

2015



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΦΙΛΟΛΟΓΙΑΣ



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ
ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ - ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ - ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ: «ΗΘΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Επιχειρησιακή Ηθική: Ηγεσία και συμπεριφορά των στελεχών της Εκπαίδευσης»

ΑΡΕΤΗ ΧΟΥΝΤΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΛΕΖΕ

ΜΑΪΟΣ 2015



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΦΙΛΟΛΟΓΙΑΣ



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ
ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ - ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ - ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:
«ΗΘΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ»**

Διπλωματική Εργασία

***Θέμα : «Επιχειρησιακή Ηθική: Ηγεσία και Συμπεριφορά των
Στελεχών της Εκπαίδευσης»***

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΑΡΕΤΗ ΧΟΥΝΤΗ Α.Μ. 132012032

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΛΕΖΕ

ΣΥΝΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ:

ΠΑΝΤΑΖΑΚΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ, ΜΑΪΟΣ 2015

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εποχή στην οποία ζούμε χαρακτηρίζεται από διπλής μορφής κρίση. Οικονομική αλλά και κρίση ηθικών αξιών. Η εικοσαετία 1980-2000 χαρακτηρίστηκε από ραγδαία ανάπτυξη στις τεχνολογίες, εμφάνιση και εξάπλωση του διαδικτύου και του e-επιχειρείν, η ανάπτυξη της παγκόσμιας αγοράς και ευμάρεια του επιχειρηματικού και μη κόσμου.

Παράλληλα, όμως επικράτησε και η διαφθορά, τα οικονομικά σκάνδαλα, η καταστρατήγηση του κέρδους με αθέμιτα μέσα, η πτώση ηθικών αξιών και η αποδυνάμωση του κοινωνικού ιστού.

Ο προβληματισμός μου για όλα αυτά, αποτέλεσε το έναυσμα να εκπονήσω την παρούσα μελέτη.

Πριν προχωρήσω στην ανάπτυξη του θέματος θα ήθελα να αναφέρω τα εξής: Στη διπλωματική αυτή εργασία συνεισέφεραν ουσιαστικά, άμεσα ή έμμεσα, συγκεκριμένοι άνθρωποι.

Έτσι θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά καταρχήν την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Ευαγγελία Λεζέ για την πολύτιμη συμβολή της, την αμέριστη βοήθεια και καθοδήγησή της σε όλα τα στάδια της εργασίας μου.

Ευχαριστίες οφείλω και στα άλλα δύο μέλη της αρμόδιας για τη βαθμολόγηση της διπλωματικής μου τριμελούς επιτροπής, κ.κ. Πανταζάκο Παναγιώτη και Θανόπουλο Ιωάννη, οι οποίοι αφιέρωσαν τον πολύτιμο χρόνο τους στην εργασία μου και συνέβαλαν θετικά με τις γόνιμες παρατηρήσεις τους. Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού προγράμματος «Ηθική Φιλοσοφία» που μου παρείχαν σημαντική κατάρτιση και συνέβαλαν στην επέκταση των γνώσεων και των επαγγελματικών μου ικανοτήτων.

Τέλος οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου που στάθηκε δίπλα μου κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου αλλά και στη μητέρα μου Αφροδίτη, που μου δίδαξε την ηθική στη ζωή μου, στη μνήμη της οποίας αφιερώνω την παρούσα εργασία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	1
Περιεχόμενα.....	2
Εισαγωγή.....	6

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΗΘΙΚΗ -ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ

1.1 Τι είναι ηθική.....	16
1.1.1. Επιχειρησιακή Ηθική	17
1.1.2 Η επιχείρηση ως ηθικό πρόσωπο.....	21
1.1.3 Η εξέλιξη της επιχειρησιακής ηθικής.....	23
1.1.4 Κώδικες επιχειρησιακής ηθικής.....	24
1.2. Επιχειρησιακή κουλτούρα.....	26
1.2.1 Ηθικές αξίες.....	27
1.3 Οι στόχοι ενός συστήματος επιχειρησιακής ηθικής.....	29
1.3.1 Γιατί ανακύπτουν ηθικά προβλήματα στις επιχειρήσεις.....	29
1.4. Αιτίες για το αυξανόμενο ενδιαφέρον για επιχειρηματική ηθική.....	30

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΘΙΚΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ

2.1 Η Καντιανή Θεωρία -δεοντολογία.....	32
2.2 Η Τελεολογία-(Ωφελιμισμός -utilitarianism –Εγωϊσμός- egoism).....	36
2.3 Κοινωνικό συμβόλαιο.....	39
2.3.1 Αντιλήψεις της θεωρίας του κοινωνικού συμβολαίου	40
2.3.2 Κριτική της θεωρίας του κοινωνικού συμβολαίου.....	43
2.4 Η Θεωρία της δικαιοσύνης (justice Theory).....	44
2.5. Σχετικισμός (Relativism).....	45
2.6 Η Οντολογική θεμελίωση μιας επιθυμητής επιχειρησιακής δράσης.....	46
2.7 Πραγματισμός (Pragmatism)	48
2.8. Διεθνής κινητοποίηση για την κατοχύρωση ηθικών προτύπων συμπεριφοράς.....	48

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

1.1	Η έννοια του σχολείου γενικά.....	53
1.1.1	Ιστορική αναδρομή.....	53
1.2	Δομή και Λειτουργία του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.....	57

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

2.1	Η έννοια της διοίκησης γενικά και στην εκπαίδευση.....	59
2.2	Βασικές θεωρίες της διοίκησης γενικά και στην εκπαίδευση.....	61
2.2.1	Η κλασική θεωρία ή γραφειοκρατική θεωρία	62
2.2.2	Η νεοκλασική θεωρία ή των ανθρωπίνων σχέσεων	63
2.2.3	Η θεωρία της συμπεριφοριστικής επιστήμης.....	65
2.2.4	Η θεωρία των κοινωνικών συστημάτων.....	67
2.3	Έννοια και σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση.....	69
2.3.1	Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	71

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΟΡΓΑΝΩΣΗ

3.1	Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης.....	77
3.2	Οργάνωση- Οργάνωση της εκπαιδευτικής μονάδας.....	78
3.2.1	Η οργάνωση στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.....	80
3.2.2	Οι αρχές της οργάνωσης στην εκπαίδευση.....	82
3.2.3	Τομείς οργάνωσης της εκπαιδευτικής μονάδας.....	83
3.2.4	Η Δομή της Οργάνωσης- Οργανόγραμμα.....	83
3.2.5	Τυπική –Άτυπη Οργάνωση.....	84
3.2.6	Ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης.....	87

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΗΓΕΣΙΑ

4.1	Η έννοια της Ηγεσίας	89
4.1.1	Η έννοια της Ηγεσίας σε αντιπαράβολή με τη Διοίκηση.....	92
4.1.2	Οι ρόλοι του Ηγέτη.....	93

4.2	Μορφές & Μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης και Ηγεσίας.....	97
4.2.1	Τυπολογία διοίκησης και μοντέλα Ηγεσίας.....	99
4.2.2	Θεωρίες Ηγεσίας.....	107
4.2.3	Ο Διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας... ..	112
4.2.4	Διαφορές μεταξύ διευθυντή και ηγέτη (καθήκοντα-χαρακτηριστικά- συμπεριφορά.....	113
4.3	Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	116
4.3.1	Ο Συναισθηματικά Νοήμων Ηγέτης της Εκπαιδευτικής μονάδας.....	117
4.3.2	Συναισθηματική Νοημοσύνη και στύλ ηγεσίας.....	121
4.4	Ο αποτελεσματικός ηγέτης.....	124
4.4.1	Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη.....	125

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

5.1.	Πρακτικός οδηγός για τη λήψη Ηθικών Αποφάσεων στο Εκπαιδευτικό Σύστημα.....	130
5.2	Διοικητική των κρίσεων.....	131
5.3	Διαχείριση συγκρούσεων στον εκπαιδευτικό οργανισμό.....	132
5.3.1	Η σύγκρουση διαφέρει από τις επιθέσεις.....	132

6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

6.1	Η σημασία της επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό.....	135
6.1.1	Είδη και κατεύθυνση της επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό.....	136

7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ-ΕΛΕΓΧΟΣ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

7.1.	Κριτήρια αποτελεσματικού ελέγχου μιας εκπαιδευτικής Μονάδας.....	138
------	--	-----

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	141
--------------------------	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ	145
------------------------------------	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΑΓΓΛΙΚΗ.....	145
----------------------------------	------------

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ.....	150
------------------------------------	------------

ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	151
-------------------------	------------

«Πράττε σαν να έπρεπε ο γνώμονας της πράξης σου να γίνει με τη θέλησή σου καθολικός νόμος της φύσης».

Εμάνουελ Καντ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπό αυτής της πτυχιακής εργασίας, αποτελεί η μελέτη και η ανάλυση των όρων του τίτλου: **«Επιχειρησιακή Ηθική: Ηγεσία και Συμπεριφορά των Στελεχών της Εκπαίδευσης»**. Πραγματοποιείται λοιπόν, εργασία έρευνας και καταγραφής, κατά τη διάρκεια της οποίας επιχειρείται η προσέγγιση του θέματος, από όλες τις πλευρές.

Έπειτα από προσεκτική διερεύνηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, καθώς και πληροφοριών που μπορούν να συλλεχθούν από το διαδίκτυο, καταγράφονται συνοπτικά οι επιστημονικές προσεγγίσεις μελετητών που έχουν ασχοληθεί διεξοδικά με τις συγκεκριμένες διαστάσεις.

Η κατά το δυνατόν πιο εμπειριστατωμένη και διεξοδική ανάλυση του θέματος υπαγορεύει στον ερευνητή την αρχική κατάτμηση της δομής της σε δύο διακριτά μέρη.

Στο πρώτο μέρος, περιγράφεται αναλυτικά, η έννοια και εφαρμογή της ηθικής, από τα πρώτα χρόνια της κωδικοποίησής της μέχρι σήμερα. Ακόμη ορίζεται η επιχειρησιακή ηθική. Παράλληλα, καταγράφονται θεωρίες και προσεγγίσεις, σπουδαίων φιλοσόφων, καθώς και εσφαλμένες ή μη, πρακτικές και εφαρμογές επιχειρήσεων που καθορίζουν και πολλές φορές στιγματίζουν την ηθική και τον ρόλο της μέσα σ' αυτές.

Στο δεύτερο μέρος, επιχειρείται η παρουσίαση και εξέταση των κυριότερων θεωριών σχετικά με τα ζητήματα της διοίκησης και της ηγεσίας στην εκπαίδευση.

Αρχικά στο 1^ο κεφάλαιο κάνουμε μια αναφορά στο εκπαιδευτικό σύστημα. Στο 2^ο κεφάλαιο ορίζεται η έννοια της διοίκησης στην εκπαίδευση και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στο 3^ο, η έννοια της οργάνωσης και σημειώνεται εδώ, ότι ιδιαίτερη βαρύτητα δίνουμε στο 4^ο κεφάλαιο όπου αποδίδεται η έννοια της ηγεσίας, αναλύονται οι ρόλοι του ηγέτη στον οργανισμό και αποσαφηνίζονται οι όροι ηγέτης και διευθυντής. Στη συνέχεια εξηγούνται οι βασικές θεωρίες της ηγεσίας, τα μοντέλα και τα στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη και επιχειρείται η προσέγγιση στην αποτελεσματική ηγεσία. Τέλος στο 5^ο κεφάλαιο αναφερόμαστε στην επικοινωνία, στο 6^ο στη λήψη αποφάσεων στην εκπαιδευτική μονάδα και στο 7^ο αναφερόμαστε στον έλεγχο και την αξιολόγηση της εκπαιδευτικής μονάδας

Με την επιλεγμένη δομή και παρουσίαση του υπό εξέταση θέματος, πιστεύεται ότι θα συντελεστεί μία όσο το δυνατόν πληρέστερη και ουσιαστική προσέγγισή του. Πριν προχωρήσουμε στην ανάπτυξη των επιμέρους θεμάτων θεωρούμε σκόπιμο να δώσουμε μια σύντομη οριοθέτηση των βασικών εννοιών που αναφέρονται στον τίτλο της εργασίας.

1.Τί είναι Ηθική;

Κάνε αυτό που σου αρέσει, στο βαθμό που δεν θίγει το δικαίωμα κάποιου άλλου να κάνει το ίδιο, αυτός είναι ο ορισμός της ηθικής.

Γ. Ντυέρ

Η έννοια της ηθικής προέρχεται από την ελληνική λέξη «ήθος», που αναφέρεται στο χαρακτήρα του ατόμου αλλά και στον πολιτισμό μιας κοινωνίας. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια έννοια σχετική ανάλογα με τον τόπο, τη θρησκεία, την πολιτιστική κληρονομιά, την παιδεία ατόμων και ομάδων. Είναι όμως και έννοια μεταβαλλόμενη από εποχή σε εποχή, η οποία αφήνει συνήθως κάποιο κοινό αίσθημα ως προς τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές του τι ανταποκρίνεται στην ηθική και τι όχι.

Για χιλιετίες διάφοροι πολιτισμοί ανέπτυξαν φιλοσοφίες βασισμένες στις γεωγραφικές και χωροταξικές συνθήκες που αντιμετώπισαν, όπου το άτομο, η οικογένεια, η φυλή ήταν τα καθοριστικά στοιχεία κάθε κοινωνίας. Με τα χρόνια οι κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις, οι ιστορικές αναγκαιότητες, οι πόλεμοι, οι διακρατικές επιρροές (από φυλή σε φυλή) και η τεχνολογική πρόοδος τροποποίησαν περαιτέρω τη φιλοσοφική βάση των πολιτιστικών δρώμενων και επέδρασαν στη διαμόρφωση διακεκριμένων φιλοσοφικών –ηθικών βάσεων και αντίστοιχων νομικών σχημάτων.

Είναι λοιπόν, λογικό η φιλοσοφία και η ηθική ενός τόπου να είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το γεωγραφικό, κοινωνικοπολιτιστικό, οικονομικό, ιστορικό και χρονικό τους πλαίσιο.¹

Όμως τι είναι ηθική;

- Ηθική είναι ο κλάδος που πραγματεύεται ζητήματα σχετικά με τη διάκριση του αγαθού από το κακό (Μπαμπινιώτης 2004).
- Ηθική είναι ο κλάδος της φιλοσοφίας που ασχολείται με τις αξίες, οι οποίες σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά, όσον αφορά την ορθότητα ή την καταλληλότητα πράξεων και την αγαθότητα ή μη κινήτρων ή σκοπών.

Η ηθική αναφέρεται στις βασικές ανθρώπινες σχέσεις. Οι ηθικοί κανόνες παρέχουν κατευθύνσεις για πιο ηθική συμπεριφορά (moral behavior). Ηθική είναι ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύνολο κανόνων ανθρώπινης συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει μια κοινωνική ομάδα σε μια συγκεκριμένη εποχή.

1.2. Η Ηθική του επιχειρείν

¹ βλ.Θανόπουλος, 2013, σ.29

Στον 21^ο αι. εκτός από τα άτομα, τους θεσμούς, την οικογένεια, τα κράτη, η επιχείρηση, ιδίως η διεθνής επιχείρηση, αρχίζει να γίνεται πλέον το καθοριστικό μέσον κοινωνικής προόδου, τεχνολογικής ανάπτυξης, διακρατικών ισορροπιών, εκπαίδευσης και αλλαγής.

Όπως σε παλαιότερες εποχές, ένα σωστά δομημένο και συνεχώς προσαρμοζόμενο νομικό πλαίσιο αποτελούσε την προϋπόθεση του κοινωνικώς αποδεκτού γίγνεσθαι, έτσι και με παράλληλο τρόπο, η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να έχει κοινωνικά αποδεκτές διαδικασίες, ή καλύτερα μια επιχειρηματική ηθική διατυπωμένη με συνέπεια και κοινωνική συμβατότητα.²

Το επιχειρηματικό φαινόμενο έχει σαν συστατικό τη δράση: έχει να κάνει με συμπεριφορές, συναλλαγές, ανθρώπινες σχέσεις, πωλήσεις, αγορές, ενοικιάσεις, συμβόλαια, παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Ακόμα κι αν θα μπορούσαμε να βρούμε ένα θεωρητικό σύστημα των προτεραιοτήτων για τις ηθικές αξίες, θα ήταν σχεδόν αδύνατο να εφαρμοστούν τέτοιες θεωρίες και κριτήρια σε αυτή τη συλλογή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, χωρίς συγκρούσεις και συμπλοκές. Η επιχείρηση πρέπει να κάνει την εργασία της, υιοθετώντας όλα όσα μπορεί να μάθει από την ποικιλία των βασικών αρχών και των θεωριών της ηθικής, χωρίς να γίνει όργανο αποκλειστικά υποτελές σε αυτό που προτείνει η μια ή η άλλη ηθική θεωρία.

Όταν ακούμε για ένα πλοίο που δεν είχε συντηρηθεί σωστά και βούλιαξε, παίρνοντας μαζί του στο βυθό και αρκετές εκατοντάδες «ψυχές», ή για μία έκρηξη σε εργοστάσιο που οδήγησε σε τραυματισμούς ή και στο θάνατο αρκετών ανθρώπων αναρωτιόμαστε, πως; αφού οι νόμοι προβλέπουν κυρώσεις για τις επιχειρηματικές ατασθαλίες. Όμως δεν υπάρχει ηθική κλοπής ή απάτης ή εγκληματικών ενεργειών. Με τη λογική αυτή μόνο αν συλληφθούμε θα πληρώσουμε για την παράνομη ενέργεια.

Όμως, ως κοινωνικά όντα, πήραμε από την οικογένειά μας, την κουλτούρα μας, κάποιες αρχές, πιστεύω και τρόπους συμπεριφοράς.

Οι νόμοι θεσπίστηκαν για τις περιπτώσεις παραβιάσεων του υποχρεωτικού για όλους τους τρόπους συμπεριφοράς. Η νομοθεσία θέτει κανόνες για θέματα, «μετρήσιμα» που έχουν σαφή δυνατότητα να τεθούν υπό έλεγχο με την εφαρμογή της.³

Από εκεί και πέρα αρχίζει ο χώρος της ηθικής. Δίνουμε καλύτερες ποιοτικά στολές ασφαλείας στους εργαζόμενους στην επιχείρησή μας, πιο ακριβές από αυτές που επιβάλλει ο νόμος, επειδή η επιχείρηση το θεωρεί δεοντολογικά σωστό. Δίνουμε στους πελάτες τη

² βλ. Θανάπουλος, 2013, σ.30

³ βλ. Θανάπουλος, 2013, σ.19

δυνατότητα να επιστρέψουν το προϊόν που παρουσιάζει ελαττώματα, διότι έτσι ορίζουμε το σεβασμό στον πελάτη.

Φροντίζουμε να προτάξουμε στην κοινωνία το προφίλ της επιχείρησης. Θέλουμε η κουλτούρα της επιχείρησης να προσελκύει συγκεκριμένου τύπου εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές.⁴

Η ηθική, λοιπόν, αποτελεί κεντρική ιδέα στη μακροχρόνια επιτυχία της εταιρείας στην κοινωνία σήμερα και πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής ηγεσίας και της καθημερινής διοίκησης, κάτι το οποίο θα προσπαθήσουμε να αποδείξουμε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας.

1.3. Ιστορική εξέλιξη

Η κωδικοποίηση της ηθικής έχει τόσο βαθιές ρίζες όσο και η διαβίωση των ανθρώπων σε ομάδες. Αυτό φαίνεται από τα ευρήματα των πρώτων (αν είναι πρώτοι) οικισμών και τις πρώτες απεικονίσεις.

Εκτός από την ανάγκη εξευμενισμού των στοιχείων της φύσης, η κάθε μορφής θρησκείας περιλάμβανε και έναν ηθικό κώδικα. Η ύπαρξη αυτών των ηθικών κωδίκων δεν είναι τεκμηριωμένη, αλλά οι έμμεσες αναφορές μεταγενέστερων αρχαίων κειμένων, στηρίζει την άποψη ότι, ακόμη και αν πρόκειται για μύθους, έχουν επαρκή βάση αλήθειας.

Τη λέξη ήθος τη συναντάμε πρώτη φορά στον Όμηρο και έχει διττή σημασία: τόπος και τρόπος. Τα ήθεα των ζώων είναι ο τόπος που διαμένουν. Τα ήθεα-ήθη των ανθρώπων είναι ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται, με τον οποίο αντιδρούν σε μια ορισμένη περίπτωση.

Μέχρι τον 5ο αι. π.Χ. κυριαρχεί ο μύθος, στην αρχαία Ελλάδα. Ο άνθρωπος προσπαθεί να εξηγήσει τα φαινόμενα με τις δικές του δυνάμεις.

Ο πρώτος που συνέλαβε τη φιλοσοφία ως τρόπο ζωής και την έφερε στην ελληνική σκέψη ήταν ο Πυθαγόρας. Στη θεωρία του δίνεται έμφαση στο βιωματικό στοιχείο και όχι στο γνωστικό.

Από την κοσμολογία και την οντολογία ο Σωκράτης εστιάζει στον άνθρωπο. Κύριος στόχος του είναι η αλήθεια. *Το πώς βιωτέον*. Ο Σωκράτης ταυτίζει την αρετή με την επιστήμη: Η αρετή είναι επιστήμη, η αρετή είναι διδακτή. Πρόκειται για το αγαθόν, πρόκειται για την κατ'εξοχήν ηθικοπολιτική αξία και όχι για το νόμο.⁵ Στον «Λάχη» ο

⁴ βλ. Θανάπουλος, 2013, σ.18

⁵ βλ. Vergetti, σ 143

Σωκράτης αναφέρεται στην αρετή που συμπεριλαμβάνει όλες τις αρετές. Η ηθική καλοσύνη έχει άμεση σχέση με την προσωπική ευδαιμονία.⁶ Η ιδέα του αγαθού είναι η ίδια η αρχή των ηθικοπολιτικών αξιών.⁷

Καλός καγαθός. Για τους αρχαίους Έλληνες όλες οι προσπάθειες έτειναν προς την πραγμάτωση αυτού του ιδανικού τύπου.

Στην Αθήνα των κλασικών χρόνων, ο Πλάτων στην «Πολιτεία» του, εμφανίζει τη γενική αρετή να καθρεφτίζεται στη δικαιοσύνη.⁸ Υπέρτατο αντικείμενο γνώσης του φιλοσόφου είναι η έννοια του Αγαθού. Η γνώση του Αγαθού αποτελεί και τον κυρίαρχο στόχο της εκπαίδευσης. Εκπαιδεύουν, το θυμοειδές- το αίσθημα- του ανθρώπου έτσι ώστε, όταν αυτός φτάσει στην ηλικία του λογισμού (τα 16 χρόνια περίπου), να είναι σε θέση να διακρίνει την ομορφιά ή την ασχήμια γύρω του, έχοντας διαμορφώσει από παιδί τα κριτήριά της μέσα του (Πολιτεία, 401e-402).

Ο εν δυνάμει φιλόσοφος-βασιλιάς της αρίστης πολιτείας κουβαλά στην ψυχή του, ως «εργαλείο», τη δύναμη της γνώσης. Για να μπορέσει να ολοκληρώσει τη στροφή προς την Αλήθεια και το φως, και να ολοκληρωθεί ως άριστος και ιδεατός κυβερνήτης, απαραίτητη κρίνεται η εκπαίδευση.⁹

Ο Αριστοτέλης αναπτύσσει τον κατάλογο των ηθικών αρετών στα «*Ηθικά Νικομάχεια*» και στα «*Ηθικά Ευδήμεια*». Τέτοιες είναι: η ανδρεία, η τιμιότητα, η μεγαλοψυχία, η φιλία κ.α. Αυτές οι αρετές ορίζονται ως **μέσον** ανάμεσα σε δύο ακρότητες.¹⁰

Όμως θεμέλιο λίθο της αριστοτελικής ηθικής αποτελεί η έννοια της ευδαιμονίας, άρρηκτα συνδεδεμένη με εκείνης του «τέλους» του σκοπού.¹¹ Είναι *το ακρότατον των πρακτών αγαθών*, το οποίο ταυτίζεται με το *ευ ζην* και *ευ πράττειν*. (1095 a 16-20)¹²

Ο Αριστοτέλης θεωρεί πως το τελειότερο αγαθόν, είναι εκείνο που αποτελεί «*καθ' αυτόν διωκτόν*», δηλ. κάτι που επιδιώκουμε γι' αυτό καθ' αυτό, και όχι ως μέσον για κάτι άλλο. Αφού η ευδαιμονία ταυτίζεται με το *ευ πράττειν*, άρα βάση της ηθικής αρετής και της ευδαιμονίας είναι η πράξη.¹³ Χωρίζει τις αρετές σε διανοητικές αρετές και ηθικές. Προϋπόθεση των διανοητικών αρετών είναι η διδασκαλία (1103 a 14-15) και ο ορθός λόγος, προϋπόθεση των ηθικών αρετών είναι η θέληση του ανθρώπου να εθιστεί σε

⁶ βλ Δήμας στο Βιρβιδάκης κ.α, σ.133

⁷ βλ Vergetti, στο ίδιο, σ. 175

⁸ βλ Δήμας, στο ίδιο, σ.155

⁹ βλ Πολιτεία, Σκουτερόπουλος, σ. 480.

¹⁰ βλ.Κόντος στο Βιρβιδάκης κ.α, σ.209

¹¹ βλ Κόντος στο ίδιο, σ.206

¹² βλ Αριστοτέλους, ΗΝ σ.132

¹³ βλ Κόντος, 2000, σ.21

ορισμένο τρόπο συμπεριφοράς (1103 a 19) αλλά και η συμπεριφορά του (πράξεις και ποιότητα (1105 a 16-18)).¹⁴

Τέλος οι Επικούρειοι και οι Στωϊκοί συνεχίζουν την παράδοση του Πλάτωνα και του Αριστοτέλη κατασκευάζοντας συστήματα που καλύπτουν την ηθική φιλοσοφία. Στη συνέχεια όμως οι Σκεπτικοί ασκούν δριμυία κριτική στα δογματικά συστήματα των Επικούρειων και των Στωϊκών, η οποία κριτική έχει τα αποτελέσματά της, αφού στην ύστερη αρχαιότητα εγκαταλείπονται οι θέσεις των φιλοσοφικών σχολών της ελληνιστικής Περιόδου.¹⁵

Στην Παλαιά Διαθήκη, οι δέκα εντολές αποτελούν την πρώτη επίσημη εμφάνιση ενός αμιγώς ηθικού κώδικα. Ο ηθικός αυτός κώδικας ανατρέπει, κατά πάσα πιθανότητα, τα προηγούμενα θρησκευτικά συστήματα, τα οποία επέβαλαν την κοσμική και ιερατική εξουσία και προσπαθούσαν να τη διατηρήσουν.

Την ίδια περίπου εποχή εμφανίζεται και ο πρώτος κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας, με τον όρκο του Ιπποκράτη, που αναφέρεται στην ηθική εξάσκηση της ιατρικής.¹⁶ Μια σύγκριση μεταξύ του Ιπποκράτειου όρκου και των δέκα εντολών, μας οδηγεί στην παρατήρηση ότι οι δέκα εντολές και ο όρκος του Ιπποκράτη δεν έχουν αντιφάσεις. Είναι μάλιστα δυνατό να υποστηριχθεί ότι ο όρκος του Ιπποκράτη εξειδικεύει το Μωσαϊκό Νόμο στην άσκηση επαγγέλματος. Η τήρηση αυτών των κανόνων διαφυλάσσεται από τη μεταφυσική οντότητα (Θεός) και δεν υπόκεινται στην κρίση μιας κοσμικής εξουσίας.

Δίδεται εξαιρετικά μεγάλη σημασία στον όρκο του Ιπποκράτη, επειδή έχει διαχρονικά διατηρηθεί, όχι μόνο ως ιστορικό κείμενο, αλλά και ως επαγγελματική δεοντολογία.

2. Ηγεσία. Όταν ένα άτομο φέρνει στον μυαλό του την λέξη «ηγέτης», συνήθως έρχονται στο μυαλό του πρόσωπα γνωστά, καταξιωμένα, τα οποία διαθέτουν δύναμη και δόξα. Ωστόσο δεν είναι αυτά τα απόλυτα χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη.

Η **ηγεσία** είναι μια σχέση επιρροής ανάμεσα στους ηγέτες και τους ακολουθητές, οι οποίοι αγωνίζονται να επιτύχουν μια πραγματική αλλαγή και αποτελέσματα που αντανakλούν τους κοινούς τους στόχους. (Hellriegel, 2005).

Τα τελευταία χρόνια η έννοια της ηγεσίας έχει τύχει τεράστιας προσοχής στη διεθνή, σχετική με τη θεωρία της διοίκησης των επιχειρήσεων, βιβλιογραφία. Τόσο σε έγκυρα επιστημονικά περιοδικά όσο και σε ερευνητικές εκδόσεις συναντώνται πλήθος

¹⁴ βλ. Αριστοτέλους, ΗΝ σ.132

¹⁵ βλ. Κόντος στο ίδιο,σ.258

¹⁶Wikipedia.gr

δημοσιεύσεων που τονίζουν τη σημασία των ηγετών και της ηγεσίας γενικότερα στην ανανέωση και επιτυχία επιχειρήσεων και οργανισμών (Tichy και Ulrich, 1984). Σημασία η οποία καθίσταται ακόμη μεγαλύτερη, εάν αναλογιστεί κανείς την πολυπλοκότητα του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Επιχειρησιακό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από δυναμισμό και έντονη αβεβαιότητα λόγω της παγκοσμιοποίησης, του συντομότερου κύκλου ζωής των προϊόντων, του εντεινόμενου ανταγωνισμού και των υψηλών επιπέδων αλληλεξάρτησης κατά μήκος της αλυσίδας αξιών των επιχειρήσεων (Belasen, 1998).

Η ικανότητα, λοιπόν, της ηγεσίας να χειρίζεται πολύπλοκες και παράδοξες συχνά καταστάσεις και να βοηθάει την επιχείρηση να προσαρμόζεται στις ιδιαίτερα απαιτητικές συνθήκες του περιβάλλοντος αναδεικνύεται αυτομάτως σε θέμα βαρύνουσας σημασίας.

Η έννοια της ηγεσίας αναφέρεται στην ύπαρξη και τη συναίσθηση της ύπαρξης μίας κατευθυντήριας γραμμής (Χυτήρης, 1996).

Η αγγλοσαξωνική λέξη ηγούμαι (lead) σημαίνει δρόμος, κατεύθυνση, (κυριολεκτικά: πορεία του πλοίου στη θάλασσα). Σημαίνει να γνωρίζει κανείς ποιο είναι το επόμενο βήμα. Η ηγεσία είναι πρώτα και πάνω από όλα μία διαπροσωπική σχέση. Η σχέση η οποία βοηθάει τον ηγέτη να κάνει τον υφιστάμενό του να προβεί σε συγκεκριμένες πράξεις με απώτερο σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι οι οποίοι έχουν τεθεί. Πρόκειται ουσιαστικά για μία καθημερινή αλληλεπίδραση η οποία μαθαίνεται (Χυτήρης, 1996).

Με βάση τα παραπάνω λοιπόν, ένας ολοκληρωμένος ορισμός είναι ο ακόλουθος: *ηγεσία είναι η ικανότητα του στελέχους να επιβλέπει αλλά και να συνεργάζεται με τους υφισταμένους του για την αποτελεσματικότερη κι αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης / οργανισμού.* Ιδιαίτερα εύστοχη κρίνεται η θέση του Bennis (1989), η οποία αποδίδει την ουσία της έννοιας της ηγεσίας, διαχωρίζοντας την παράλληλα από αυτήν του μάνατζμεντ:

«Οι μάνατζερς κάνουν τα πράγματα σωστά, οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα.»

3. Εκπαίδευση

Η **εκπαίδευση** με την ευρεία έννοια περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που έχουν σκοπό την επίδραση με συγκεκριμένο τρόπο στη σκέψη, στο χαρακτήρα και στη σωματική αγωγή του ατόμου. Από τεχνικής πλευράς, με τη διαδικασία της εκπαίδευσης αποκτώνται συγκεκριμένες γνώσεις, αναπτύσσονται δεξιότητες και ικανότητες και διαμορφώνονται αξίες (ηθική, ειλικρίνεια, ακεραιότητα χαρακτήρα, αίσθηση του δικαίου, αφοσίωση, επαγγελματισμός, υπευθυνότητα, κτλ).

Η εκπαίδευση γίνεται με βάση συγκεκριμένες μεθόδους (θεωρητική διδασκαλία, επίδειξη, ανάθεση εργασιών, πρακτική εξάσκηση, κτλ), σε ένα ειδικά σχεδιασμένο πρόγραμμα, με συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους και είναι οριοθετημένη χρονικά.

Η λέξη προέρχεται από το αρχαίο ελληνικό ρήμα **εκπαιδεύω** που σημαίνει *ανατρέφω* από παιδική ηλικία, *μορφώνω*, *διαπαιδαγωγώ*.

Κάποιοι άλλοι γνωστοί ορισμοί για την εκπαίδευση:

- Σύμφωνα με τον **Ντυρκέμ**, η εκπαίδευση ορίζεται ως η δράση που κατευθύνεται από τις γενιές των ενηλίκων στις γενιές εκείνες που δεν είναι ακόμα αρκετά ώριμες για την κοινωνική ζωή.
- Σύμφωνα με τον **Ζαν Πιαζέ**, «Η εκπαίδευση συνίσταται στη διαμόρφωση δημιουργών, ακόμη κι αν δεν υπάρξουν πολλοί, ακόμη κι αν οι δημιουργίες του ενός είναι μικρότερες του άλλου. Χρειάζεται η διαμόρφωση εφευρετών, ανακαινιστών, όχι κομφορμιστών»¹⁷
- Στο βιβλίο του Τσαούση «Λεξικό της κοινωνιολογίας της εκπαίδευσης» συναντάμε τον παρακάτω ορισμό: «*Εκπαίδευση είναι μορφή εξειδικευμένης κοινωνικοποίησης που ασκείται κατά κανόνα από φορείς που βρίσκονται έξω από την οικογένεια και έχει ως περιεχόμενό της την μετάδοση γνώσεων, δεξιοτήτων και μορφών ενέργειας ή συμπεριφοράς (εντός ειδικών ιδρυμάτων)*».¹⁸

Η εκπαίδευση, με τη στενή της σημασία και όπως αυτή χρησιμοποιείται σήμερα στην επιστήμη της παιδαγωγικής, σημαίνει τη συστηματική και την οργανωμένη διαδικασία της αγωγής και της μάθησης, που αφενός προγραμματίζεται από την πολιτεία ή από οποιονδήποτε άλλο φορέα, δημόσιο ή ιδιωτικό (Π. Ξωχέλλης, 1986, 1997), αφετέρου υλοποιείται από τους φορείς αυτούς.

Επειδή όμως η εκπαίδευση είναι ένα δημόσιο αγαθό, γι' αυτό την εποπτεία και την ευθύνη για την υλοποίησή της την έχει, και οφείλει να την έχει, εξολοκλήρου η Πολιτεία.

3.1 Σκοποί της εκπαίδευσης

Οι σκοποί της εκπαίδευσης διαφέρουν από χώρα σε χώρα και από εποχή σε εποχή. Η σύγχρονη εκπαίδευση δεν έχει ξεκαθαρισμένους σκοπούς λόγω της γρήγορης ανάπτυξης, παρόλα αυτά γίνονται γενικώς αποδεκτοί οι παρακάτω σκοποί:

1. Ο σχηματισμός του χαρακτήρα, που θα βοηθήσει τους νέους στις σχέσεις τους με τους συνανθρώπους τους.

¹⁷ <http://5lyk-kardits.kar.sch.gr/>

¹⁸ <http://5lyk-kardits.kar.sch.gr/>

2. Η ανάπτυξη της ευφυΐας.
3. Η μετάδοση και ίσως η βελτίωση της εθνικής κουλτούρας.
4. Ο εφοδιασμός των νέων με γνώσεις και δεξιότητες ανάλογα με τις ικανότητές τους, ώστε να κερδίσουν τα απαραίτητα για τη ζωή και να συμβάλλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.
5. Η προσπάθεια να γίνουν οι νέοι ικανοί να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες.

Κατά τον Πιαζέ «Ο πρωταρχικός στόχος της εκπαίδευσης στα σχολεία είναι να δημιουργεί άντρες και γυναίκες ικανούς να κάνουν νέα πράγματα και όχι να επαναλάβουν αυτά που έκαναν προηγούμενες γενιές.¹⁹

Κατά D.J. O'Connor

Επιπλέον, ο *D.J. O'Connor* λέει ότι οι σκοποί της εκπαίδευσης πρέπει να είναι:

1. Να εφοδιάσει τους ανθρώπους με τις βασικές δεξιότητες (π.χ. ανάγνωση, γραφή, αριθμητική) που τους χρειάζονται: α)για να πάρουν τη θέση τους στην κοινωνία και β) να αναζητήσουν περισσότερη γνώση.
2. Να τους εφοδιάζει με επαγγελματική κατάρτιση που θα τους βοηθήσει να εξασφαλίσουν τα απαραίτητα της ζωής.
3. Να τους ξυπνήσει το ενδιαφέρον και την αγάπη για γνώσεις.
4. Να τους κάνει να αποκτήσουν κριτική σκέψη.
5. Να τους φέρει σε επαφή με την κουλτούρα και τα επιτεύγματα του ανθρώπου και να τους εξασκήσει, ώστε να τα εκτιμούν.
6. Η ηθική εξύψωση του ατόμου, η ανάπτυξη ηθικής συνείδησης και ήθους.

Οι σκοποί αυτοί δείχνουν ότι η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία ουδέτερη και αυτόνομη, δεν έχει καμία σχέση με το δογματισμό και τους αυταρχικούς τρόπους διδασκαλίας και αποβλέπει στην ανάπτυξη των αναλυτικών και συνθετικών ικανοτήτων του ατόμου. Αλλά είναι αδύνατο να επιτευχθεί αυτό, όταν η εκπαίδευση είναι ξεκομμένη από τον κοινωνικό της περίγυρο. Το άτομο έχει ανάγκη να θεωρήσει τον εαυτό του σαν αναπόσπαστο μέλος της κοινωνίας και σε αυτά τα πλαίσια να μορφωθεί, επειδή οι συνθήκες για την ανάπτυξη της ανθρώπινης προσωπικότητας μπορούν να δημιουργηθούν μόνο μέσα σε μια κοινωνία χωρίς ανταγωνισμούς και κοινωνικές διακρίσεις.

¹⁹ <http://el.wikipedia.org>

Τέλος, πρέπει να επισημάνουμε ότι η παιδεία και η εκπαίδευση δεν είναι ταυτόσημοι όροι. Η εκπαίδευση είναι θεσμός της πολιτείας με συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους και περιεχόμενο και έχει καθορισμένη χρονική διάρκεια.

Αντίθετα η παιδεία δεν περιορίζεται σε κάποια συγκεκριμένη ηλικία. Επεκτείνεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, αφού ποτέ δε σταματά να δέχεται επιδράσεις, ερεθίσματα από το περιβάλλον στο οποίο ζει.

Η έννοια «**παιδεία**» είναι πλατύτερη από την έννοια «**εκπαίδευση**».²⁰

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ

²⁰ βλ. Wikipedia.gr

1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΗΘΙΚΗ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ

1.1 Τι είναι Ηθική

«Γιατί δεν είναι δυνατό, όχι δεν είναι δυνατό, άνδρες Αθηναίοι, να αποκτήσει κανείς σταθερή δύναμη με αδικίες, επιπορκίες και ψεύδη».(Δημοσθένους Λόγοι)

«Νομίζω, Σωκράτη, ότι ο φιλότιμος διαφέρει από το φιλοκερδή σε τούτο: ο πρώτος είναι έτοιμος να κουραστεί για τον έπαινο και την τιμή, να εκτεθεί στον κίνδυνο, να κρατηθεί μακριά από αισχροκέρδειες».(Ξενοφών, Οικονομικός-Πόροι).²¹

«Δεν είναι δυνατό να ζει κανείς ευχάριστα, αν δεν ζει φρόνιμα, ηθικά και δίκαια, όπως και δεν μπορεί να ζει φρόνιμα, ηθικά και δίκαια, αν δεν ζει ευχάριστα».

(Επίκουρος, Κύριαι δόξαι).

Η ηθική προβληματίζει την ανθρωπότητα εδώ και χιλιάδες χρόνια ενώ έχει επίπτωση στην εταιρική αντίληψη και τον τρόπο που οι επιχειρήσεις (Rawls J., 1971) αντιλαμβάνονται τον ανταγωνισμό.

Για να είναι κανείς σπουδαίος πρέπει να έχει αρετές. Για να ενεργήσει, λοιπόν κάποιος σωστά στη ζωή και κατ'επέκταση στον επιχειρηματικό στίβο πρέπει να είναι σπουδαίος στο ήθος. (Αριστοτέλης, Ηθικά Μεγάλα Α').²²

Ο όρος «ηθική» καθιερώθηκε από τον Αριστοτέλη (Ασπρίδης, 2010) που ονόμασε κατ'αυτόν τον τρόπο τις αρετές στις οποίες βασίζονται οι πράξεις μας. Πρόκειται για έναν κώδικα συμπεριφοράς ή πεποιθήσεων, που η κοινωνία θεωρεί έγκυρο και διαμορφώνει τι είναι σωστό και τι λάθος.

Επίσης, είναι και «οι κοινές αντιλήψεις-ηθικής που έχουν αλλάξει σημαντικά με την πάροδο του χρόνου» (Βασιλείου/Σταματάκης, 2000:170) και βρίσκονται σε αλληλεπίδραση με το γεωγραφικό, το τεχνολογικό και το πολιτισμικό περιβάλλον. Από κανονιστικής απόψεως τα ήθη διαμορφώνουν λοιπόν έναν κώδικα συμπεριφοράς και πεποιθήσεων (Βασιλείου/Σταματάκης, 2000:170).

Κατά το φιλοσοφικό εννοιολογικό της ορισμό, ηθική είναι η μελέτη των ηθών, αξιών, αντιλήψεων, συμπεριφορών) και κατ'επέκταση το σύστημα των κανόνων σκέψης και συμπεριφοράς που ρυθμίζει τις πράξεις και στάσεις μιας κοινωνίας σε ορισμένο τόπο και χρόνο. (Δραπανιώτης Ι, 2013)

²¹ βλ. Θανόπουλος, 2013, σ.269

²² βλ. Θανόπουλος, 2013, σ.269

Η ηθική χωρίζεται στη διαχρονική και την πεπερασμένη ηθική. Η διαχρονική είναι όλες οι αρετές και αξίες όπως η τιμιότητα, και η ειλικρίνεια ενώ η πεπερασμένη ηθική αφορά τις αξίες που αλλάζουν ανάλογα με την εποχή και το μέρος.²³

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς θα μπορούσαμε να ορίσουμε ένα άτομο σαν ηθικό ή ανήθικο. Όμως οι ηθικές αξίες μπορεί να διαφέρουν από τόπο σε τόπο, ή από εποχή σε εποχή. Επίσης αυτές δεν στηρίζονται σε ακλόνητα θεμέλια, δεν είναι σταθερές.²⁴

1.1.1 Επιχειρησιακή ηθική

Πριν από το Β' Παγκόσμιο πόλεμο και για την πλειονότητα των ανθρώπων, ο όρος επιχειρηματική ηθική ήταν σχήμα οξύμωρο. Οι δύο λέξεις δεν μπορούσαν να συνυπάρχουν σε μια πρόταση.

Όμως οι κοινωνίες του 21^{ου} αιώνα επέβαλαν την επιχείρηση σαν μείζονα κοινωνικό παίκτη, ο οποίος πλέον έχει και εταιρική κουλτούρα και εταιρική φιλοσοφία και εταιρική ηθική.²⁵

Η «Επιχειρησιακή ηθική» είναι η εφαρμογή των γενικών ηθικών κανόνων στην επιχειρηματική συμπεριφορά. Το πώς οφείλει να συμπεριφέρεται μια σύγχρονη επιχείρηση συναρτάται από τις αρχές της επιχειρησιακής ηθικής που έχει αποδεχθεί. Οι αρχές αυτές πηγάζουν από ένα γενικότερο πλαίσιο ηθικής, που οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και όλοι όσοι συνδέονται με την επιχείρηση αποδέχονται ως αποδεκτά στοιχεία της κοινωνίας στην οποία αναπτύσσονται.²⁶

Σύμφωνα με τον Πελεγρίνη, επιχειρησιακή ηθική είναι ο Κλάδος της εφαρμοσμένης ηθικής, στο πεδίο ερεύνης του οποίου εντάσσεται η ανάλυση προβλημάτων και διλημμάτων, τα οποία προκύπτουν από τη δράση των επιχειρήσεων (Πελεγρίνης 2009).

Αναλύοντας την έννοια επιχειρησιακή ηθική (business ethics), θα μπορούσαμε να την ορίσουμε και ως την ενασχόληση και την αντιμετώπιση της επιχείρησης απέναντι στο εταιρικό της περιβάλλον και στην κοινωνία, ώστε να προάγεται παράλληλα με το επιχειρηματικό κέρδος, το κοινωνικό συμφέρον, η πρόοδος και η δημιουργικότητα (Δραπανιώτης Ι, 2004 ΣΕΒ).

Για να κατανοηθεί η έννοια της επιχειρησιακής ηθικής, χρειάζεται να αποσαφηνιστεί το αντικείμενο του ορισμού. Είναι, επίσης χρήσιμο να γίνει διάκριση μεταξύ πεποιθήσεων

²³ βλ.Θανόπουλος, 2013, σ.29

²⁴ βλ.Θανόπουλος, 2013, σ.36

²⁵ βλ. Θανόπουλος, 2013, σ.265

²⁶ Carroll, A., & Buchholtz, A.,2014, P.9

περί δικαίου και σφάλματος, καλού και κακού, ή ηθικών αξιών, από τη μια πλευρά και από την άλλη, των ειδικών ρυθμίσεων στη συμπεριφορά ή στις πράξεις που περικλείουν αυτές τις πεποιθήσεις.

Σύμφωνα με τον Πρόεδρο του Ελληνικού Ινστιτούτου Επιχειρηματικής Ηθικής κ.Α.Γκορτζή, «η επιχειρησιακή ηθική συνοδεύεται από ένα κατάλληλο εταιρικό και κρατικό θεσμικό πλαίσιο, καθώς αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής κουλτούρας, το οποίο συνεχώς καλλιεργείται στους υπαλλήλους και προβάλλεται δυναμικά από τη διοίκηση».²⁷

Πολλοί αντιλαμβάνονται τον όρο «επιχειρησιακή ηθική» ως «οζύμωρο» (Weiss, 2003) ενώ άλλοι αντιλαμβάνονται το «επιχειρείν» ως ένα παιχνίδι κι ως εκ τούτου οι «ηθικοί» περιορισμοί παύουν να ισχύουν (Beverluis, 1987, Carr, 1968). Αν το «επιχειρείν» είναι ένα παιχνίδι, τότε όχι μόνο οι ηθικοί περιορισμοί παύουν να ισχύουν (Beverluis, 1987 Carr, 1968) αλλά αξιολογείται κατά πόσο το παιχνίδι αυτό είναι δίκαιο (fair play) ή τελικά θίγονται συναλλασσόμενα τεχνητά, φυσικά πρόσωπα ή ακόμη και το φυσικό περιβάλλον.²⁸

Περίληπτικά, ο ορισμός για την επιχειρησιακή ηθική που δηλώνεται, από τον Henry B. Arthur, εν συντομία είναι:

«Η εφαρμοσμένη επιχειρησιακή ηθική ενστερνίζεται τα πρότυπα της εταιρικής συμπεριφοράς που γίνονται αποδεκτά ως καλά μέσα, στο συγκεκριμένο περιβάλλον όπου εφαρμόζονται».

Η «επιχειρησιακή ηθική», παρότι αποτελεί ένα σημαντικό κλάδο της σύγχρονης εφαρμοσμένης ηθικής, εντούτοις, θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς, ότι εμπεριέχει σημαντικά εγγενή εννοιολογικά και φιλοσοφικά προβλήματα.

Οι καθηγητές William C. Frederick, Keith Davis και James E. Post τονίζουν, ότι η επιχειρησιακή ηθική δεν αποτελεί ένα ειδικό σύνολο ηθικών κανόνων διαφορετικό από την ηθική γενικά, το οποίο εφαρμόζεται μόνο στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η επιχειρησιακή ηθική είναι μια γενικότερη κουλτούρα η οποία θα πρέπει να διαχέεται μέσα από πρακτικές στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, να επικοινωνείται δηλαδή στο προσωπικό και εν συνεχεία να εκδηλώνεται και στο εξωτερικό περιβάλλον. Έχει τονιστεί ήδη ότι η επιχειρησιακή ηθική αφορά φυσικά και νομικά πρόσωπα αλλά και το περιβάλλον. Στη σημερινή εποχή της παγκόσμιας κρίσης αλλά και της αιφόρου ανάπτυξης, της κλιματικής αλλαγής, της υποβάθμισης του περιβάλλοντος η ανάγκη για εφαρμογή της επιχειρησιακής ηθικής γίνεται πιο επιτακτική.

²⁷ Πρακτικά του 22^{ου} Πανευρωπαϊκού Συνεδρίου του Ινστιτούτου Επιχειρηματικής Ηθικής της Ελλάδας, EBEN: «Pathos for Ethics» Deree College, 10-12/9/2009.

²⁸ βλ Γούναρης, 2008, σ.191

Κάποιες έννοιες που βοηθούν στην αποσαφήνιση του όρου «επιχειρησιακή ηθική»:

α. Κανόνες, standards / κώδικες ή αρχές

Οι ηθικές οδηγίες που, εάν ακολουθούνται, θα αποτρέψουν την ανήθικη συμπεριφορά.²⁹

β. Ηθικά σωστή συμπεριφορά

Οι μεμονωμένες ενέργειες που προσαρμόζονται στη δικαιοσύνη, το νόμο, ή άλλα πρότυπα μεμονωμένων ενεργειών σύμφωνα με το γεγονός, το λόγο, ή την αλήθεια. Ένα επιχειρησιακό πρόσωπο πρέπει συνεχώς να εξετάζει το κεντρικό ζήτημα των συνεπειών θα προκύψουν από τις ενέργειές του.

γ. Αξιοπιστία. Οι δηλώσεις ή/και ενέργειες που προσαρμόζονται με τα γεγονότα ή που έχουν την εμφάνιση της πραγματικότητας.

δ. Συγκεκριμένες καταστάσεις. Οι περιπτώσεις προσωπικού ηθικού διλήμματος για τις ηθικές αποφάσεις.³⁰

Εκτός από αυτές τις τέσσερις έννοιες, βασισμένες στα αποτελέσματα μιας μελέτης του Phillip V. Lewis, όπως παρουσιάστηκαν, η «επιχειρησιακή ηθική» μπορεί καθοριστεί επίσης από τα παρακάτω:

- 1) εστίαση στην κοινωνική ευθύνη,
- 2) έμφαση στην τιμιότητα και τη δικαιοσύνη,
- 3) έμφαση στο χρυσό κανόνα,
- 4) τιμές που είναι σύμφωνα με την κοινή συμπεριφορά ή με τις θρησκευτικές πεποιθήσεις κάποιου,
- 5) υποχρεώσεις, ευθύνες, και δικαιώματα προς την ευσυνείδητη εργασία ή το διαφωτισμένο συμφέρον,
- 6) φιλοσοφία για το τι είναι καλό και κακό,
- 7) δυνατότητα να διευκρινιστούν τα ζητήματα στην απόφαση,
- 8) εστίαση στη μεμονωμένη συνείδηση ή/και το νομικό σύστημα κάποιου,
- 9) σύστημα ή θεωρία της δικαιοσύνης που εξετάζει την ποιότητα των σχέσεων κάποιου,
- 10) σχέση των μέσων στις άκρες,
- 11) ανησυχία για την ακεραιότητα, τι οφείλει να είναι, συνήθεια, λογική, ή/και αρχές του Αριστοτέλη,

²⁹ βλ. Μιχαλάκη Κ.-Στ. σ.15

³⁰ Carroll, A., & Buchholtz, A., 2014, p.39

12) έμφαση στην αρετή, ηγεσία, χαρακτήρας, εμπιστευτικότητα, κριτική των άλλων, τοποθέτηση του Θεού πρώτα, κ.λπ.³¹

Στην ευρύτερη έννοια «Επιχειρησιακή ηθική» εντάσσεται η επιχειρηματική ηθική.

Κλάδοι Επιχειρηματικής Ηθικής

- Λογιστική Ηθική (Accounting Ethics)
- Οικονομική Ηθική (Financial Ethics)³²
- Ηθική του Μάρκετινγκ (Marketing Ethics)
- Ηθική της Πληροφορικής (Information Technology Ethics)
- Ηθική στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Ethics)
- Ηθική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ³³

Διακρίσεις της Επιχειρηματικής Ηθικής (Jones 2007)³⁴

- Ατομική (Individual Business Ethics)³⁵
- Οργανωσιακή (Organizational Business Ethics)
- Διευθυντική (Managerial Business Ethics)
- Κοινωνική (Societal Business Ethics)
- Thompson (2005) : αναδεικνύει την ιδιωτικοποίηση της επιχειρηματικής ηθικής, δηλαδή την τάση η ατομική ηθική (individual ethics), να κυριαρχεί έναντι της θεσμικής ηθικής (institutional ethics, που ορίζονται ως η ηθική που διέπει τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων ως μέλη οργανισμών, αλλά και ως πολίτες).

Τα διλήμματα που εξετάζουμε υπό το πρίσμα της επιχειρησιακής ηθικής, αφορούν κυρίως την ευθύνη νομικών (τεχνητών) προσώπων, δηλαδή των επιχειρήσεων:

- απέναντι σε φυσικά πρόσωπα (εργαζόμενους, μετόχους, καταναλωτές),
- απέναντι σε άλλα τεχνητά πρόσωπα (οργανισμούς ή συστήματα όπως είναι οι άλλες επιχειρήσεις ή οντότητες (η κοινωνία, το κράτος κ.λ.π) και
- απέναντι στο φυσικό περιβάλλον.

Προκύπτουν όμως τα εξής ερωτήματα:

1. Δικαιούμαστε να μιλάμε για «ηθική» ή «κοινωνική» ευθύνη τεχνητών οντοτήτων όπως είναι οι επιχειρήσεις;
2. Ποιος είναι ο οντολογικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων;

³¹ βλ. Γούναρης, 2008, σ.191

³² Carroll, A., & Buchholtz, A.,2014, p.59

³³ Carroll, A., & Buchholtz, A.,2014, p.185

³⁴ Ramchander, S., Schwebach, R. G., & Staking, K. I. M.,2012, 303-314

³⁵ Ferrell, O. C., & Fraedrich, J.,2014, p.174

Όλοι μας συμφωνούμε ότι το θεμελιώδες οντολογικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία οικονομικού κέρδους.

Ο τελικός τους σκοπός δηλαδή (ή το τελικό τους αίτιο) είναι, θα λέγαμε με αριστοτελικούς όρους, και το ποιητικό τους αίτιο. Εν προκειμένω, κατά πόσο μια καθορισμένη από τον τελικό σκοπό, «αναγκαστική» δράση, μπορεί να αξιολογηθεί ηθικά;³⁶

1.1.2 Η επιχείρηση ως ηθικό πρόσωπο

Από τα παραπάνω γεννιέται εύλογα το ερώτημα: **Είναι η επιχείρηση ηθικό πρόσωπο;**

Για να απαντήσουμε στο ερώτημα, εάν η επιχείρηση είναι ηθικό πρόσωπο, θα πρέπει να εξετάσουμε τι είναι «Ηθικό Πρόσωπο».

Σύμφωνα με έναν ορισμό, ηθικό πρόσωπο είναι κάποιος, οι πράξεις του οποίου, μπορούν να αξιολογηθούν Ηθικά. Είναι δηλαδή το πρόσωπο, που έχει την ηθική ευθύνη για την επιλογή και την εκτέλεση των πράξεών του.

Ένας πιο πλήρης ορισμός διευκρινίζει ότι «ηθικό πρόσωπο είναι εκείνο, του οποίου η συμπεριφορά ή ο χαρακτήρας κρίνεται και αξιολογείται από ηθική άποψη βάσει ηθικών κριτηρίων και όρων» (Πελεgrίνης, 2004).

Ο Wittgenstein επεσήμανε πως τα κριτήρια εισάγονται στο συλλογισμό βάσει του ορισμού, ενώ αντιθέτως τα συμπτώματα, βάσει της εμπειρίας (Πελεgrίνης, 2004).

Οι υποστηρικτές της «ηθικής των επιχειρήσεων» θεωρούν ότι το να μιλάει κανείς για «ηθική μιας οργάνωσης», «μιας ομάδας» ή ενός «συστήματος» δεν είναι λάθος. Μπορούμε να μιλάμε για ηθική της ομάδας, ή για ηθική του πολιτεύματος, ή μιας οργάνωσης πχ. όπως μιλάμε για την ηθική των προσώπων (Matthews, Goodpastor, & Nash, 1985).

Αυτή η εξίσωση, της ηθικής του προσώπου με την ηθική της οργάνωσης για παράδειγμα, βασίζεται στη παρατήρηση ότι τα πρόσωπα πράττουν μέσα σε περιβάλλοντα και όχι, φυσικά, στο κενό.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι κατά κύριο λόγο απρόσωπες επιχειρήσεις. Οι δράσεις τους δεν καθορίζονται από τους επιχειρηματίες ή τους managers, αλλά από τα διοικητικά συμβούλια, τις δεσμεύσεις απέναντι στους μετόχους, στους πιστωτές, κλπ (Fassin, 2005).

Είναι λοιπόν διαφορετικό να αξιολογούμε μια επιχείρηση πολυμετοχικής βάσης (όπως είναι η πλειοψηφία των μεγάλων επιχειρήσεων) και διαφορετικό να κρίνουμε τις επιχειρηματικές πράξεις ενός φυσικού προσώπου (π.χ. του εμπόρου που κλέβει στο ζύγι).

³⁶ βλ. Γούναρης, 2008, σ.194

Όμως θα ήταν παράδοξο, κι αν μέσα στο «κοινό» παιχνίδι του «επιχειρείν» στο παιχνίδι της αγοράς, υιοθετούσαμε (σε γενικές γραμμές) διαφορετικά αξιολογικά κριτήρια για να κρίνουμε άλλοτε τις επιχειρήσεις κι άλλοτε τους επιχειρηματίες.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, συχνά τονίζεται η διαφορά της ηθικής των επιχειρήσεων και της ηθικής του επιχειρηματία ή του manager (Green, 1994). Όμως το πρόβλημα δεν φαίνεται να ξεπερνιέται αφού σε αυτήν τη περίπτωση ο manager μιας πολυμετοχικής εταιρείας, μοιάζει με «υπηρέτη δύο αφεντάδων» των μετόχων και της κοινωνίας (Marcoux 2000).

Οι υπερασπιστές της επιχειρησιακής ηθικής προτείνουν ότι τουλάχιστον οι μεγάλες εταιρείες πέρα από την τήρηση των νόμων πρέπει να ασκούν μια κοινωνικά υπεύθυνη πολιτική, να έχουν την ηθική υποχρέωση να δίνουν κάτι πίσω στην κοινωνία εκτός από τους φόρους που πληρώνουν.

Η πρόταση αυτή στηρίζεται σε τρία επιχειρήματα:

- ✓ το πρώτο επικεντρώνεται στο τελικό όφελος που θα αποκομίσει η επιχείρηση από μια τέτοια συμπεριφορά. Μια επιχείρηση π.χ. που φροντίζει την υγεία των εργαζομένων της, θα κερδίσει περισσότερα από την συνεργασία και καλή θέληση αυτών που ωφελούνται αλλά και του κράτους. Η ίδια λογική εκτείνεται και στις περιπτώσεις που η εταιρεία προσφέρει κάτι για το γενικότερο καλό.
- ✓ Τα δύο άλλα επιχειρήματα παρακάμπτουν την ιδέα της ιδιοκτησίας και βλέπουν την επιχείρηση ως οργανισμό που εξυπηρετεί και άλλους σκοπούς. Δηλαδή η επιχείρηση ανήκει στους λεγόμενους «stakeholders» δηλ. σε αυτούς που επηρεάζονται από τη λειτουργία της και αυτό περιλαμβάνει και τους μετόχους, και τους δανειστές και τους εργαζομένους, και τη διοίκηση και τους καταναλωτές και τους προμηθευτές κλπ.
- ✓ Το τρίτο επιχείρημα βλέπει την επιχείρηση ως ένα δημόσιο οργανισμό που πρέπει πρωτίστως να υπολογίζει το δημόσιο συμφέρον. Έτσι η επιδίωξη κάποιου κέρδους πέφτει σε δεύτερη μοίρα, αφού το ζητούμενο είναι το κοινωνικό όφελος.

Παρά τις σημαντικές συνεισφορές στο παρελθόν, υπάρχει ακόμα μια αυξανόμενη ανάγκη για τις απαντήσεις στον τομέα της επιχειρησιακής ηθικής και της κοινωνικής ευθύνης της εταιρίας (Donalson: 2003, Harrison and Freeman: 1999, Walsh et al.: 2003).

Οι υποστηρικτές της **«επιχειρησιακής ηθικής»**, πάντως την αντιλαμβάνονται ως *επιτακτική ανάγκη για την διασφάλιση της «αγοράς» και της «επιχειρησιακής δράσης»*.³⁷

1.1.3 Η εξέλιξη της επιχειρησιακής ηθικής

³⁷ βλ. Γούναρης, 2008, σ.191

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζουμε μια συνοπτική παρουσίαση των βασικών σταθμών, των κοινωνικών καταστάσεων και των ηθικών προβληματισμών, που στιγμάτισαν την πορεία εξέλιξης της επιχειρησιακής ηθικής, από τη δεκαετία του '60 έως σήμερα.

10ετία	Ηθικό κλίμα	Κύρια ηθικά Διλήμματα	Εξέλιξη τηςεπιχειρησιακής Ηθικής
1960	<ul style="list-style-type: none"> -Κοινωνική αναταραχή-αντιπολεμική περίοδος. -Οι αξίες μετατοπίζονται από την πίστη στον εργοδότη στην πίστη στα ιδανικά. -Οι παλιές αξίες καταρρέουν 	<ul style="list-style-type: none"> -Περιβαλλοντικά θέματα -Ένταση μεταξύ εργοδότη-εργαζόμενου -Κυριαρχία των ζητημάτων για τα πολιτικά δικαιώματα -Τιμιότητα -Αλλαγή της ηθικής της εργασίας -Κλιμάκωση χρήσης ναρκωτικών 	<ul style="list-style-type: none"> -Οι επιχειρήσεις ξεκινούν την καθιέρωση κωδικών συμπεριφοράς και αξιών - Γέννηση του κινήματος της κοινωνικής ευθύνης -Οι επιχειρήσεις διευθετούν τα ηθικά ζητήματα μέσω των νομικών υπηρεσιών ή των τμημάτων προσωπικού.
1970	<ul style="list-style-type: none"> -Σκάνδαλα με αναδόχους έργων άμυνας & άλλες σημαντικές βιομηχανίες -Η οικονομία υποφέρει από ύφεση με κλιμάκωση ανεργίας -Υψηλές περιβαλλοντικές ανησυχίες -Το κοινό ωθεί τις επιχειρήσεις σε υπευθυνότητα για ελλείψεις ηθικής 	<ul style="list-style-type: none"> -οι εργαζόμενοι αντιτίθενται στη νοοτροπία management -Τα ανθρώπινα δικαιώματα (καταναγκαστική εργασία, κατώτεροι μισθοί, ανασφαλείς πρακτικές) στην επιφάνεια -Μερικές επιχειρήσεις επιλέγουν να καλύπτουν παρά να αντιμετωρίζουν τα διλήμματα. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ίδρυση του ERC (Ethics Resource Center) 1977 -Αποκορύφωση της συμμόρφωσης με τους νόμους -Το κίνημα αξιών ξεκινά τη μετατόπιση της ηθικής από την απλή συμμόρφωση προς το επίκεντρο των αξιών
1980	<ul style="list-style-type: none"> -Το κοινωνικό συμβόλαιο μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων επανακαθορίζεται - Οι επιχειρήσεις συρρικ-νώνονται και οι στάσεις των εργαζομένων σχετικά με την πίστη στον εργοδότη φθείρονται -Έμφαση στην ηθική της υγειονομικής περίθαλψης. 	<ul style="list-style-type: none"> -Δωροδοκίες & παράνομες αναθέτουσες πρακτικές -Επιρροή στην αθέμιτη άσκηση -Παραπλανητική διαφήμιση -Οικονομικές απάτες (σκάν-δαλα δανείων-αποταμιεύσεων -Τίθενται ζητήματα διαφάνειας 	<ul style="list-style-type: none"> -Το ERC αναπτύσσει τον αμερικάνικο κώδικα ηθικής για τις κυβερνητικές υπηρεσίες (1980). -Το ERC ιδρύει το πρώτο γραφείο επιχειρησιακής ηθικής στη General Dynamics (1985). -Ίδρυση του οργανισμού Defense Industry Initiative (1986) -Θέσπιση του νόμου False Claims Act (συμβαλλόμενο κράτος).

1990	<p>Η παγκόσμια επέκταση φέρνει νέες ηθικές προκλήσεις.</p> <p>-Υπάρχουν σημαντικές ανησυχίες για την παιδική εργασία, τις δωροδοκίες και τα περιβαλλοντικά ζητήματα.</p> <p>-Η εμφάνιση του διαδικτύου προκαλεί τα πολιτιστικά σύνορα.</p>	<p>-Μη ασφαλής εργασία στις τριτοκοσμικές χώρες.</p> <p>-Αυξημένη εταιρική ευθύνη για προσωπική ζημία</p> <p>-Οικονομική κακοδιαχείριση και απάτες.</p>	<p>-Ανάπτυξη των κανόνων Federal Sentencing Guidelines (1991)</p> <p>-Συλλογικές προσφυγές</p> <p>- Ανάπτυξη των κωδίκων συμπεριφοράς Global Sullivan Principles (1999)</p> <p>-Το ERC ιδρύει διεθνή κέντρα επιχειρησιακής ηθικής</p> <p>- Η Royal Dutch Shell International ξεκινά την έκδοση ετήσιων αναφορών σχετικά με την επίδοσή της στην ηθική.</p>
2000	<p>-Πρωτοφανής οικονομική ανάπτυξη ακολουθείται με οικονομικές αποτυχίες.</p> <p>-Τα ζητήματα ηθικής καταστρέφουν επιχειρήσεις υψηλού κύρους</p> <p>-Ταπροσωπικά δεδομένα συλλέγονται και πωλούνται ανοικτά</p> <p>-Οι χάκερς και οι υποκλοπείς δεδομένων μαστίζουν τις επιχειρήσεις & την κυβέρνηση.</p> <p>-Οιτρομοκρατικέςενέργειες & η επιθετικότητα δεσπάζει διεθνώς.</p>	<p>-Ηλεκτρονικό έγκλημα</p> <p>-Ζητήματα προσωπικών δεδομένων</p> <p>- Οικονομική διαχείριση</p> <p>- Διεθνής διαφθορά</p> <p>-Απώλεια της προστασίας της ιδιωτικής ζωής-εργαζομένου-εργοδότη</p> <p>- Κλοπή πνευματικών δικαιωμάτων.</p>	<p>-Επιχειρηματικοί κανονισμοί προφυλάσσουν δυναμικότερα την ηθική.</p> <p>(Federal Sentencing Guidelines for Organizations, Sarbanes Oxley Act 2002)</p> <p>-Γίνονται προσπάθειες καταπάτησης της διαφθοράς</p> <p>-Δίνεται έμφαση στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και στη Διαχείριση της Ακεραιότητας (Integrity Management)</p> <p>-Δημιουργία Διεθνών κέντρων ηθικής.</p> <p>-Ο.Ο.Σ.Α. σύμβαση για τη δωροδοκία (1997-2000)</p>

Πηγή: Jerry O' Brien, Ethics Resource Center, 2002

1.1.4. Κώδικες επιχειρησιακής ηθικής

Στην εποχή μας διάφοροι παράγοντες έχουν ωθήσει τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν κώδικες ηθικής. Αφενός, εκτός της επιχείρησης οι κυβερνήσεις, η κοινή γνώμη και οι καταναλωτές απαιτούν την υπεύθυνη συμπεριφορά των επιχειρήσεων (προστασία περιβάλλοντος, ανταγωνισμός).

Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους ανταποκρίνονται με την διατύπωση ηθικών κανόνων και δείχνοντας το ενδιαφέρον τους για την ηθική.³⁸

Ο ηθικός κώδικας, σύμφωνα με τον Schwartz, ορίζεται ως «ένα γραπτό, σαφές και επίσημο έγγραφο, το οποίο αποτελείται από ηθικά πρότυπα που χρησιμοποιούνται για να καθοδηγήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων ή των επιχειρήσεων».

³⁸ Schwartz, M. (2001), σ. 247-262

Επίσης, πολλοί συγγραφείς προτείνουν ότι ο περιορισμός της νομικής ευθύνης και η προώθηση της δημόσιας εικόνας αποτελούν σημαντικά κίνητρα για την ανάπτυξη κωδίκων ηθικής (π.χ. Marnburg, 2000, Schwartz, 2001).

Ενδοεπιχειρησιακά, οι εργαζόμενοι επιζητούν σαφήνεια όσον αφορά τα θέματα ηθικής και την κωδικοποίηση των ηθικών αξιών της επιχείρησης. Ωστόσο, η προσεκτική και δοκιμαστική εφαρμογή των κωδίκων ηθικής σε συγκεκριμένες περιπτώσεις μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις που τροποποιούν με διάφορους τρόπους τους κώδικες ανάλογα με τις περιστάσεις. Γι' αυτό το λόγο, οι κώδικες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα, θα πρέπει να αξιολογούνται συνεχώς.

Όσον αφορά στην επιρροή των κωδίκων ηθικής στη συμπεριφορά των ατόμων, σύμφωνα με τους Valentine και Barnett επισημαίνεται ότι δεν υπάρχουν ενδείξεις για το πώς ακριβώς αυτό επιτυγχάνεται. Ωστόσο έχουν διακριθεί δύο βασικοί τρόποι οι οποίοι παρουσιάζονται παρακάτω:³⁹

A) Τυποποίηση ηθικής συμπεριφοράς

Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν κώδικες ηθικής για να ρυθμίζουν άμεσα την ηθική συμπεριφορά των υπαλλήλων τους, διατυπώνοντας τα ηθικά πρότυπα.

Οι κώδικες ηθικής ίσως ευθυγραμμίσουν τη συμπεριφορά του ατόμου με τις επιχειρησιακές ηθικές αξίες. Απ' αυτήν την άποψη, οι κώδικες ηθικής μπορούν να θεωρηθούν ως ένα είδος μηχανισμού ελέγχου.

Έτσι ένας κώδικας επιχειρησιακής ηθικής δεν είναι τίποτα περισσότερο από ένα σύνολο κανόνων και διαδικασιών, το οποίο ορίζει τι πρέπει ή όχι να κάνουν οι εργαζόμενοι. Σε συγκεκριμένες καταστάσεις (Cassell et al., 1997) για να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση με αυτούς τους κανόνες και τις διαδικασίες, απαιτούνται συστήματα παρακολούθησης που επιτρέπουν στην επιχείρηση να ανιχνεύει και να τιμωρεί την ανήθικη συμπεριφορά. Αυτά τα συστήματα παρακολούθησης είναι απαραίτητα συστατικά της αποτελεσματικότητας των κωδίκων ηθικής.⁴⁰

Οι Cleeck και Leonard,⁴¹ καθώς και ο Marnburg, υποστηρίζουν ότι η ηθική στάση δεν επηρεάζεται άμεσα από την παρουσία των κωδίκων ηθικής.⁴²

Αντιθέτως οι κώδικες ηθικής θα μπορούσαν να έχουν επιπτώσεις στη συμπεριφορά μέσω των διαδικασιών που αντιπροσωπεύουν. Ένα σημαντικό στοιχείο αυτής της διαδικασίας είναι ο βαθμός εκτέλεσης ή η επικοινωνία του κώδικα (Cleeck και Leonard,

³⁹ Valentine, S. and Barnett, T. (2002), σ. 191–198

⁴⁰ βλ Cassell, C., Johnson, P. and Smith, K. (1997), σ. 1077–1093

⁴¹ βλ Cleeck, M.A. and Leonard, S.L. (1998), σ. 620–630

⁴² βλ Marnburg, E. (2000), σ. 200–210

1998), η οποία βοηθά τους εργαζόμενους να έχουν επίγνωση των ηθικών αξιών της επιχείρησης. (Fritz et al., 1999)⁴³

B) Αλλαγή του κλίματος ηθικής στην επιχείρηση

Είναι προφανές, ότι οι τυποποιημένες κατευθυντήριες γραμμές ηθικής, παρέχουν περιορισμένη καθοδήγηση στους εργαζόμενους αφού οι κανόνες και οι διαδικασίες δεν μπορούν να καλύψουν κάθε πιθανό ηθικό ζήτημα που προκύπτει.

Ωστόσο, ως συμπληρωματικό σύστημα ελέγχου, μια επιχείρηση μπορεί επίσης να στραφεί στην οργανωσιακή της κουλτούρα.

Μια ηθική εταιρική κουλτούρα (που αναφέρεται επίσης ως «κλίμα ηθικής») ωθεί τους εργαζομένους να υιοθετήσουν τις ηθικές αξίες της επιχείρησης. Φαίνεται ότι οι κοινές ηθικές αξίες μιας επιχείρησης λειτουργούν ως προαπαιτούμενο της ατομικής ηθικής συμπεριφοράς.

Ο Fritz et al. υποστηρίζει ότι οι κώδικες ηθικής είναι δυνατόν να επηρεάσουν την ηθική κουλτούρα που επικρατεί στην επιχείρηση διότι η παρουσία τους τονίζει τον ηθικό προσανατολισμό της επιχείρησης. Ομοίως, ο Adams et al. προτείνει ότι η παρουσία των κωδικών ηθικής είναι μείζονος σημασίας.⁴⁴

Ειδικότερα, η απουσία των κωδικών ηθικής δίνει στους εργαζόμενους την εντύπωση ότι η διοίκηση δεν δείχνει ενδιαφέρον για το ζήτημα της ηθικής, και επομένως δεν θα πρέπει να απασχολεί ούτε τους ίδιους.

1.2. Επιχειρησιακή κουλτούρα

Η έννοια της “επιχειρησιακής κουλτούρας”, έχει αποσπάσει ζωνηρό ενδιαφέρον στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Οι ερευνητές, στην προσπάθειά τους να κατανοήσουν καλύτερα τα συστήματα αξιών τους, μελετούν τώρα τους οργανισμούς σαν κουλτούρες, που αναδύονται και μεταβάλλονται καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι αξίες επηρεάζουν την απόδοση και συμπεριφορά των ατόμων στην εργασία.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα λοιπόν, όρος που χρησιμοποιείται για την περιγραφή συστημάτων κοινών αξιών και πεποιθήσεων που δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών του οργανισμού, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας ακόμη και τον καθορισμό των στόχων.

⁴³ βλ Fritz, J.M.H., Arnett, R.C.and Conkel, M. (1999), σ. 289–299.

⁴⁴ βλ Adams, J.S., Tashchian, A. and Shore, T.H., 2001,σ. 199–211

Οι ισχυρές επιχειρησιακές κουλτούρες λειτουργούν σαν παράγοντας προαγωγής της υψηλής απόδοσης. Οι άνθρωποι κλειδιά που απασχολούνται σ' αυτήν αλλά και γεγονότα και συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τη διαμόρφωση των αξιών της κάθε επιχείρησης. Παράλληλα, τα πρόσωπα και οι οργανισμοί ασκούν επάγγελμα, αναπτύσσουν συνεργασίες, διαθέτουν προϊόντα ή και υπηρεσίες και διαθέτουν ισχύ, την οποία διαχειρίζονται.

1.2.1. Οι ηθικές αξίες

*«Σε μερικούς ανθρώπους έρχεται μια μέρα που πρέπει το μεγάλο **Ναι** ή το μεγάλο το **Όχι** να πούνε. Φανερώνεται αμέσως όποιος τό 'χει έτοιμο μέσα του το **Ναι**, και λέγοντάς το πέρα πηγαίνει στην τιμή και στην πεποίθησί του.*

*Ο αρνηθείς δεν μετανοιώνει. Αν ρωτιούνταν πάλι, **όχι** θα ξαναέλεγε. Κι όμως τον καταβάλλει εκείνο **τ'όχι - το σωστό-** εις όλην την ζωή του».*

CHE FECE... IL GRAN RIFIUTO

Κωνσταντίνος Καβάφης

Κάθε ανθρώπινη οργάνωση διοικείται από ανθρώπους και οι άνθρωποι έχουν ηθικές αξίες. Οι ηθικές αξίες (values) και αρχές (principles) των προσώπων που ηγούνται ή συμμετέχουν στη διοίκηση, μεταβιβάζονται στον οργανισμό στο μέτρο που εξυπηρετείται η ανάπτυξη αυτού του οργανισμού. Το αποτέλεσμα είναι να βρίσκονται πολύ συχνά οι ηγέτες και όσοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, ενώπιον ηθικών διλημάτων και να καλούνται να λάβουν θέση.

Οι ηθικές αξίες θεωρούνται από τις πιο σημαντικές αξίες μιας επιχειρησιακής κουλτούρας. Αποτελούν κώδικα αρχών και αξιών αποδεκτό από τη κοινωνία ή το άτομο σχετικά με το τι είναι σωστό και τι είναι λάθος, τι είναι ηθικό και τι ανήθικο, τίμιο-άτιμο, δίκαιο- άδικο. Διαφοροποιούνται από τις νομοθετικές ρυθμίσεις, οι οποίες δημιουργούνται από την πολιτεία και αποτελούν ένα κωδικοποιημένο σύνολο αρχών που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά των ατόμων, δεδομένου ότι οι ηθικές αξίες ρυθμίζουν ό,τι δεν ρυθμίζεται από τη νομοθεσία. Έτσι προκύπτει ηθικό δίλημμα όταν κάθε εναλλακτική λύση θεωρείται ως μη αποδεκτή, γιατί αντιτίθεται σε ηθικές αξίες. Τα ηθικά διλήμματα μειώνονται και οι επιλογές γίνονται πιο εύκολες, όταν οι ηθικές αξίες ενσωματώνονται στην επιχειρησιακή κουλτούρα.

Πηγές ηθικών αξιών στην επιχείρηση θεωρούνται τα προσωπικά πιστεύω και οι αξίες που ενθαρρύνονται μέσω διαφόρων τελετών, συμβόλων και χαρακτηρίζουν την ιστορία

της επιχείρησης ενώ υλοποιούνται μέσω συγκεκριμένων οργανωσιακών συστημάτων και πολιτικών όπως:

- Κώδικες ηθικής
- Συστήματα ανταμοιβών
- Κριτήρια προαγωγών και ανάπτυξης προσωπικού
- Συστήματα επιλογής και εκπαίδευσης
- Οργανωτική δομή
- Ηγεσία και συμπεριφορά προϊσταμένων
- Ασφάλεια και προστασία
- Συμπεριφορά συναδέλφων

Τα στελέχη επηρεάζονται, επίσης, από ηθικά πρότυπα που κατευθύνουν τη διαγωγή τους τόσο μέσα όσο και έξω από τον οργανισμό. Μερικές ενέργειες θεωρούνται παράνομες από τη νομοθεσία, άλλες όμως όχι.

Άλλες πάλι αν και δεν είναι παράνομες, θεωρούνται ανήθικες. Έτσι φτάνουμε σε ένα ενδιαφέρον σημείο: τα ηθικά πρότυπα εξαρτώνται από τον τόπο και το χρόνο. Αυτό που είναι αποδεκτό σε έναν τόπο μπορεί να είναι εντελώς απαράδεκτο σε έναν άλλο και κάτι που επιτρεπόταν παλαιότερα μπορεί σήμερα να απαγορεύεται.

Πολιτικές δωροδοκίας και εξαγορά στελεχών, αποδεκτές και αναμενόμενες σε μερικές περιοχές του κόσμου, είναι σήμερα απαράδεκτες στις αναπτυγμένες χώρες. Για δεκαετίες, η ιδιωτική ζωή του εργαζομένου δεν ήταν καθόλου σημαντική. Τώρα όμως η ιδιωτική ζωή είναι σεβαστή και ο εργοδότης που παραβιάζει αυτόν τον κανόνα θα αντιμετωπίσει πολλές ηθικές και νομικές κυρώσεις.

Οι αξίες του επιχειρηματικού κλίματος επηρεάζουν επίσης και τα ηθικά πρότυπα μέσα σε έναν οργανισμό. Μια επιχείρηση που δίνει αξία μόνο στο κέρδος μπορεί εύκολα να πέσει στην παγίδα να ενθαρρύνει τα στελέχη της προς την κατεύθυνση αυτή και να αποδέχεται το κέρδος με οποιοδήποτε τρόπο.

Μια άλλη εταιρεία όμως μπορεί να μην αποδέχεται το κέρδος με κάθε μέσον και να ξεκαθαρίζει στα στελέχη της ότι θεωρεί μια τέτοια συμπεριφορά απαράδεκτη και ανήθικη. Γενικά, σε διάφορους επαγγελματικούς κλάδους έχουν καθιερωθεί κανόνες δεοντολογίας. Αυτοί είναι συχνά γραπτοί, αφορούν εσωτερικά τα μέλη του κλάδου και επιβάλλουν ηθικούς κανόνες που καθοδηγούν την επαγγελματική τους συμπεριφορά.

1.3. Οι στόχοι ενός συστήματος επιχειρησιακής ηθικής

Η επιχειρηματική δεοντολογία και ηθική (business ethics) προσελκύει το ενδιαφέρον, τόσο της ακαδημαϊκής έρευνας όσο και του επιχειρηματικού κόσμου.

Διάφοροι διεθνείς οργανισμοί έχουν δημιουργηθεί για τη μελέτη και διάδοση, μερικές φορές και την υιοθέτηση με υποχρεωτικό τρόπο, κάποιων αρχών λήψης αποφάσεων υπό συνθήκες ηθικών διλημάτων.

Οι στόχοι ενός συστήματος επιχειρησιακής ηθικής καθορίζονται ως εξής:

- Να βοηθήσει και να υποστηρίξει τη Διοίκηση αλλά και τα στελέχη και το προσωπικό των επιχειρήσεων να εκπονήσουν και να εκτελέσουν, αντίστοιχα, τη στρατηγική και όλες τις απαιτούμενες εργασίες με τον πιο σωστό και αποτελεσματικό τρόπο, μέσα σε ένα ηθικό πλαίσιο διακυβέρνησης.
- Να ενισχύσει τη σωστή εταιρική διακυβέρνηση, διακυβέρνηση της πληροφορικής και διακυβέρνηση του ανθρώπινου κεφαλαίου για την αποτελεσματική περάτωση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Να βελτιώσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης και την επισκόπησή της από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (κοινωνικούς και θεσμικούς εταίρους, ρυθμιστικές και κανονιστικές αρχές, επιτροπές ελέγχου, μετόχους).
- Να ενισχύσει τη χρήση των πιο αποτελεσματικών συστημάτων ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς, με την ανταλλαγή πρακτικών εμπειριών από διαφορετικά επιχειρηματικά, κοινωνικά και οικονομικά περιβάλλοντα.⁴⁵

1.3.1 Γιατί ανακύπτουν τα ηθικά προβλήματα στις επιχειρήσεις; (Lawrence & Weber 2011)

Στον παρακάτω πίνακα κάνουμε μια συνοπτική παρουσίαση της αιτίας, της φύσης του ηθικού προβλήματος, της τυπικής προσέγγισης και της στάσης της επιχείρησης.

Αιτία	Φύση του ηθικού προβλήματος	Τυπική προσέγγιση	Στάση
Προσωπικό όφελος και ιδιοτελές συμφέρον	Ιδιοτελές συμφέρον κόντρα στα συμφέροντα των άλλων	Εγωιστική νοοτροπία	«Το θέλω»
Πίεση ανταγωνισμού για κέρδη	Συμφέρον της εταιρίας έναντι των συμφερόντων των άλλων	Νοοτροπία της «κατώτατης γραμμής»	«Πρέπει να κερδίσουμε τους άλλους με κάθε κόστος»

⁴⁵ βλ.Μιχαλάκη Κ.-Στ. σ. 24

Συγκρούσεις Συμφερόντων	Πολλαπλές υποχρεώσεις ή πίστη	Νοοτροπία ευνοιοκρατίας	«Βοήθα τον εαυτό σου και τους κοντινούς σου»
Διαπολιτισμικές αντιθέσεις	Συμφέροντα της εταιρίας κόντρα στις διάφορες πολιτισμικές παραδόσεις και αξίες	Εθνοκεντρική νοοτροπία	«Οι ξένοι έχουν μια παράξενη ιδέα για το τι είναι σωστό και τι λάθος»

ΠΗΓΗ: (Lawrence & Weber 2011)

1.4. Αιτίες για το αυξανόμενο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την ηθική

Οι τελευταίες έρευνες έχουν δείξει ότι μία επιχείρηση-οργανισμός με ηθική συμπεριφορά έχει και άυλα και υλικά κέρδη.

Σύμφωνα με την Paine (2003), όπως αναφέρεται στο Hosmer, (2004) υπάρχουν τέσσερις κυρίως λόγοι που εξηγούν το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ηθική.⁴⁶

Μείωση ρίσκου: Η ηθική ανάλυση παρέχει ένα μέσο για ελαχιστοποίηση των κινδύνων που σχετίζονται με απροσεξία και αδιαφορία σε περιοχές όπως οι ανθρώπινοι πόροι ή η τήρηση των προτύπων ασφάλειας στην παραγωγική διαδικασία. Έτσι μειώνονται οι ανησυχίες των εταιρειών για νομικές συνέπειες. Επίσης, εταιρείες που δεσμεύονται σε ηθικές πρακτικές έχουν περισσότερες πιθανότητες να αποφύγουν σκάνδαλα.

Εργασιακή ολοκλήρωση: Η αξιοπρέπεια και ο σεβασμός σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού θεωρούνται ότι μπορούν να συνεισφέρουν σε μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ των λειτουργικών και τεχνικών μονάδων μέσα στην επιχείρηση, με τους εργαζόμενους να θέλουν να συνεισφέρουν σε ιδέες και προσπάθεια. Έτσι μπορεί να επιτευχθεί αποκέντρωση, ευελιξία και μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

Φήμη στην αγορά: Η χρήση των αξιών της εταιρείας στο σχηματισμό εταιρικής ταυτότητας θεωρείται ότι μπορεί να βελτιώσει την εικόνα της εταιρείας στους πελάτες, προμηθευτές και διανομείς και να οδηγήσει έτσι σε μεγαλύτερη συνεργασία.

Φήμη στην κοινωνία: Η χρήση των αξιών της εταιρείας στο σχηματισμό εταιρικής ταυτότητας θεωρείται ότι μπορεί να βελτιώσει την εικόνα της εταιρείας στους πολίτες και να οδηγήσει τελικά σε μειωμένο ανταγωνισμό των επιχειρήσεων.

Όλοι αυτοί οι λόγοι τελικά δείχνουν ότι πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ηθική ως στρατηγική απλά για να πετύχουν τους στόχους τους.

⁴⁶ Βλ. La Rue Tone Hosmer, 2007

Ένας άλλος λόγος για το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ηθική είναι ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται σήμερα έχουν ηθικές επιπτώσεις μελλοντικά.

Είναι γεγονός ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες επηρεάζουν το μέλλον, και με αυτό εννοούμε ότι πράξεις και αποφάσεις που λαμβάνονται σήμερα έχουν ηθικές επιπτώσεις στις μέρες, τους μήνες και τα χρόνια που ακολουθούν. Πολλές από αυτές τις επιπτώσεις είναι μη αναστρέψιμες και για το λόγο αυτό πρέπει η ηθική να υιοθετείται στο παρόν, προτού να είναι ήδη αργά.

Τρία πράγματα αναμένονται από τις επιχειρήσεις σήμερα.

- Το πρώτο είναι να μπορούν να προβλέπουν τις συνέπειες των πράξεων και αποφάσεών τους στο μέλλον.
- Το δεύτερο είναι να επιλέξουν τις αρχές που θα τους επιτρέπουν να επιτύχουν το πρώτο.
- Το τρίτο είναι να αναθεωρήσουν μερικές σημαντικές απόψεις που επιβάλλουν την επιστήμη των μελλοντικών μελετών.

Η αρχική άποψη είναι ότι οι τωρινές πράξεις των επιχειρήσεων έχουν ήδη επηρεάσει το μέλλον. Το μέλλον επομένως είναι αποτέλεσμα αυτών που έγιναν, αυτών που γίνονται και αυτών που θα γίνουν. (E. Boulding, 1978).

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΘΙΚΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ

Η επιχειρησιακή ηθική αρχικά, με σκοπό την ανάλυση και τη συζήτηση διαφόρων ηθικών ζητημάτων στηρίχθηκε σε κάποιες παραδοσιακές θεωρίες ηθικής.

Οι θεωρίες αυτές είναι ακόμα στην επικαιρότητα και χρησιμοποιούνται από πολλούς ειδικούς. Παρακάτω θα μελετήσουμε τις κυριότερες.⁴⁷

⁴⁷ βλ Γούναρης, 2008, σ.198

2.1. Η Καντιανή θεωρία- Δεοντολογία

Η συμπεριφορά του ανθρώπου είναι πράξη και γι' αυτό η Ηθική ονομάζεται και πρακτική φιλοσοφία. Η Ηθική δεν ταυτίζεται με την αυστηρή έννοια της επιστήμης, καθώς δεν μαθαίνεται, όπως ένα έτοιμο σύνολο γνώσεων, όπου κάθε γενιά μαθαίνει κάτι από την προηγούμενη, προσπαθώντας να προσθέσει και να επεκτείνει το σύνολο των γνώσεων αυτών.

Υπάρχει βέβαια και στη φιλοσοφία κάτι κοινό με τις άλλες επιστήμες που είναι το ερώτημα της πρώτης αρχής της γνώσης και της επιστήμης, το οποίο γεννά και τις πρώτες διαφωνίες.

Άλλοι θεωρούν ως γνωστική αρχή την εμπειρία και άλλοι την διάνοια. Ειδικά ο 17ος και 18ος αιώνας χαρακτηρίζονται από τη διαμάχη δύο αντίθετων τάσεων, του εμπειρισμού και του ορθολογισμού.

Από τη μια πλευρά, οι Bacon, Locke και Hume θεωρούν ως αρχή του συστήματός τους την εμπειρία, ενώ το ορθολογιστικό ρεύμα με θεμελιωτή τον Descartes θεωρεί ως αρχή το Λόγο και την νόηση.

Ο Καντ με το γνωσιολογικό του σύστημα αποκρούει τόσο τον ακραίο ορθολογισμό όσο και το ριζοσπαστικό εμπειρισμό.

Κεντρικό ρόλο στη γνωσιολογία του Καντ κατέχει η συνθετική εκ των προτέρων (a priori) γνώση. Ο Καντ κάνει κατ' αρχήν τη διάκριση μεταξύ της εκ των προτέρων (a priori) και της εμπειρικής, εκ των υστέρων, (a posteriori) γνώσης. Παρ' όλο που η γνώση αρχίζει από την εμπειρία, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι απορρέει από αυτήν. Χαρακτηριστικό της a priori γνώσης είναι η αναγκαιότητα και η καθολικότητα.

Η ηθική θεωρία του Kant, αντιπροσωπεύει μία δεοντολογική προσέγγιση ηθικής.

Η φιλοσοφική θεωρία του Καντ: **«κάθε άνθρωπος πρέπει να πράττει έτσι ώστε να μεταχειρίζεται πάντοτε τους άλλους ανθρώπους, όπως τον εαυτό του, -ως σκοπούς- και όχι -ως μέσα- των πράξεών του».**

Οι παγκόσμιοι κανόνες αυτής της δεοντολογικής θεωρίας βασίζονται σε δύο σπουδαίες αρχές **τη συνέπεια (ίδιος χειρισμός περιπτώσεων, χωρίς εξαιρέσεις)** και τη **σταθερότητα (εμμονή στις αρχές που χρησιμοποιούνται για την ηθική κάποιου ατόμου).**

Δεν υπάρχει καλύτερη ένδειξη του πόσο η φιλοσοφική αντίληψη του Καντ είναι ηθική από αυτή την αληθινή ηθική της σκέψης που έχει διατυπωθεί με 3 επιταγές:

- Η πρώτη επιτάσσει να σκεφτόμαστε από μόνοι μας, «είναι ανηλικιότητα και ανικανότητα να μη χρησιμοποιήσει κάποιος τη νόησή του χωρίς να καθοδηγείται από έναν άλλο».
- Η δεύτερη είναι η εντολή του πλουραλισμού, που μας προφυλάσσει από το λογικό εγωισμό. Επιτάσσει λοιπόν να σκεφτόμαστε μπαίνοντας στη θέση κάθε άλλου ανθρώπου, βάζοντας παράμερα τα θέλητρα και τις συγκινήσεις που ίσως προσιδιάζουν στην ατομική ιδιαιτερότητα.
- Η τρίτη επιτάσσει να *σκεπτόμαστε με συνέπεια*, αυτή είναι η πιο δύσκολη επιταγή γιατί σημαίνει ότι εφαρμόζουμε ήδη τις δυο προηγούμενες.⁴⁸

Το πρώτο έργο του Καντ που ασχολείται αποκλειστικά με ηθικά προβλήματα είναι τα *θεμέλια της Μεταφυσικής των ηθών*. Το κύριο ερώτημα, που τίθεται και απαντάται σ' αυτό το έργο, έχει ως εξής: Πάνω σε ποιά θεμέλια μπορεί να βασιστεί μια ηθική αποτίμηση των ανθρώπινων πράξεων; Με ποιά κριτήρια θα θεωρήσουμε μια πράξη ως ηθική ή ανήθικη;

Από τη σχετικότητα που επικρατεί στις εκάστοτε ηθικές πράξεις και στις τρέχουσες ηθικές αξίες ο Καντ απομακρύνεται ριζικά, αποποιούμενος την εμπειρική γνώση ως ενδεχόμενο ηθικό κριτήριο. Ακριβώς επειδή κάθε ηθικό πρότυπο και κάθε ηθική αξία έχουν χρονικά και τοπικά περιορισμένο βεληνεκές, δεν μπορούν να ισχύσουν ως θεμέλια. οφείλουν αντίθετα να ανακαλυφτούν εκείνα τα ηθικά αξιώματα, που ισχύουν απόλυτα και διποκειμενικά (για κάθε άνθρωπο).

Ορισμένοι διανοητές, προκειμένου να εξηγήσουν *απρόβλεπτες ηθικές συγκρούσεις*, εξετάζουν την έννοια του καθήκοντος στο πλαίσιο της ηθικής πράξης και επιχειρούν να διακρίνουν τα *τέλεια από τα ατελή καθήκοντα*, ώστε με βάση την *προτεραιότητα του μείζονος καθήκοντος* να επιλύονται οι συγκρούσεις.

Ο Kant μίλησε για την αίσθηση του καθήκοντος, που χαρακτηρίζει την ηθική πράξη και η οποία τη διαχωρίζει από την προδιάθεση ή από το κίνητρο του κέρδους. Γι' αυτό και σημασία δεν έχει τόσο η ίδια η πράξη, όσο το κίνητρο αυτής.

Επομένως για να κρίνει κανείς την ηθικότητα της πράξης πρέπει να γνωρίζει την πρόθεση του πράττοντος.⁴⁹

Σύμφωνα με τον Καντ, η υποχρέωση προηγείται του καθήκοντος. Αφού οι ηθικές υποχρεώσεις μας προηγούνται, τα καθήκοντά μας τις ακολουθούν για να τις πραγματοποιήσουν.⁵⁰

⁴⁸ βλ. Chatelet, 2006, σ.26-27

⁴⁹ <http://hegel-platon.blogspot.gr/2011/04/nietzsche.html>

⁵⁰ Βλ. Καντ, 1984, σ. 84

Δηλαδή, σύμφωνα με την ηθική του Καντ, οι ηθικές μας υποχρεώσεις πηγάζουν αποκλειστικά και μόνο από τη θέλησή μας, η οποία (θέληση) κάθε έλλογου όντος είναι ένας **καθολικός νομοθέτης**.

Σύμφωνα με αυτό το αξίωμα απορρίπτονται όλοι οι γνώμονες που δεν μπορούν να συμφωνήσουν με την καθολική νομοθεσία της θέλησης. Η θέληση δεν υποτάσσεται απλά στο νόμο, αλλά υποτάσσεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να θεωρηθεί σαν νομοθέτης.⁵¹

Κατά τον Καντ λοιπόν, **τα καθήκοντα μπορούν να εκφράζονται με αναλυτικές προτάσεις** π.χ. ο Χ έχει, ως πατέρας, καθήκον να φροντίζει τα παιδιά του, ενώ **οι υποχρεώσεις μόνο με a priori συνθετικές προτάσεις**, αφού ως «υποχρέωση θα πρέπει να θεωρείται μια ελεύθερη πράξη που γίνεται κάτω από την κατηγορική προστακτική του λόγου». Με τον τρόπο αυτό ο φιλόσοφος κατορθώνει ένα διττό στόχο:

α. να αναδείξει την ιδιαιτερότητα των a priori συνθετικών προτάσεων που συστήνουν ηθικές υποχρεώσεις και

β. να συνδέσει την αναγκαιότητα που απορρέει από το ίδιο το περιεχόμενο του όρου «υποχρέωση» (όταν είμαι υποχρεωμένος, είμαι αναγκασμένος να κάνω κάτι) με την ελευθερία που υπάρχει στο δεύτερο μέρος της πρότασής μας, αφού η ελευθερία της βούλησης είναι sine qua non για την ηθική.

Σύμφωνα με τον Καντ, τα ηθικά κίνητρα τα φτιάχνει η λογική εντελώς a priori, από τα εμπειρικά κίνητρα που ορθώνει ο νους σε γενικές έννοιες με σύγκριση μόνο των εμπειριών.⁵²

Ο Kant (1785) διέκρινε δυο λειτουργίες του Λόγου (δηλαδή του έλλογου χαρακτήρα, της νοητικής κατάστασης του προσώπου):

α. τη θεωρητική λειτουργία, που μας βοηθάει να κατακτήσουμε τη γνώση και είναι προσανατολισμένη στην εμπειρία μας και

β. την πρακτική λειτουργία. Η πρακτική λειτουργία είναι αυτή που μας αποκαλύπτει το «ηθικό» μας χρέος, το «πως» δηλαδή πρέπει να πράττουμε.

Ο Πρακτικός Λόγος σύμφωνα με τον Kant, στηρίζεται στην «καθαρή» βούλησή μας. «Ένα αντικειμενικό αξίωμα», γράφει χαρακτηριστικά ο φιλόσοφος, «κατά το μέτρο που εξαναγκάζει τη θέληση» ονομάζεται προσταγή της λογικής και η διατύπωση της προσταγής ονομάζεται προστακτική.⁵³ Η θέληση δεν υποτάσσεται απλά στο νόμο, αλλά υποτάσσεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να θεωρηθεί σαν νομοθέτης.⁵⁴

⁵¹ Βλ. Καντ, 1984, σ. 29

⁵² βλ. Καντ, 1984, σ. 84

⁵³ βλ. Πανταζάκος, 2007, σ. 233

⁵⁴ βλ. Καντ, 1984, σ. 29 και Γούναρης, 2008, σ. 203

Όταν αξιολογούμε μια ηθική πράξη, σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, θα πρέπει να εξετάζουμε, *αν το πρόσωπο που την επιτελεί είναι καταρχάς ελεύθερο*, δεύτερον *αν η πράξη του αυτή είναι προϊόν έλλογης σκέψης, είναι δηλαδή προϊόν του Λόγου και μιας συνειδητής επιλογής*, και τρίτον *αν η αρχή που έχει υιοθετηθεί και καθορίζει τη πράξη, μπορεί να καθολικοποιηθεί*.

Η περίφημη κατηγορική προσταγή: *«επίλεξε ελεύθερα τις αρχές σου και πράττε έτσι ώστε η ρυθμιστική αρχή της βούλησής σου να μπορεί να καταστεί συγχρόνως καθολικός νόμος» (Kant, 1785)* προϋποθέτει ακριβώς αυτή την ελεύθερη επιλογή.⁵⁵

Όσοι υποστηρίζουν ότι η καντιανή ηθική έχει εφαρμογή στις επιχειρήσεις, θεωρούν ότι *οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετούν αρχές* και πως *η ανήθικη συμπεριφορά τους προκύπτει όταν, λόγω της δράσης τους, αυτο-καταρρέουν ή παραβιάζονται οι μείζονες προκείμενες*, δηλαδή οι αρχές, που έχουν επιλέξει (Bowie, 1999).

Αν λάβουμε όμως υπόψη μας κατά γράμμα, τις προϋποθέσεις που θέτει ο Kant, θα καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι είναι αδύνατον να αξιολογήσει κανείς τις δράσεις των επιχειρήσεων με καντιανούς όρους, αφού η σκοπιμότητα του κέρδους από μόνη της έχει καταστήσει αυτομάτως τις δράσεις τους και τις επιλογές τους ανελεύθερες.

Για παράδειγμα, αν ένας έμπορος αποφασίσει να είναι τίμιος και να μην κλέβει στο ζύγι, η υιοθέτηση αυτής της αρχής έχει ηθική αξία, μόνον αν ο έμπορος αυτός έχει ως κίνητρο την αρετή της εντιμότητας καθεαυτή και δεν συναρτά την αρχή του αυτή με εξωγενείς παράγοντες, όπως η αποκόμιση κέρδους, ή πελατείας.⁵⁶

Το επιχείρημα δηλαδή ότι μια επιχείρηση οφείλει να υιοθετήσει ηθικές αρχές *«για να» αναδεικνύει, για παράδειγμα, το κοινωνικό της προφίλ ή «για να» αποκομίσει κάποιο κέρδος ή κάτι άλλο*, δεν μπορεί να αποτελεί μια ηθική αρχή σύμφωνα με την θεωρία του Kant, αφού η υιοθέτηση των αρχών αυτών σχετίζεται με εμπειρικούς λόγους, δηλαδή με λόγους ανεξάρτητους από την ελεύθερη βούληση.⁵⁷

Τελικά, ανάγοντας τη θεωρία του Kant στις επιχειρήσεις, εκ πρώτης όψεως, διαπιστώνεται ότι δεν καλύπτουν τις προϋποθέσεις της Καντιανής θεωρίας, καθότι η επίτευξη κέρδους που είναι η σκοπιμότητα των νομικών προσώπων, έρχεται σε πλήρη σύγκρουση με τις αρχές που χαρακτηρίζουν τη θεωρία του Κάντ, όμως λαμβάνοντας υπόψιν την κατηγορηματική προσταγή: *«Πράττε σαν να έπρεπε ο γνώμονας της πράξης σου να γίνει με τη θέλησή σου καθολικός νόμος της φύσης»*, θεωρώ ότι μία επιχείρηση, η

⁵⁵ βλ. Πανταζάκος, 2007, σ.233

⁵⁶ βλ. Kant, 1984, σ. 29

⁵⁷ βλ Πανταζάκος, 2007, σ.239

οποία ενεργεί ηθικά, με γνώμονα η πράξη της να μπορεί να καταστεί καθολικός νόμος της φύσης, καλύπτει τη θεωρία του Καντ.

Ο Emmanuel Kant συνέδεσε τη λογική με την ηθική και παρουσίασε ένα σύστημα ηθικών αρχών. Συμφωνώντας με το σκεπτικό του, αλλά και παίρνοντας στοιχεία από προσεγγίσεις κοινωφελούς χαρακτήρα, ο sir William David Ross διατύπωσε μερικές prima facie θέσεις:

- **Πιστότητα**
- **Επανόρθωση**
- **Ευγνωμοσύνη**
- **Δικαιοσύνη**
- **Αγαθοεργία**
- **Αυτοεξέλιξη**
- **μη κακοποίηση**

Οι αρχές που διατύπωσαν οι Kant και Ross αποτελούν επαναλήψεις αρχαιοελληνικών αξιών του Αριστοτέλη «*Ηθικά Νικομάχεια*», του Πλάτωνα, του Σοφοκλή «*Αντιγόνη*» κ.α.⁵⁸

2.2. Η Τελεολογία-(Ωφελιμισμός -utilitarianism –Εγωϊσμός- egoism)

Οι τελεολογικές θεωρίες, δηλαδή οι θεωρίες ως εκ του αποτελέσματος, περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις θεωρίες που μετρούν την ηθική με βάση τις συνέπειες των πράξεων.

Οι δύο θεωρίες που συζητούνται πιο συχνά στη σύγχρονη φιλοσοφία μπορούν να απεικονισθούν με το ερώτημα, εάν η αξιολόγηση των συνεπειών θα έπρεπε να εστιασθεί στο άτομο ή σε ολόκληρη την κοινωνία.

Εάν η απάντηση είναι ότι ο αξιολογητής θα λάβει υπόψη του, μόνο τις συνέπειες για το άτομο, τότε αυτή η θεωρία περί ηθικής καλείται **εγωϊσμός (egoism)**. Εάν η απάντηση είναι ότι θα λάβει υπόψη του το σύνολο της κοινωνίας, τότε η θεωρία καλείται **ωφελιμισμός (utilitarianism)**.⁵⁹

Οι σύγχρονοι φιλόσοφοι, στηρίζουν περισσότερο την εκδοχή που χρησιμοποιεί τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα. Κατ' αυτή τη διατύπωση, είναι δυνατόν το άτομο να βοηθάει τους άλλους, να συμβάλει στη διαμόρφωση κοινωνικών κανόνων και να τους

⁵⁸ βλ Θανόπουλος, 2013, σ.43

⁵⁹ βλ Θανόπουλος, 2013, σ.41

τηρεί, αν αυτό εξυπηρετεί δικά του συμφέροντα. Θα έπρεπε επίσης να σημειωθεί ότι αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι θα έπρεπε να συμπεριφέρονται ως εγωιστές.

Η θεωρία του ηθικού εγωισμού (ethical egoism) δέχεται συνήθως αντιδράσεις που υποστηρίζουν ότι αγνοεί αυτά που οι περισσότεροι άνθρωποι θα συμφωνούσαν ότι αποτελούν άδικες πράξεις. Οι πρώτες θεωρήσεις στο χώρο του ηθικού εγωισμού εμφανίστηκαν την εποχή του Επίκουρου.⁶⁰ Η εμφάνιση του εγωισμού είναι φανερή στον επιχειρηματικό χώρο.

Ο Adam Smith, μέσω του έργου του υποστήριξε ότι μέσω «ενός αόρατου χεριού», οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με γνώμονα το δικό τους συμφέρον θα παρήγαγαν την μέγιστη οικονομική ωφέλεια για την κοινωνία. Το έργο του Smith παρέχει έναν κρίκο σύνδεσης των δύο τελεολογικών θεωριών, εφόσον η φροντίδα για την κοινωνία είναι ωφελμιστική.⁶¹

Η ωφελμιστική προσέγγιση στηρίζεται στα κείμενα των λεγόμενων ωφελμιστών φιλοσόφων, του John Stuart Mill (1860) και του Jeremy Bentham (1830). Η θεωρία αποτελεί μια πιο γενική κατηγορία της τελεολογικής ηθικής και πρεσβεύει ότι η ενέργεια ενός ατόμου είναι ηθική, εάν αποφέρει ένα επιθυμητό ή καλό αποτέλεσμα για το κοινωνικό σύνολο γενικά.

«Μεγαλύτερη ευδαιμονία για μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων» (Mill 1860). Αυτό συνεπάγεται, ότι αν μια πράξη αποδειχθεί πως συμβάλει στην ευδαιμονία των ανθρώπων που επηρεάζονται από την εκτέλεσή της είναι ηθικά καλή, αλλιώς είναι επιλήψιμη.

Η προσπάθεια θεμελίωσης μιας «επιχειρησιακής ηθικής» με συνεπειοκρατικά κριτήρια, οδηγεί σε μια σειρά από λογικά αξεπέραστα προβλήματα ηθικής κατεύθυνσης και μας βάζει σε αδιέξοδα που θα μπορούσαν να ξεπεραστούν μόνο με την υιοθέτηση αυθαίρετων και επικίνδυνων εξισώσεων.

Με βάση τον ωφελμιστικό χαρακτήρα μιας τέτοιας προσέγγισης, ο κοινωνικός «αντίκτυπος» των δράσεων της επιχείρησης (δηλαδή το «κοινό» καλό, ή αυτό που είναι «καλό» για τους περισσότερους) είναι αυτός, που εν πολλοίς καθορίζει και την βιώσιμη πορεία της. Αυτή η θέση είναι όμως προβληματική σε πολλά σημεία, όπως για παράδειγμα:

α. στο γεγονός ότι μια επιχείρηση μπορεί να προβαίνει σε «ανήθικες» πράξεις (ή ορθότερα αθέμιτες δράσεις) που να βλάπτουν ένα πρόσωπο, αλλά να είναι επωφελείς για το

⁶⁰ βλ. Θανόπουλος, 2013, σ.41

⁶¹ βλ. Θανόπουλος, 2013, σ.42

κοινωνικό σύνολο (για παράδειγμα, η πώληση προϊόντων κάτω του κόστους από μια μεγάλη επιχείρηση, μπορεί να εξοντώσει μια μικρή οικογενειακή ανταγωνιστική επιχείρηση, αλλά να έχει θετικό αντίκτυπο στο κοινωνικό σύνολο, το οποίο απολαμβάνει -έστω βραχυπρόθεσμα- το όφελος της χαμηλής τιμής)... ή

β. στο γεγονός ότι μια επιχείρηση μπορεί να προβαίνει σε «ανήθικες» δράσεις, οι οποίες εφ' όσον δεν γίνονται γνωστές δεν έχουν άμεσο κοινωνικό αντίκτυπο, και αντίστροφα μέσω επικοινωνιακών τεχνικών να τονίζει δράσεις που διαμορφώνουν ένα θετικό κοινωνικό προφίλ (για παράδειγμα, η ελλιπής διαχείριση επικίνδυνων αποβλήτων μιας εταιρείας, μπορεί να παραμένει εν κρυπτώ και άρα η συνέπεια δεν είναι αποδείξιμη στο κοινωνικό σύνολο ενώ αντίθετα οι «σκοπίμες» δωρεές, οι φιλανθρωπικές δράσεις και οι χορηγίες της ίδιας εταιρείας, φανερώνουν ένα κοινωνικά θετικό και «ηθικό» προφίλ).⁶²

Οι υπέρμαχοι του **ωφελιμισμού** υποστηρίζουν ότι: «ο καντιανισμός είναι για τα φυσικά πρόσωπα και ο ωφελιμισμός για τις επιχειρήσεις» (French 1995).⁶³

Ο ωφελιμισμός όμως φαίνεται να καταρρέει, αφού ακόμα κι αν ήταν δυνατός ο υπολογισμός των πραγματικών συνεπειών, καμιά «ηθική» δεν μπορεί να θεμελιώσει ακλόνητα το δίκαιο των πολλών έναντι του ενός, ή την φαινομενικότητα μιας πρόσκαιρης ωφέλειας έναντι μιας μακροχρόνιας απώλειας, που δεν μπορεί να προϋπολογίσει καμιά οντότητα, πολλώ δε μάλλον μια κατασκευασμένη οντότητα που έχει, σαν πρωταρχικό της σκοπό το δικό της κέρδος.⁶⁴

Στην εποχή μας το πιο έντονο παράδειγμα τελεολογικής βάσης τοποθετείται στο τέλος του Β' παγκοσμίου πολέμου: Οι ατομικές βόμβες που έπεσαν στη Χιροσίμα και το Ναγκασάκι ήταν καθοριστικές για το τέλος του πιο αιματηρού πολέμου. Θα υπάρχουν όμως πάντα πολλά άλλα ηθικά ερωτήματα που σχετίζονται με το σύνολο των επιπτώσεων, οι οποίες εκ τν προτέρων δεν μπορούσαν να υπολογισθούν.⁶⁵

2.3. Το Κοινωνικό Συμβόλαιο (Social Contract Theory)

Λίγα έργα έχουν επηρεάσει τόσο πολύ την πολιτική σκέψη όσο το "*Κοινωνικό συμβόλαιο*" του Ρουσσώ, «το ευαγγέλιο της Γαλλικής Επανάστασης». Ο συγγραφέας του, υπογράφοντας ως πολίτης της Γενεύης, δίνει τους όρους και την πλήρη αρχιτεκτονική μιας δημοκρατικής πολιτείας.

⁶² βλ. Γούναρης, 2008, σ.202

⁶³ Reidenbach, R. E., & Robin, D. P., 2013, pp. 315-328

⁶⁴ βλ Γούναρης, 2008, σ. 197, Reidenbach, R. E., & Robin, D. P., 2013, pp. 315-328

⁶⁵ βλ. Θανόπουλος, 2013, σ.42

Βασική συμβολή του "Κοινωνικού συμβολαίου" ήταν ότι απέδωσε την πηγή της κυριαρχίας στον λαό, όπως έχει κατοχυρωθεί ως πρώτη αρχή δικαίου, η οποία μάλιστα θα πρέπει να παραμένει στον ίδιο το λαό. Η συμμετοχή του πολίτη στα κοινά συνδέει την πράξη με τη θεωρία, ασκώντας την ικανότητα του πολίτη να γενικεύει, να κρίνει σύμφωνα με το γενικό συμφέρον.

Με την πολιτική του Ρουσσώ εισάγονται οι προϋποθέσεις εφαρμογής του λόγου: η ενότητα βούλησης και νόμου. Ο νόμος ισχύει, επειδή οι πολίτες γνωρίζουν να ξεχωρίζουν το δημόσιο αγαθό από το επιμέρους συμφέρον. Η ζωή στην πολιτεία του διδάσκει τη συναίνεση μέσα από σχέσεις ελευθερίας, ισότητας, ανεκτικότητας και αλληλοσεβασμού.⁶⁶

Η θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου, αποτελεί μία από τις παλαιότερες και πιο υποσχόμενες θεωρίες και της επιχειρηματικής ηθικής που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα. Βασίζεται στην ελκυστική ιδέα ότι, η ανθρώπινη επικοινωνία και συναναστροφή θα έπρεπε να ρυθμίζεται και να περιορίζεται με βάση εκείνους τους κανόνες συμπεριφοράς που θα μπορούσαν να συναρμολογήσουν άτομα με ελεύθερη βούληση εάν είχαν δικαίωμα ή και δυνατότητα επιλογής. (Hampton,1993: Heugens, van Oosterhout & Vromen 2004:Lessnoff,1990).

Ο κύριος πόλος έλξης αυτής της θεωρίας είναι ότι βασίζεται στην ιδέα της εθελούσιας ανάληψης υποχρεώσεων, που δεν εξαρτάται από την ύπαρξη συγκεκριμένου περιεχομένου. Για το λόγο αυτό, συχνά επικρίνεται για την αδυναμία της να παράγει ουσιαστικούς κανόνες για τη ρύθμιση συμπεριφοράς.⁶⁷

Η αναδυόμενη κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης έχει εκφραστεί από την άποψη ενός εναλλασσόμενου συμβολαίου μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας, το οποίο αντικατοπτρίζει τις διαφορετικές προσδοκίες αναφορικά με την κοινωνική επίδοση της επιχείρησης.⁶⁸

Βασική αποστολή της κάθε επιχείρησης είναι η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών με κάποιο κέρδος και για να επιτευχθεί αυτό, η επιχείρηση συνεισφέρει στο μέγιστο στην κοινωνία και είναι κοινωνικώς υπεύθυνη.⁶⁹

2.3.1 Αντιλήψεις της θεωρίας του κοινωνικού συμβολαίου

⁶⁶ βλ. Γρηγοροπούλου, 2004, σ. 332

⁶⁷ Skyrms, B., 2014, P. 59

⁶⁸ Anshen M.,1974

⁶⁹ Friedman, 1970

Η θεωρία του **κοινωνικού συμβολαίου**, δεν πηγάζει από κάποιον κώδικα βασικών αρχών, βασίζεται μόνο σε πρότυπα και θεσμούς που επιλέγουν τα ίδια τα άτομα για τον τρόπο ζωής τους βάσει τις ηθικές τους αξίες..

Παρόλα αυτά, ακολουθούν δύο διακριτές γραμμές σκέψης και προσέγγισης: (Freedman,1990:Hampton, 1993)

- Την αντίληψη του Hobbes, η οποία βασίζεται στη θεωρία του Άγγλου φιλόσοφου Hobbes, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω. (Binmore,1994.1998:Gauthier,1986: Hampton, 1986).

Η βασική αντίρρηση στην προσέγγιση αυτή, έγκειται στην αναφορά σε ανεπηρέαστες, ελεύθερες προτιμήσεις, οι οποίες μπορεί να αποτελέσουν ανεπαρκές θεμέλιο για ένα σύστημα ηθικής ή δεοντολογίας, δεδομένου ότι δεν υπάρχει τρόπος να αποκλεισθούν εκ των προτέρων ανήθικες προτιμήσεις.

- Την **αντίληψη του Καντ**, η οποία βασίζεται στη θεωρία του φιλόσοφου Γερμανού Καντ. Όσοι ακολουθούν αυτή την αντίληψη περί κοινωνικού συμβολαίου διατείνονται στο ότι η επιλογή κοινώς αποδεκτών κανόνων ανθρώπινης συμπεριφοράς και σχέσεων θα έπρεπε να καθοδηγείται από τους λόγους δράσης παρά από τις ωμές προτιμήσεις.(Kant,1991:Locke,1993,Rawls,1971:Rousseau,1994:Scanlon,1982,1998).

Ο Χόμπς εισήγαγε πρώτος την πολιτική θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου (όπως ονομάστηκε αργότερα από τον Λοκ), με στόχο να προστατέψει την συνέχιση της ύπαρξής του, καθώς η βασικότερη αξία για αυτόν είναι η αυτοσυντήρηση.

Η μέθοδος που ακολούθησε ο Χόμπς είναι μάλλον απαγωγική και όχι επαγωγική, όπως του Θουκυδίδη. Και αυτό διότι ο Άγγλος φιλόσοφος αναζητεί τις πιθανές και όχι τις πραγματικές αιτίες.

Ο Χόμπς, επομένως, διαφοροποιείται ξεκάθαρα από την αριστοτελική λογική, η οποία κυριαρχούσε μέχρι τη νεώτερη εποχή στον χώρο των ιδεών. Ήταν ένας καθαρά εμπειριστής φιλόσοφος. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι η αριστοτελική λογική ήταν μεν απαγωγική, αναπτυσσόταν όμως με σταθερούς συλλογισμούς.

Οι τύποι δηλώσεων που χρησιμοποιεί ο Χόμπς για την εξέταση της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι τρεις: **ο περιγραφικός, ο υποθετικός και ο προστακτικός.**⁷⁰

Στην πολιτική του θεωρία υποστήριξε, με δεινότητα, έναν απόλυτο κοινωνικό ματεριαλισμό. Χρησιμοποιεί τη λογική, αλλά την θέλει χωρίς αισθήματα. Αυτό τον

⁷⁰ Skyrms, B.,2014, P. 59

αναδεικνύει, σ' ένα φιλόσοφο τραχύ, αφού χειρίζεται με περισσότερη, ευκολία τον πολεμικό πέλεκυ παρά το εκπαιδευτικό ξίφος.

Ο μόνος εγγυητής της τήρησης των φυσικών νόμων, είναι μόνο ο Θεός.

Η ηθική του Χόμπς αποτελείται από δυο διαφορετικά συστήματα:⁷¹

- από τη θεωρία των ενστίκτων της αυτοσυντήρησης (οι πράξεις καθορίζονται από το συμφέρον) και
- από τη θεωρία του ηθικού χρέους, σύμφωνα με την οποία το καθήκον μας προσδιορίζεται από τη βούληση του Θεού. Με αλλά λόγια, η αρχή της αυτοσυντήρησης είναι, κατά τον Γουόρεντερ, μια από τις νομιμοποιούσες προϋποθέσεις του ηθικού χρέους στην ηθική του Χόμπς, χωρίς να αποτελεί τη βάση του.

Έτσι, από την αρχή της αυτοσυντήρησης αντλούνται τα κίνητρα της βούλησης καθώς όλα αποστρέφονται το θάνατο και προτιμούν τη ζωή, ενώ τα καθήκοντα κατά τον Χόμπς αποτελούνται από το σεβασμό του φυσικού δίκαιου που πηγάζει από την ύπαρξη του Θεού.

Η αυτοσυντήρηση αποτελεί λοιπόν την νομιμοποιούσα προϋπόθεση του καθήκοντος, καθώς η αυτοσυντήρηση αποτελεί ανθρώπινο δικαίωμα εμπεριέχοντας δηλαδή την ελευθερία επιλογής.

Ο Χόμπς, ορίζει το ηθικό του χρέος μόνο με το πρακτικό μέρος καθώς ο άνθρωπος στις πράξεις του καθοδηγείται από το ένστικτο της αυτοσυντήρησης. Όμως μελετώντας προσεκτικά τα κείμενα του Χόμπς και σύμφωνα με τον Πανταζάκο, α) Ο φυσικός νόμος που προτρέπει τους ανθρώπους στη διατήρηση του ατομικού τους «είναι», δεν μπορεί να αποκοπεί από τους υπόλοιπους φυσικούς νόμους που έχει θεσπίσει ο Θεός, και β) η ηθική του Χόμπς είναι αυτόνομη, μέσα στο φυσικό δίκαιο.

Μάλιστα μας παραθέτει το παράδειγμα της τροφής η οποία βρίσκεται διάσπαρτη στη φύση και οι έμβιοι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν ελεύθερα όση θέλουν.

Κατ' αντιστοιχία με την τροφή, οι άνθρωποι μπορούν να κρίνουν κατά βούληση ποιο από όλα τα ένστικτα θα κυριαρχήσει καθώς και τα ένστικτα και οι φυσικοί νόμοι υπάρχουν αλλά ερμηνεύονται με διαφορετικό τρόπο από κάθε άνθρωπο.

Ο σύγχρονος Αμερικανός φιλόσοφος J.Rawls, έχει εκπονήσει την περιγραφή της δικαιοσύνης που έχει τις ρίζες της στους Lock, Rousseau και Kant.

Η κατευθυντήρια ιδέα είναι το κοινωνικό συμβόλαιο σε μορφή παρόμοια με αυτήν που αποτελεί τη βάση της 5ης διατύπωσης της Κατηγορηματικής Επιταγής του Kant. Η διατύπωση αυτή αναφέρει ότι: **«κάθε λογικό πλάσμα πρέπει να λειτουργεί, σαν να ήταν**

⁷¹ Skyrms, B.,2014, p.165

ο ίδιος, μέσω των ρήσεών του, μέλος του νομοθετικού σώματος στο οικουμενικό βασίλειο.»

Σ' αυτή την διατύπωση ο Kant χρησιμοποιεί την αντίληψη περί κοινωνικού συμβολαίου φανερά επηρεασμένος από τον Rousseau (1712-1788), αν και η ερμηνεία του γίνεται με τον δικό του χαρακτηριστικό τρόπο.

Ο Donaldson (1982) εξέτασε τη σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας υπό το πρίσμα του κοινωνικού συμβολαίου. Υπέθεσε την ύπαρξη ενός είδους έμμεσου κοινωνικού συμβολαίου μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας το οποίο σηματοδοτεί ορισμένες έμμεσες υποχρεώσεις των επιχειρήσεων απέναντι στην κοινωνία.

Στη συνέχεια, οι Donaldson and Dunfee (1994, 1999) επεξεργάζονται αυτή την προσέγγιση και πρότειναν μια «Ολοκληρωμένη Θεωρία Κοινωνικού Συμβολαίου» προκειμένου να ληφθεί υπόψη το κοινωνικο-πολιτισμικό πλαίσιο και επίσης να ενσωματωθούν εμπειρικές και κανονιστικές πτυχές της διαχείρισης (management).

Έγινε η παραδοχή ότι το ολοκληρωμένο κοινωνικό συμβόλαιο συστήνεται από το μακρο-κοινωνικό συμβόλαιο (macrosocial contract) και το μικρο-κοινωνικό συμβόλαιο (microsocial contract).

Το μακρο-κοινωνικό συμβόλαιο αφορά στις σχέσεις της επιχείρησης με όλους τους ορθολογικούς δρώντες και δομείται σε γενικές αρχές. Αυτές οι αρχές στη θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου (ISCT, Integrative Social Contracts Theory), καλούνται “**hyper norms**” (υπερκανόνες).

Το μικρο-κοινωνικό συμβόλαιο εστιάζει στις σχέσεις της επιχείρησης με τα άμεσα ενδιαφερόμενα μέρη και μέλη των τοπικών κοινοτήτων και δομείται σε ρητές ή υπονοούμενες συμφωνίες οι οποίες είναι δεσμευτικές στο πλαίσιο μιας κοινότητας οικονομικών δρώντων.⁷²

2.3.2 Κριτική της θεωρίας του κοινωνικού συμβολαίου

Η ISCT, εκτός από πολλούς επαίνους, έχει επισύρει και σοβαρές επικρίσεις όσον αφορά τον κεντρικό ρόλο που έχουν οι λεγόμενοι υπερκανόνες.

Έχουν διατυπωθεί τρεις κυρίως αιτιάσεις υπέρ της απόρριψης αυτού του ηγεμονικού ρόλου των υπερκανόνων: (Boatright 2000: Douglas, 2000:Husted,1999: Mayer,1994: Shaw, 2000).

⁷² www.poleoconomix.gr, Κ., Μανασάκης: Η πολιτική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

1) Μερικοί υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή των υπερκανόνων είναι αρκετά δύσκολη.(Husted, 1999:Mayer & Cava, 1995)

2) Ο Soule (2002), συγκεκριμένα, επισημαίνει ότι πολλές από τις πηγές υπερκανόνων δεν προσφέρουν εύκολη πρόσβαση στους managers με αποτέλεσμα η ερμηνεία τους να καθίσταται δύσκολη.

2) Άλλοι ισχυρίζονται ότι με το να εστιάζεται η ISCT στη σύγκλιση των απόψεων των θρησκευτικών αρχηγών, των μη κυβερνητικών οργανισμών, των φιλοσόφων και των επιχειρηματιών εξισώνει την ηθική με τις απλές κοινωνικές συμβάσεις.(Mayer, 1994: Rynning, 1996)

3) Τέλος, σημείο κριτικής συνίσταται στο ότι δεν θεμελιώνονται ουσιαστικά οι υπερκανόνες σε καμία από τις δύο παραδοσιακές αντιλήψεις (Χομπς και Καντ). (Douglas, 2002)

Αν και η παραπάνω κριτική κατά της ISCT δεν είναι αβάσιμη, εν τούτοις παραβλέπει το ότι υπεισέρχεται μία ευρύτερη συλλογιστική πλάνη, η οποία απειλεί όχι μόνο το status της ISCT ως ελλιπή ή ακόμα και λανθασμένη θεωρία της επιχειρηματικής ηθικής, αλλά και την απήχηση της ίδιας της επιχειρηματικής ηθικής γενικότερα.⁷³

Οι Donaldson & Dunfee παρακάμπτουν αυτήν την πλάνη ισχυρίζοντας ότι ο προσδιορισμός ενός οριστικού καταλόγου δεν είναι αναγκαίος για την κατανόηση και εφαρμογή της ISCT.

Σήμερα είναι ξεκάθαρο ότι τα συμβόλαια μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας, αλλάζουν κατά σημαντικό και ουσιαστικό τρόπο. Ζητείται από τις επιχειρήσεις να λάβουν ευρύτερες ευθύνες προς την κοινωνία απ' ότι παλαιότερα και να εξυπηρετούν μεγαλύτερο εύρος των ανθρώπινων αξιών.

Γενικά, το κοινωνικό συμβόλαιο κρύβει μια μακρά και πλούσια ιστορία για την Επιχειρηματικότητα και την κοινωνία. Διαπιστώνεται ότι σύμφωνα με τη «θεωρία κοινωνικών συμβολαίων», τα εταιρικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας χωρίς να σκέφτονται εταιρικές ή άλλες επιχειρηματικές συμφωνίες. Δηλαδή οφείλουν να αλληλεπιδρούν με έναν τρόπο που να θέτουν τις επιχειρηματικές συναλλαγές προς όφελος των μελών της κοινωνίας.⁷⁴

2.4. Η Θεωρία της δικαιοσύνης (Justice Theory)

⁷³ Skyrms, B.,2014.

⁷⁴ <http://www.poleconomix.gr/portal/pages/2210>

Μεγάλο μέρος αυτής της θεωρίας προέρχεται από τον Αριστοτέλη. Ο Αριστοτέλης ανέπτυξε την «αρχή της διαδικαστικής δικαιοσύνης» σύμφωνα με την οποία οι ίσοι θα έπρεπε να βρίσκουν ίση μεταχείριση και οι άνισοι αντίστοιχα άνιση μεταχείριση. Αυτή η αρχή βέβαια, παρέχει έναν ελάχιστο γνώμονα δικαιοσύνης, αλλά δεν αναλύει τον ορισμό της ισότητας, ούτε τον προσδιορισμό αναλογιών στην περίπτωση κατά την οποία οι συμπεριφορές των ατόμων είναι άνισες.

Οι φιλόσοφοι αναφέρονται σε έξι αρχές διανεμητικής δικαιοσύνης:⁷⁵

- Σε κάθε πρόσωπο ίση μερίδα
- Σε κάθε πρόσωπο, σύμφωνα με την προσωπική του ανάγκη
- Σε κάθε πρόσωπο, σύμφωνα με τα δικαιώματά του
- Σε κάθε πρόσωπο, σύμφωνα με την ατομική του προσπάθεια
- Σε κάθε πρόσωπο, σύμφωνα με τη συμβολή του στην κοινωνία και στην κοινωνική του οργάνωση
- Σε κάθε πρόσωπο, σύμφωνα με την αξία του

⁷⁵ Beauchamp and Bowie, 1983, σ. 41-42

Δεν είναι αναγκαίο όμως για μία κοινωνία να υιοθετήσει μία από τις έξι αρχές και να αποκλείσει τις άλλες. Οι κοινωνίες συχνά χρησιμοποιούν διαφορετικές αρχές για κάθε περίπτωση. Παραδείγματος χάρη, στις ΗΠΑ τα επιδόματα των φτωχών και ανέργων υπολογίζονται βάσει κάποιου μέτρου ανάγκης, ενώ οι προαγωγές μισθολογικές αυξήσεις βασίζονται κυρίως στην αξία του εργαζομένου. Σε άλλη πάλι εφαρμογή, η πρόθεση της κοινωνίας είναι να παρέχει ίσες ευκαιρίες για δημόσια εκπαίδευση σε όλους.

Υπάρχει έντονα η ιδέα της διαδικαστικής δικαιοσύνης. Όπως υπονοεί η ονομασία, σκοπός της είναι η θέσπιση κανόνων και διαδικασιών που θα απολήγουν σε δίκαια αποτελέσματα.

Υπάρχουν τρεις τύποι διαδικαστικής δικαιοσύνης:

- Η αμιγής (pure)
- Η τέλεια (perfect)
- Και η ατελής διαδικαστική δικαιοσύνη (imperfect)

Εάν οι κανόνες εγγυώνται δίκαια αποτελέσματα, σε όλες τις περιπτώσεις, παράγουν αμιγή διαδικαστική δικαιοσύνη. Στην τέλεια διαδικαστική δικαιοσύνη, παράγονται διαφορετικά αποτελέσματα για κάθε υπόθεση και στην ατελή διαδικαστική δικαιοσύνη, οι κανόνες αντιπροσωπεύουν τη μέγιστη δυνατή απόπειρα παραγωγής αποτελεσμάτων εκ των οποίων κάποια είναι άδικα συνήθως.⁷⁶

2.5 Ο Σχετικισμός (Relativism)

Η βασική έννοια του σχετικισμού στηρίζεται στο ότι οι ρυθμιστικές πεποιθήσεις είναι έργο ή ακόμα και συνάρτηση μίας κουλτούρας ή ενός ατόμου και επομένως δεν υφίστανται καθολικοί, οικουμενικοί ηθικοί κανόνες που έχουν εφαρμογή και δεσμεύουν τους πάντες.

Η έννοια του πολιτισμικού σχετικισμού έχει επεκταθεί σε ιδέες ατομικού σχετικισμού, στις οποίες αναγνωρίζονται οι διαφορές αξιών μεταξύ των ατόμων.

Μ' αυτή τη λογική, οι θεμελιακές και υπέρτατες διαφωνίες μεταξύ ατόμων ή ενός ατόμου και κοινωνίας στην οποία ανήκει, προτείνονται ως λόγοι πίστεως στον σχετικισμό.

Οι περισσότεροι θεωρητικοί της ηθικής φαίνεται να προτιμούν τα κατά του σχετικισμού επιχειρήματα. Ένα επιχείρημα κατά του σχετικισμού είναι το ότι ως φιλοσοφία δεν επιτυγχάνει στο κύριο έργο της ηθικής.

Το κύριο έργο της ηθικής περιγράφεται από τον J.S.Mill και τον Αριστοτέλη ως η ανάπτυξη και η διατήρηση συνθηκών που επιτρέπει στα άτομα να επιδιώκουν καλή και

⁷⁶ Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M., 2013, p.201-212

σταθεροποιημένη ποιότητα ζωής. Παράλληλα ο Καντ υποστήριζε ότι ο αντικειμενικός σκοπός της ηθικής είναι η δημιουργία αγαθών προθέσεων προς τους άλλους.

Σύμφωνα με τους επικριτές του όμως, ο σχετικισμός αδυνατεί να επιτύχει αυτούς τους στόχους. Άλλα επιχειρήματα ενάντια στον σχετικισμό υποστηρίζουν ότι η κοινωνία δέχεται μία πεποίθηση ή συμπεριφορά, αλλά δεν σημαίνει συγχρόνως ότι είναι και αντικειμενικά ορθή. Όλα αυτά τα επιχειρήματα έχουν ως αποτέλεσμα τη δέσμευση των φιλοσόφων για τη μη πλήρη υιοθέτηση της επιχειρηματολογίας του σχετικισμού. Πάρα ταύτα, πολλοί από τους φιλόσοφους αναγνωρίζουν ότι οι άλυτες διαφωνίες στο χώρο των ηθικών πεποιθήσεων. (Brandt, 1959, σ. 100-103& 285-288)

Από την άλλη πλευρά, πολλοί managers παραθέτουν τις πολιτισμικές διαφορές ως προς τις μεθόδους του «επιχειρείν», δηλαδή της διεξαγωγής της επιχειρηματικής δράσης, ως μέσο υπεράσπισης της ανήθικης κατακριτέας συμπεριφοράς τους σε διεθνή πεδία. Παραδείγματος χάρη, η δωροδοκία είναι πολιτισμικά αποδεκτή συμπεριφορά σε ορισμένες χώρες. Συγκεκριμένα αυτή τη δικαιολογία χρησιμοποίησε και η εταιρία Boeing στην υπεράσπισή της για τις ενέργειες της, στην Ιαπωνία.

2.6. Η οντολογική θεμελίωση μιας επιθυμητής επιχειρησιακής δράσης

Τα ίχνη της α-ήθικης (όχι ανήθικης) επιχειρησιακής δράσης (δηλαδή της επιχειρησιακής δράσης απαλλαγμένης από ηθικό φορτίο) μπορούν να εντοπιστούν στις πολύ πρώτες μέρες της φιλελεύθερης οικονομίας.

Ο Adam Smith (1776) στην προσπάθειά του να απελευθερώσει την εμπορική δραστηριότητα από το καταπιεστικό «χέρι του νόμου», υπερέτρεψε τον θετικό ρόλο της ελεύθερης ιδιωτικής επιχειρηματικότητας στην οικονομική πρόοδο και ευημερία. Το «αόρατο χέρι της αγοράς» θα ήταν αυτό που θα ρύθμιζε τους κανόνες του παιχνιδιού.

Σήμερα, η συνεχής ανάπτυξη και η υποτιθέμενη εξισορρόπηση χάρη στο «αόρατο χέρι της αγοράς» έχει αποδειχθεί πλάνη. Το «αόρατο χέρι» αποδείχθηκε ανύπαρκτο. Η αχαλίνωτη αγορά δεν οδηγεί σε μέγιστο της πίτας απ' όπου επωφελούνται όλοι, αλλά σε ένα παιχνίδι όπου ο νικητής τα παίρνει όλα. (Rifkin, 2006).

Το παιχνίδι της οικονομικής προόδου αποδείχθηκε τις τελευταίες δεκαετίες “unfair” και η ανάγκη για την επινόηση μιας επιχειρησιακής «ηθικής» που θα λειτουργεί ως «από μηχανής θεός» συμπλήρωσε τα εγχειρίδια των οικονομικών σχολών.

Όμως η επιχειρησιακή ηθική (με όρους ανθρώπινης ηθικής) δεν μπορεί να δώσει λύσεις στα προβλήματα των σχέσεων που προκύπτουν από την επιχειρησιακή δράση όπως η δαρβινική θεωρία δεν μπόρεσε να αποτελέσει τη βάση για μια «υγιή» οικονομία.

Επί σειρά ετών, στη σύγχρονη οικονομική θεωρία επικρατούσε, λανθασμένα, όπως τείνει να αποδειχθεί, η δαρβινική αντίληψη, ότι η οικονομία, κατ' αντιστοιχία της φύσης, πρέπει να βασίζεται στην αρχή της κυριαρχίας και στην αρχή της «προόδου».

Στην εποχή μας όμως, τα προβλήματα της ώριμης φιλελεύθερης οικονομίας αποδεικνύουν ότι οι ολιγοπωλιακές τάσεις της διεθνούς αγοράς... *κάνουν αβέβαιο το μέλλον του καπιταλισμού. Ενώ τα κέρδη των μεγάλων εταιρειών διογκώνονται, 89 χώρες βρίσκονται σε χειρότερη οικονομική κατάσταση από το 1990* (Rifkin, 2006).

Ο μύθος της οικονομικής προόδου που κυριάρχησε για περισσότερο από δύο αιώνες, καθιέρωσε το περιβόητο μότο “*grow or die*”, των οικονομολόγων της Wall Street δεν είναι τίποτε άλλο από τη διαιώνιση του Βακωνικού ιδεώδους του διαφωτισμού, μια προβολή, της ανθρώπινης ματαιοδοξίας και των δικών μας ανταγωνιστικών κοινωνικών σχέσεων πάνω στη φύση.

Κατ' αρχάς θεωρήσαμε ότι η φύση είναι ανταγωνιστική και στη συνέχεια οικοδομήσαμε μια οικονομική θεωρία καθ' ομοίωση της φύσης.

Μελετώντας σήμερα ξανά το φυσικό μοντέλο, βλέπουμε ότι υπάρχουν και άλλοι τρόποι να ερμηνεύσει κανείς τη λειτουργία της φύσης.

Σε αντίθεση με το Δαρβίνο, που επικαλείται μια συγκρουσιακή φυσική κατάσταση κατά την οποία επικρατούν τα ισχυρότερα είδη, η σύγχρονη βιολογία διαπιστώνει, πως στη πραγματικότητα, *η επιβίωση ενός οικοσυστήματος δεν εξαρτάται από την κυριαρχία του ισχυρότερου, αλλά από τη βιοποικιλότητα* (Trager, 1970).

Στη φύση, ακόμα κι ο φαινομενικά πιο αδιάφορος οργανισμός είναι σημαντικός. Γι αυτό και τα οικοσυστήματα της ερήμου, που είναι φτωχά σε αριθμό ειδών, καταρρέουν.

Επιπλέον, η *ιεραρχία, που έχουμε συνηθίσει να λέμε ότι υπάρχει στη φύση, είναι θεσμικό και κοινωνικό φαινόμενο και όχι βιολογικό* (Bookchin, 2000).

Τα λιοντάρια δεν είναι «βασιλιάδες» των ζώων ούτε τα μυρμήγκια «ταπεινοί» εργάτες. Η φύση δεν είναι ιεραρχική και δεν χαρακτηρίζεται από ισχυρούς και παρίες. Τα πάντα στην φύση είναι συμπληρωματικά και το φαινομενικά πιο αδύναμο με τα ανθρώπινα μέτρα μπορεί να αποδειχθεί πανίσχυρο.

Επανερμηνεύοντας λοιπόν τη φύση, θα λέγαμε ότι η βιοποικιλότητα που είναι απαραίτητη για την διατήρηση των οικο-συστημάτων, είναι απαραίτητη και για την διατήρηση της οικο-νομίας. Με αυτή την έννοια, η υιοθέτηση «κανόνων» στο

επιχειρηματικό παιχνίδι του ανταγωνισμού (και της αγοράς γενικότερα), δεν επιβάλλεται από ηθική αναγκαιότητα, αλλά από οντολογική.

Αν «ο νικητής τα παίρνει όλα» το παιχνίδι κάποτε θα τελειώσει. Για να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις πρέπει να διαφυλάξουν την ύπαρξη της αγοράς, η οποία περικλείει επιχειρήσεις, εργαζόμενους, μετόχους, καταναλωτές κλπ. Αυτό προϋποθέτει μια «κανονική» λειτουργία. Η «κανονικότητα» αυτή δεν έχει να κάνει με την ηθική, αλλά με την υιοθέτηση.⁷⁷

2.7 Πραγματισμός (Pragmatism)

Ο πραγματισμός χρησιμοποιήθηκε από τους Rosental και Buchholz⁷⁸ σαν μια νέα προσέγγιση στην επιχειρησιακή ηθική, η οποία ενσωματώνει και συστηματοποιεί τις διάφορες τάσεις που υπάρχουν στις σύγχρονες διαστάσεις της. Η φιλοσοφία του πραγματισμού αναπτύσσει ένα βαθύτερο, ενοποιητικό επίπεδο για τον ηθικό πλουραλισμό, για να εξηγήσει γιατί και πώς ξαναδημιουργούμε κανόνες και παραδόσεις και επιλέγουμε ανάμεσα σε διάφορες αρχές, σε μία συνεχή διαδικασία αλλαγής και νεωτερισμού.

Επίσης, ο πραγματισμός αποκλείει την απολυταρχία (absolutism) στην ηθική. Η ανάπτυξη δεν μπορεί να γίνει αντιληπτή υπό το πρίσμα ενός σίγουρου αποτελέσματος, αλλά περιλαμβάνει τον εμπλουτισμό της εμπειρίας της, σαν ολότητα. Επιπλέον, η ανάπτυξη μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, είτε αυτή αφορά τον εαυτό μας, είτε την κοινωνία ή την επιχείρηση.⁷⁹

Τέλος, ο πραγματισμός είναι εγγενώς πλουραλιστικός και έτσι παρέχει τα θεμέλια για μία πλουραλιστική προσέγγιση της επιχειρησιακής ηθικής, η οποία περιλαμβάνει συντονισμό σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

2.8 Διεθνής κινητοποίηση για την κατοχύρωση ηθικών προτύπων συμπεριφοράς

Το γεγονός ότι η επαγγελματική ζωή είναι γεμάτη ηθικά διλήμματα, απασχόλησε στις αρχές της δεκαετίας του '70 μια ομάδα ερευνητών στο Πανεπιστήμιο York του Καναδά, υπό την ηγεσία των Jim Waters και Fred Bird. Η ερευνητική δραστηριότητα

⁷⁷ Γούναρης, 2008, σ.210

⁷⁸ Buchholz, 1977, σ. 12

⁷⁹ Buchholz, 1977, σ. 12,16.

επεκτάθηκε στο Harvard, με κύριο εκπρόσωπο την Barbara Toffler, υπάλληλος της Arthur Andersen από το 1995.

Τα τελευταία χρόνια η ανάγκη ύπαρξης ηθικής σε θέματα εταιρικής συμπεριφοράς όπως η λήψη των ανταγωνιστικότερων συντομότερων δρόμων για να διατηρήσουν τα αναμενόμενα επίπεδα σταθερής απόδοσης έχει ανυψωθεί. (Bernard, 2006).

Μερικοί από τους ισχυρότερους διεθνείς οικονομικούς οργανισμούς, όπως, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η Παγκόσμια τράπεζα, η Ασιατική Τράπεζα Ανάπτυξης, αρχίζουν σιγά- σιγά να κατανοούν και παράλληλα να παραδέχονται ότι η ηθική και οι επιχειρήσεις είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένες.

Μία από τις συνέπειες αυτής της παραδοχής αποτελεί η πρόσφατα συναφθείσα συνθήκη, στα πλαίσια του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), η οποία καλεί τα κράτη- μέλη να ποινικοποιήσουν τη δωροδοκία ξένων δημόσιων λειτουργών, που δημιουργούν τη Συνθήκη αντι-διαφθοράς του Ο.Ο.Σ.Α., η οποία είναι ενεργή από τον Φεβρουάριο του 1999. Αυτή η συνθήκη προέκυψε από τη συνειδητοποίηση εκ μέρους μερικών ισχυρών πολυεθνικών εταιριών ότι η διαφθορά δεν είναι συμβατή με την οικονομία της ελεύθερης αγοράς. Σημαντική είναι και η συνειδητοποίηση ότι το πρόβλημα της διαφθοράς είναι αδύνατον να λυθεί από τις εταιρίες, ή από τον ιδιωτικό, ή από τον δημόσιο τομέα, αν ενεργούν μεμονωμένα, ο καθένας μόνος του. Τα παραπάνω γεγονότα απέδειξαν τον αντίκτυπο που μπορούν να έχουν οι μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί, εν προκειμένω «ο Διεθνής Οργανισμός Διαφάνειας» με το να προκαλούν συγκεκριμένες ενέργειες από εθνικές κυβερνήσεις και διεθνείς οργανισμούς για την επίλυση παγκόσμιων προβλημάτων κάθε είδους.

Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης 10ετίας, ο Ο.Ο.Σ.Α. είχε αντιμετωπίσει μια σειρά οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων εμβαθύνοντας περαιτέρω τη σχέση και δέσμευσή του με τις επιχειρήσεις, τα συνδικάτα και άλλους αντιπροσώπους της κοινωνίας. Ο Ο.Ο.Σ.Α. έχει επίσης δημιουργήσει μια ομάδα αντι-spam, η οποία εξέδωσε λεπτομερή έκθεση, με αρκετά χρήσιμα έγγραφα σχετικά με τα προβλήματα spamming στις αναπτυσσόμενες χώρες, τις καλύτερες προτεινόμενες πρακτικές για τους παροχείς Διαδικτύου, τα εμπορικά sites ηλεκτρονικού ταχυδρομείου καθώς και των εμπλεκόμενων με το Διαδίκτυο.⁸⁰

⁸⁰ <http://el.wikipedia.org/wiki/>

Υπάρχουν ενδείξεις ότι τα εκβιομηχανισμένα έθνη και οι διεθνείς οργανισμοί τους τείνουν να υπερβούν τις αντιλήψεις ως προς τις εταιρικές κοινωνικές ευθύνες που ισχύουν από το β' παγκόσμιο πόλεμο έως τώρα.

Ο σχηματισμός συνασπισμών ηγετικών στελεχών του επιχειρηματικού χώρου, θρησκευτικών ταγών και άλλων μελών της κοινωνίας, έχουν σκοπό τη διατύπωση προτύπων διεθνών κωδικών συμπεριφοράς.

Δύο αντιπροσωπευτικά παραδείγματα αποτελούν οι Αρχές της Στρογγυλής Τραπέζης CHAUX για τις επιχειρήσεις και μία διαθρησκευτική Διακήρυξη Χριστιανών, Μουσουλμάνων και Εβραίων.

Από το 1986, μια ομάδα στελεχών επιχειρήσεων στο Chaux-Sur-Montreaux της Ελβετίας έκανε τις πρώτες διατυπώσεις επιχειρηματικής ηθικής.⁸¹

Αργότερα το 1994, βασιζόμενη στις αρχές του Minnesota Responsibility (1992) και πιστεύοντας ότι οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αναβαθμίσουν την ποιότητα ζωής όλων των ανθρώπων, διατύπωσε μια σειρά θέσεων που έγιναν γνωστές ως «αρχές της Στρογγυλής Τραπέζης» CHAUX, οι οποίες βασίζονται σε δύο ηθικές έννοιες:

- Στην ιαπωνική έννοια “kyosei” που σημαίνει να ζεις και εργάζεσαι συγχρόνως, για το κοινό καλό
- Στην έννοια της ανθρώπινης αξιοπρέπειας⁸²

Είναι εντυπωσιακό το πόσο παρεμφερές είναι το σκεπτικό στην Πράσινη Βίβλο της επιτροπής της Ευρωπαϊκής κοινότητας με θέματα προαγωγή ενός ευρωπαϊκού σκελετού ανάλυσης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.⁸³ Η διαθρησκευτική Διακήρυξη Χριστιανών, Μουσουλμάνων και Εβραίων βασίζεται στις αξίες της δικαιοσύνης, αμοιβαίου σεβασμού, επιμελούς διαχείρισης και εντιμότητας. Και οι δύο διακηρύξεις αρχών δίνουν τον κεντρικό ρόλο στην ηθική και στο σεβασμό των ανθρώπινων δικαιωμάτων κατά την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Άλλα σύμφωνα αναφέρονται παρακάτω:

1. Global Reporting Initiative (GRI)

Το Global Reporting Initiative (GRI) είναι το περισσότερο ανά τον κόσμο χρησιμοποιούμενο πλαίσιο απολογισμού βιωσιμότητας και έχει δεσμευτεί στη συνεχή βελτίωσή και παγκόσμια εφαρμογή του.⁸⁴ Έχει αναλάβει την αποστολή να αναπτύξει

⁸¹ βλ. Θανόπουλος, 2013, σ.271

⁸² βλ. Θανόπουλος, 2013, σ.271

⁸³ βλ. Θανόπουλος, 2013, σ.277

⁸⁴ <http://www.csr-supplychain.gr/gr/gri-sustainability-reporting-guidelines-g3-p30.html>

παγκοσμίως αποδεκτές αρχές για την ανάπτυξη Κοινωνικών Απολογισμών, μέσω διεθνών multi-stakeholder διαδικασιών.

2. Global Compact Networks

Το οικουμενικό σύμφωνο αποτελεί ένα πλαίσιο για τις επιχειρήσεις σύμφωνα με το οποίο ευθυγραμμίζουν τις λειτουργίες και στρατηγικές τους με 10 παγκόσμια αποδεκτές αρχές στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των συνθηκών εργασίας, του περιβάλλοντος και της καταπολέμησης της διαφθοράς. Ως η μεγαλύτερη παγκόσμια πρωτοβουλία εταιρικής υπευθυνότητας -με χιλιάδες συμμετέχοντες από 100 χώρες- το Οικουμενικό σύμφωνο έχει ως πρωταρχικό του στόχο την οικοδόμηση και προώθηση της κοινωνικής νομιμότητας των επιχειρήσεων και των αγορών. Στο σύμφωνο αυτό έχουν διατυπωθεί οι σκέψεις για τα ανθρώπινα δικαιώματα του Γενικού Γραμματέα του ΟΗΕ κ. Κόφι Αννάν.⁸⁵

3. Το πρότυπο κοινωνικής υπευθυνότητας SA8000

Το SA 8000 είναι Διεθνές Πρότυπο και θέτει τις προδιαγραφές για τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και τη διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Είναι βασισμένο στις υποδείξεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Εργασίας, της Διεθνούς Διακήρυξης για τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις αποφάσεις του ΟΗΕ για τα δικαιώματα του παιδιού.⁸⁶

4. **European Business Ethics Network.** Ιδρύθηκε το 2000 στην Ευρώπη και είναι ήδη αναγνωρισμένο παγκοσμίως ως εκπρόσωπος της Ευρωπαϊκής αντίληψης για την επιχειρηματική Ηθική. Στόχος του είναι να διαδώσει το είδος της διοίκησης που βασίζεται σε αξίες, στην ηθική της ηγεσίας, αλλά και να αυξήσει τη γνώση και την ευθύνη που έχουν οι εταιρείες προς την κοινωνία. Μακροπρόθεσμα στοχεύει στην καλλιέργεια μιας κοινωνίας επιχειρηματιών που ασπάζονται τις αξίες της επιχειρηματικής ηθικής, οι οποίοι θα γαλουχήσουν τις επόμενες γενιές επαγγελματιών και ακαδημαϊκών.

Στην ελληνική πραγματικότητα βλέπουμε ότι η χώρα μας είναι ένα προοδευτικό και σύγχρονο μέλος του επιχειρησιακού ιστού. Παράδειγμα η υιοθέτηση από τη συνέλευση του ΣΕΒ της *χάρτας υποχρεώσεων και δικαιωμάτων των επιχειρήσεων*.

Από τον Ιούνιο του 2000 υπάρχουν,

α) το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική ευθύνη Global Compact Network Hellas.⁸⁷

⁸⁵ βλ. Θανόπουλος, 2013, σ.271

⁸⁶ βλ. Θανόπουλος, 2013, σ.42, 278

⁸⁷ <http://www.globalcompactnetworkhellas.gr/>

Το Ελληνικό Δίκτυο Global Compact ιδρύθηκε την **28η Μαΐου 2008** σε εκδήλωση που οργάνωσαν το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και το UNDP Programme Management Office στην Αθήνα. Στόχοι του Δικτύου είναι :

- η προώθηση του Οικουμενικού Συμφώνου και των αρχών του στην Ελλάδα.
- η υποστήριξη επιχειρήσεων, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και οργανισμών που έχουν δεσμευτεί προς αυτό και σε σχέση με τη συνεχή εφαρμογή των 10 αρχών του.
- η διάδοση των 10 αρχών προς τον επιχειρηματικό κόσμο.
- η προσέλκυση νέων μελών.
- η παράλληλη δημιουργία ευκαιριών για πολυμερείς συμπράξεις και συλλογική δράση.
- η υποστήριξη των ευρύτερων στόχων των Ηνωμένων Εθνών για τη χιλιετία μέσα από δραστηριότητες και εκδηλώσεις που αφορούν όλους τους συμμετέχοντες.

και β) το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής ηθικής (EBEN), το οποίο εκπροσωπεί το **European Business Ethics Network** στην Ελλάδα.

Με όραμα τη διάδοση και καλλιέργεια ενός νέου τρόπου διοίκησης, που βασίζεται στις αξίες και τις αρχές της επιχειρηματικής ηθικής, πραγματοποιήθηκε, στις 31 Μαΐου 2005, η επίσημη εκδήλωση έναρξης των εργασιών του Ελληνικού Ινστιτούτου Επιχειρηματικής ηθικής (EBEN). Το Ινστιτούτο προσπαθεί να ενισχύσει τη διάδοση των πρακτικών της επιχειρηματικής ηθικής και να αυξήσει τη γνώση σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Διακυβέρνησης, στον ελλαδικό χώρο.

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής EBEN GR. ανέπτυξε το Μοντέλο Επιχειρηματικής Ηθικής, B.E.M. (**Business Ethics Model**). Φιλοδοξία του είναι να δώσει τη δυνατότητα στη σύγχρονη ελληνική επιχείρηση να βελτιώσει σταδιακά και αρμονικά τους δύο αυτούς τομείς στο επιχειρηματικό περιβάλλον της- αρχίζοντας βέβαια με τη δημιουργία ενός καθολικού κώδικα επιχειρηματικής ηθικής. Η Ελλάδα είναι η πρώτη χώρα στην Ευρώπη που εφάρμοσε το **Μοντέλο Επιχειρηματικής Ηθικής** και η πρώτη που βραβεύει εταιρίες.⁸⁸

⁸⁸ <http://www.meda.gr> & <http://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=73>

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Πώς θα δαμαστεί μέσα στον άνθρωπο το θηρίο που τείνει προς την πλεονεξία και τη βία;

Ο Μακιαβέλι θ' απαντούσε: με τον εξαναγκασμό του Νόμου.

Οι απαισιόδοξοι: με τη Χάρη του Θεού.

Οι αισιόδοξοι: με την Παιδεία.

Εν. Παπανούτσος

1. 1. Η έννοια του Σχολείου Γενικά

Το **σχολείο** είναι ίδρυμα σχεδιασμένο να επιτρέπει και ενθαρρύνει τους μαθητές να μαθαίνουν, υπό την καθοδήγηση δασκάλων. Η λέξη **σχολείο**, από την οποία παράγεται και η αντίστοιχη αγγλική school, είναι ελληνική και προέρχεται από τη λέξη *σχόλη* που σημαίνει απραξία ή χρόνος ανάπαυσης ή διαθέσιμος χρόνος ή αργία.

Οι περισσότερες χώρες έχουν σχολεία ενταγμένα σε εκπαιδευτικά συστήματα, η παρακολούθηση των οποίων είναι συνήθως υποχρεωτική. Τα ονόματα αυτών των σχολείων ποικίλουν ανάλογα με τη χώρα, αλλά εν γένει περιλαμβάνουν την πρωτοβάθμια ή στοιχειώδη εκπαίδευση (Δημοτικό σχολείο) για τα νεαρά παιδιά και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο, Λύκειο) για τους εφήβους.⁸⁹

Η έννοια του σχολείου και η έννοια της εκπαίδευσης στη συνείδηση των πολλών υπονοούν την έννοια της πειθαρχίας. Στα νεοελληνικά π.χ. αποκαλούμε «τάξη» τη σχολική αίθουσα και τη σχολική βαθμίδα. Τις παραπάνω απόψεις φαίνεται να αποδέχονται σε κάποιο βαθμό και σήμερα οι εντός και εκτός του σχολείου. Σε μερικές χώρες, π.χ., η κοινή γνώμη θεωρεί ότι η πειθαρχία είναι βασικό στοιχείο της σχολικής εκπαίδευσης και επισημαίνουν την έλλειψη της από το σύγχρονο σχολείο (Gallup 1977).

⁸⁹ <http://el.wikipedia.org/wiki>

Ομοίως και οι δάσκαλοι και οι προϊστάμενοί τους θεωρούν ως βασική αποστολή του σχολείου τη διδασκαλία τρόπων κοινωνικής συμπεριφοράς και την επιβολή πειθαρχίας (βλ. Παγιατάκη 1960, 24· Johnson 1979, 387 και Cohen 1979, 117).

Τέλος, και οι ίδιοι οι μαθητές αναγνωρίζουν στον εκπαιδευτικό την «εξουσία» να καθορίζει τη συμπεριφορά των μαθητών και αναμένουν από αυτόν να επιβάλει την τάξη χωρίς ενδοιασμούς και επιείκεια (βλ. Nash 1976 και Good and Brophy 1980, 315).⁹⁰

Η προέλευση του σχολείου τοποθετείται ιστορικά στο στάδιο εκείνο όπου η κοινωνικοπολιτιστική εξέλιξη μιας κοινωνικής ομάδας ή χώρας επιβάλει μεθοδευμένη και προγραμματισμένη αγωγή και μάθηση, δηλαδή προετοιμασία της νέας γενιάς για την ορθολογική γνώση και αποτελεσματική αντιμετώπιση των διαφοροποιημένων συνθηκών του περιβάλλοντος και των αυξημένων απαιτήσεων του κοινωνικού συνόλου.⁹¹

1.1.1. Ιστορική Αναδρομή

A. Εκπαίδευση στην αρχαία Ελλάδα

Στην αρχαία Αθήνα η εκπαίδευση ήταν ιδιωτική.

Παιδαγωγοί και παιδοτρίβες δίδασκαν στα παιδιά γραφή, ανάγνωση, αριθμητική, μουσική και γυμναστική. Αναμφίβολα, είναι γνωστό πως η εκπαίδευση στην αρχαία Ελλάδα επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη ενός δυναμικού πολιτιστικού συνεχούς, που συνδέει το παρελθόν με το μέλλον, επεκτάθηκε στην ευρωπαϊκή ήπειρο και τις κτήσεις της και είναι γνωστό σήμερα με το γενικό όρο «δυτικός πολιτισμός». Ωστόσο, οποιαδήποτε μελέτη των επιδράσεων της αρχαίας ελληνικής εκπαίδευσης στο σύγχρονο κόσμο απαιτεί γνώση του ίδιου του αντικείμενου της εκπαίδευσης, έτσι όπως αναπτύχθηκε στις διαφορετικές πόλεις-κράτη της ελληνικής επικράτειας.

Η γενικευμένη συμμετοχή στην πολιτική ζωή στην Αθήνα, στα μέσα του 5^{ου} π.Χ. αι., δημιούργησε την έντονη ανάγκη για εκμάθηση της γραφής, καθότι ήταν αναγκαία η γνώση του κειμένου των νόμων. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας εκμάθησης της γραφής και ανάγνωσης ήταν ότι ένα μεγάλο μέρος των πολιτών αποκτούσαν πλέον τις ικανότητες αυτές.

Γύρω στο 430 π.Χ. αρχίζει πλέον η κυκλοφορία και το εμπόριο βιβλίων. Πρώτη φορά κυκλοφορεί στην αγορά της Αθήνας ένα βιβλίο του Αναξαγόρα, του κύριου υποστηρικτή της αντίληψης ότι η επιστήμη είναι προϊόν μία μεθοδικά ελεγχόμενης πορείας

⁹⁰ <http://users.sch.gr/abouras/kate.pdf>, προσπελάστηκε 27-03-2015

⁹¹ User.sch.gr/Plouskas/roloi.htm

συσσώρευσης γνώσεων. Μέσα στο κλίμα αυτό εξαπλώνεται η στοιχειώδης εκπαίδευση, η ικανότητα της ανάγνωσης και της γραφής.

Παράλληλα προς την εξάπλωση αυτή της συλλογικής παιδείας, αναπτύσσεται στο χώρο της φιλοσοφίας η ανασυγκρότηση των ονομαζόμενων «στοιχείων» που μπορούν να συνθέτουν, όπως και τα γράμματα της αλφαβήτου, έναν απεριόριστο αριθμό κόσμων. Κατά τον Αναξαγόρα και τον Δημόκριτο, η σύνθεση των στοιχείων σε τάξη ήταν έργο του ανθρώπου και σ' αυτό οφείλεται η πρόοδος.⁹²

Ο Πλάτωνας στην *Πολιτεία* του, αναφέρει ότι οι βασιλείς φιλόσοφοι, κουβαλούν στην ψυχή του, ως «εργαλείο», τη δύναμη της γνώσης. Για να μπορέσουν να ολοκληρώσουν τη στροφή προς την Αλήθεια και το φως, και να ολοκληρωθούν ως άριστοι και ιδεατοί κυβερνήτες, απαραίτητη κρίνεται η εκπαίδευση. Η συνεχής και επίπονη εκπαίδευση είναι ο μοναδικός δρόμος επίτευξης του τελικού στόχου.⁹³

Αλλά και οι φύλακες, επειδή εξασφαλίζουν την ασφάλεια της πόλης χρειάζεται να πάρουν κατάλληλη αγωγή.⁹⁴

Σκοπός του είναι να επιλέξει τόσο τα κατάλληλα μαθήματα όσο και την αρμόζουσα μέθοδο διδασκαλίας τους προκειμένου να αποδώσει η Παιδεία τον επιθυμητό καρπό της που, στην περίπτωση του, δεν είναι η εκμάθηση τεχνών και η απόκτηση δεξιοτήτων αλλά η αρμονική ανάπτυξη της ψυχής των πολιτών.

Έτσι αρχίζει το θέμα για θεσμοθέτηση της εκπαίδευσης των φυλάκων με μια μορφή κρατικής παιδείας σε μια εποχή που η εκπαίδευση ήταν ιδιωτική. Δεν υπήρχε θεσμοθετημένο εκπαιδευτικό σύστημα στην Αθήνα, αντίθετα υπήρχε κάτι τέτοιο στη Σπάρτη, κατά τη μαρτυρία του Αριστοτέλη (*Ηθικά Νικομάχεια 1180a 24*).⁹⁵

B. Δωδέκατος αιώνας

Ο όρος «εκπαίδευση» πρωτοεμφανίστηκε το 12ο αιώνα, γύρω στο 1200 μ.Χ., στη Β. Ιταλία, Αγγλία, Ισπανία, Γερμανία, Τσεχία για την αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού, μιας και έχουμε και τη βιομηχανική επανάσταση το 18ο αιώνα στην Αγγλία. Η παροχή δωρεάν στοιχειώδους εκπαίδευσης γινόταν από φιλανθρωπικές και θρησκευτικές οργανώσεις, των οποίων ο στόχος ήταν πρωταρχικά ηθικός και των οποίων η αντίληψη για το βαθμό μόρφωσης που ήταν αναγκαίος για τον σκοπό αυτόν, ήταν πολύ περιορισμένος. Σύμφωνα με τον Durkheim οι εκπαιδευτικοί μετασχηματισμοί είναι πάντα

⁹² Cambiano, 1996, σ. 160-163

⁹³ Βλ. Σκουτερόπουλος, 2006, σελ. 10

⁹⁴ Βλ. Mosse, 1993, σελ. 142

⁹⁵ Βλ. Μαυρόπουλος, 2006, σ. 503

αποτέλεσμα και ένδειξη των κοινωνικών μετασχηματισμών και βάσει αυτών πρέπει να ερμηνεύονται. Με άλλα λόγια, η εκπαίδευση αλλάζει καθώς αλλάζει η κοινωνία.

γ. Αναγέννηση και Διαφωτισμός

Διαφοροποιήσεις στη σημασία του όρου εμφανίστηκαν στην εποχή της Αναγέννησης και του ευρωπαϊκού Διαφωτισμού, όπου η μελέτη της κλασσικής γραμματείας αντικατέστησε την αυστηρή εκπαίδευση στη λογική που κατείχε κεντρική θέση στο σχολαστικισμό του Μεσαίωνα.

Τώρα πια δινόταν έμφαση στην ελκυστικότητα της παρουσίασης, την κομψότητα της μορφής και το εκλεπτυσμένο και επεξεργασμένο ύφος και όχι στην ανάπτυξη της δύναμης της λογικής.

δ. Νεοελληνικό κράτος

Στο νεοσύστατο νεοελληνικό κράτος ο Καποδίστριας προβαίνει στις πρώτες συστηματικές ενέργειες εκπαιδευτικής οργάνωσης. Αρμόδιος για την εποπτεία των σχολείων, προκρίνει τη θεμελίωση της στοιχειώδους δημόσιας και δωρεάν παιδείας.

Δίνει έμφαση στην τεχνική εκπαίδευση αλλά δεν παραμελεί και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Κυπριανός, 2009: 73-82).

Αξιοσημείωτη είναι η συνεισφορά πλειάδας λογίων και δασκάλων που θέλουν να προσεγγίσουν ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά πρότυπα στην ανασυγκρότηση της Ελλάδας (Κούκου, 1987:587).

Επιπλέον οι Έλληνες της διασποράς συμβάλλουν οικονομικά στην οικοδόμηση των εκπαιδευτικών δομών και θεσμών. (Τσουκαλάς 2006:485-490).

Τη διετία 1836-1837 η αντιβασιλεία οργανώνει ένα εκπαιδευτικό σύστημα τριών βαθμίδων (δημοτικό, ελληνικό/γυμνάσιο/ πανεπιστήμιο) το οποίο επιβίωσε για έναν αιώνα.

δ1. Εικοστός αιώνας

Δεν είναι δυνατόν να μη σημειώσει κανείς και δύο πολύ βασικούς σταθμούς στην ιστορία της εκπαίδευσης.

Ο α' σταθμός που χρονολογείται στις αρχές του 20ού αιώνα και χαρακτηρίζει τη μετάβαση από το λεγόμενο «παλαιό» στο «νέο» σχολείο (σχολείο εργασίας) επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην εσωτερική μορφή και λειτουργία της εκπαίδευσης, δηλαδή στο περιεχόμενο και τη μεθόδευση της διδασκαλίας καθώς και στη σχέση εκπαιδευτικού και μαθητή.

Ο β' σταθμός καλύπτει την περίοδο μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο, όπου μεταδίδεται το εκάστοτε ισχύον σύστημα γνώσεων και αξιών σε κάθε κοινωνική ομάδα, ασκείται

κοινωνικός έλεγχος, ενώ το παιδαγωγικό έργο γίνεται πλέον επάγγελμα και διαμορφώνεται ένα πλέγμα προσδοκιών και νορμών για το φορέα του επαγγελματικού ρόλου.⁹⁶

Στις μέρες μας η θεσμική σφαίρα της εκπαίδευσης, καλείται να ικανοποιήσει το αυξημένο ειδικό βάρος της γνώσης στη διεθνοποιούμενη κοινωνία. Τούτο μπορεί να ευοδωθεί από ένα βελτιωμένο στρατηγικό μοντέλο διοίκησης που στηρίζεται στους πυλώνες της ανταγωνιστικότητας και της κοινωνικής συνοχής.

Έτσι επέρχονται οργανωτικές και διοικητικές αλλαγές στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (2007, 2008, 2010, 2011-2013). Σύμφωνα με το ν. 4009/2011, ο μαθητής και ο εκπαιδευτικός σύμφωνα με τη νέα αντίληψη βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Παράλληλα γίνεται λόγος για ιδρύματα που να αποτελούν χώρους δημιουργίας και προώθησης νέων ιδεών καθώς και το θεμέλιο για μια νέα ποιοτική απασχόληση και επιχειρηματικότητα που βασίζεται στη γνώση, την τεχνολογία και την καινοτομία. Ο νόμος αυτός πρόκειται να αλλάξει μέσα στο 2015.

1.2. Δομή και Λειτουργία του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος

Το εκπαιδευτικό μας σύστημα παρά τις κατά καιρούς αποκεντρωτικές προσπάθειες που έχουν γίνει μέχρι σήμερα, παραμένει ακόμη αρκετά συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό, με αποτέλεσμα να γίνεται συχνά λόγος για δυσλειτουργίες και να υποβάλλονται προτάσεις για την αναγκαιότητα περισσότερης αποκέντρωσης.⁹⁷

Οι θεσμοθετημένες βαθμίδες εκπαίδευσης είναι:

- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Νηπιαγωγείο και Δημοτικό).
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο και Λύκειο).
- Τριτοβάθμια (Ανώτερη και Ανώτατη) εκπαίδευση.

Η τριτοβάθμια εκπαίδευση διακρίνεται περαιτέρω σε τρεις κύκλους (Διακήρυξη Μπολόνια):

- πτυχιακός κύκλος σπουδών (Bachelor)
- Master
- Διδακτορικό (PhD)⁹⁸

Στη χώρα μας καταβάλλεται τα τελευταία χρόνια μια διαρκής προσπάθεια ποιοτικής αναβάθμισης και βελτίωσης του συστήματος εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης, ενώ παράλληλα δίνεται έμφαση στη διευκόλυνση της πρόσβασης των ευάλωτων κοινωνικών

⁹⁶ Wikipedia.gr

⁹⁷ Μπρίνια, 2008, σ.49

⁹⁸ www.wikipedia.gr

ομάδων σε όλες τις βαθμίδες του. Ειδικότερα, για την επόμενη περίοδο ο κεντρικός στόχος είναι μια εκπαίδευση και δια βίου μάθηση που θα δίνει εφόδια για την ενεργό συμμετοχή στην κοινωνία, την απρόσκοπτη ένταξη στην αγορά εργασίας και θα καταπολεμά τη σχολική διαρροή, ιδιαίτερα για τις ευπαθείς ομάδες.

Με το θεσμικό πλαίσιο για την αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος το οποίο ισχύει σήμερα δόθηκε η δυνατότητα στις περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας να αποκτήσουν αρμοδιότητες, να αναλάβουν ορισμένα καθήκοντα και να έχουν πραγματική εξουσία σε θέματα που αφορούν τις τοπικές εκπαιδευτικές υποθέσεις σε επίπεδο περιφέρειας, νομού και σχολικής μονάδας.

Η μεταβίβαση εκπαιδευτικών αρμοδιοτήτων από το κέντρο στην περιφέρεια οι οποίες πριν την ψήφιση των σχετικών νόμων ασκούνταν από το Υπουργείο Παιδείας και τις υπηρεσίες του στην Αθήνα, έγινε με στόχο να ενισχύσει την αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος και να δώσει τη δυνατότητα στους τοπικούς φορείς να πάρουν στα χέρια τους το μέλλον της περιοχής τους και να γίνει έτσι ο πολίτης από θεατής που ήταν, ενεργός και συμμετοχός.⁹⁹

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

⁹⁹ <http://conf2007.edu.uoi.gr/Praktika/49-97.pdf>

2.1. Η έννοια της "διοίκησης" γενικά και στην εκπαίδευση

Ο όρος διοίκηση προέρχεται από το ρήμα διοικώ (δια+οικώ) που αρχικά σήμαινε «φροντίζω τα του οίκου μου». (Μπαμπινιώτης 1998). Σήμερα όμως έχει ευρύτερη σημασία και σημαίνει διευθύνω, διαχειρίζομαι και ρυθμίζω συλλογικές υποθέσεις.¹⁰⁰

Η Διοικητική Επιστήμη αποτελεί ένα βασικό συντελεστή για την εφαρμογή του μάνατζμεντ. Ασχολείται με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των αποφάσεων και της στρατηγικής ενός οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη μοντέλα και τεχνικές λήψης αποφάσεων, τη σύγχρονη τεχνολογία της πληροφορικής και των επικοινωνιών, και το επιχειρησιακό περιβάλλον (Πραστάκος, 2000). Προϋποθέτει λοιπόν μια σφαιρική αντιμετώπιση όπου, προκειμένου να ληφθεί και να υλοποιηθεί με επιτυχία μια περίπλοκη απόφαση, λαμβάνονται υπόψη και καλλιεργούνται οι απαιτούμενες προϋποθέσεις, όπως το οργανωσιακό κλίμα, οι ανθρώπινες διοικητικές ικανότητες, η ύπαρξη και οργάνωση του πληροφοριακού συστήματος και των δεδομένων κ.α.

Με τον όρο **εκπαιδευτική διοίκηση** αναφερόμαστε στον επιστημονικό κλάδο που αφορά στις βασικές λειτουργίες της διοίκησης εστιασμένες στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η διοίκηση στην εκπαίδευση είναι ένας κλάδος του επιστημονικού πεδίου της διοίκησης και συσπειρώνει γνωστικές περιοχές από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως για παράδειγμα της ψυχολογίας, της οικονομίας, των πολιτικών επιστημών κ.α.¹⁰¹

Η διοίκηση στην εκπαίδευση μπορεί να οριστεί σαν η διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα του κατάλληλου σχολικού κλίματος, ώστε μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης της διεύθυνσης και του ελέγχου-αξιολόγησης τα άτομα να συνεργάζονται συντονισμένα με στόχο να συμβάλουν αποτελεσματικά στην πραγματοποίηση των στόχων της εκπαιδευτικής μονάδας.¹⁰²

Ο Hoyle (1981:8) αναφέρει ότι: «Η διοίκηση είναι μιας συνεχούς διαδικασίας μέσω της οποίας τα μέλη μιας οργάνωσης επιχειρούν να συγχρονίσουν τις δραστηριότητές τους και να χρησιμοποιήσουν τα μέσα που διαθέτουν με σκοπό να ικανοποιήσουν τους σκοπούς της οργάνωσης όσο το δυνατό καλύτερο».

Ο Guthbert (1984) εισηγείται ότι η διοίκηση είναι μία δραστηριότητα που έχει ως συνέπεια την ευθύνη της επίτευξης στόχων χρησιμοποιώντας άλλους ανθρώπους.

¹⁰⁰ Βλ.Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ.14

¹⁰¹ Βλ.Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ.14

¹⁰² βλ.Μπρίνια, 2008, σ.93

Ο Glatter (1979:16) υποστηρίζει τη γνώμη ότι «οι σπουδές διοίκησης ασχολούνται με «την εσωτερική λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, αλλά επίσης και με τις σχέσεις που έχουν με το περιβάλλον τους, που είναι οι κοινωνίες στις οποίες εγκαθίστανται και οι κυβερνητικές υπηρεσίες που επίσημα έχουν την επίβλεψή τους». ¹⁰³

Βασική μέριμνα της διοίκησης της εκπαίδευσης είναι το περιεχόμενο και η φροντίδα για τους σκοπούς ή τους στόχους της εκπαίδευσης, καθώς και την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Από τους πολλούς ορισμούς της διοίκησης και συνακόλουθα της διοίκησης της εκπαίδευσης, που συναντάμε θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε ότι όλοι αναφέρονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο στη διοίκηση ως μια δραστηριότητα που ασκείται συστηματικά στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και περιλαμβάνει τις λειτουργίες του Προγραμματισμού, της Οργάνωσης, της Διεύθυνσης, του Ελέγχου και του Συντονισμού (ΠΟΔΕΣ).¹⁰⁴

Οι βασικοί ορισμοί της οργάνωσης και Διοίκησης (management) είναι οι εξής: Management είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων. (American Management Association, 1969).

Ένας πιο πρόσφατος ορισμός είναι κάπως διαφορετικός. Αναφέρει ότι management είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτή.¹⁰⁵

Οι διαφορές των δύο παραπάνω ορισμών έγκεινται σε τρία βασικά σημεία:

- Ο δεύτερος ορισμός δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στην επιχείρηση
 - Ο δεύτερος ορισμός δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί, δηλαδή σε στόχους και λιγότερο σε πράγματα και δραστηριότητες.
 - Ο δεύτερος ορισμός εισάγει την ιδέα ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα πρέπει να συνδέεται με την επίτευξη των στόχων των μελών της.

Δύο είναι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το management: η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα αποτελεί το ζωτικό στοιχείο του και αναφέρεται στη σχέση εισροών-εκροών. Εάν η εκροή είναι μεγαλύτερη από μια δεδομένη εισροή, τότε υπάρχει αύξηση της αποδοτικότητας. Τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται με

¹⁰³ Βλ. Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ.15

¹⁰⁴ Βλ. Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ.15

¹⁰⁵ βλ. Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002, σ.77

εισροές όπως οι οικονομικοί πόροι, το ανθρώπινο δυναμικό και ο μηχανολογικός εξοπλισμός. Όταν τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης, τότε λέγεται πως αυτά είναι αποτελεσματικά. Επομένως η αποδοτικότητα αναφέρεται στα μέσα και η αποτελεσματικότητα στην αποπεράτωση του έργου.¹⁰⁶

Ο Datt (1996) ορίζει το management σαν τη διαδικασία του προγραμματισμού (Planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing) και του ελέγχου (controlling) των ανθρώπινων, χρηματοοικονομικών, φυσικών και πληροφοριακών πόρων ενός οργανισμού ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του με αποτελεσματικό τρόπο.¹⁰⁷

Η σημερινή τεχνολογική και οικονομική ανάπτυξη έχει επιφέρει πολυπλοκότητα τόσο στις εργασιακές όσο και στις οικονομικές σχέσεις και συμπεριφορές και σήμερα είναι γενικά παραδεκτό ότι νομοθετικές, διοικητικές και οργανωτικές ρυθμίσεις δεν είναι δυνατόν να είναι αποτελεσματικές χωρίς επαρκή γνώση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στα αντίστοιχα πλαίσια. Τα σχολεία όλων των βαθμίδων καλούνται να αντιμετωπίσουν καθημερινά μία πληθώρα στρατηγικών και οργανωτικών θεμάτων, όπως τη λήψη αποφάσεων για εκπαιδευτικά θέματα, τη βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής, τη συνεργασία με τις προϊστάμενες αρχές με τους γονείς και την ευρύτερη τοπική κοινότητα, την ένταξη των Νέων Τεχνολογιών.

Οι νέες αυτές συνθήκες και οι διαμορφούμενες αναγκαιότητες απαιτούν διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης με εφόδια όπως ισχυρή προσωπικότητα, ηγετικές ικανότητες, διαπολιτισμική οπτική και κυρίως ανεπτυγμένες κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες.

Η Διοίκηση είναι **επιστήμη** γιατί διέπεται από ορισμένες αρχές και χρησιμοποιεί επιστημονικές προσεγγίσεις και **τέχνη** γιατί παρέχει σ' αυτούς που τη χρησιμοποιούν τη δυνατότητα ευελιξίας και πρωτοβουλίας.

2.2 Βασικές Θεωρίες της Διοίκησης γενικά και στην εκπαίδευση

Υπάρχουν πολλές θεωρίες γύρω από τη διοίκηση στην εκπαίδευση, καμία όμως δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως η απόλυτη θεωρία που η εφαρμογή της θα οδηγήσει στην επίλυση των προβλημάτων της εκπαίδευσης. Όλες οι θεωρίες δρουν μέσα σε ένα κοινωνικό πλαίσιο και η επιτυχία της εφαρμογής τους εξαρτάται από την ανθρώπινη θέληση. Οι Θεοφιλίδης (1994) και Σαϊτής (2005) αναφέρονται σε 3 μεγάλες σχολές: **1) οι**

¹⁰⁶ βλ. Τζωρτζιάκης και Τζωρτζιάκη, 2007, σ.81

¹⁰⁷ βλ. Μπρίνια, 2008, σ.94

κλασικές οργανωσιακές θεωρίες, 2) οι θεωρίες των ανθρωπίνων σχέσεων και 3) θεωρίες συμπεριφοριστικής επιστήμης.¹⁰⁸

Όπως αναφέρει ο Bush (1995:21-22) οι περισσότερες θεωρίες (παραδοσιακές και σύγχρονες), έχουν τρία κοινά χαρακτηριστικά:

1. Οι θεωρίες τείνουν να είναι κανονιστικές σε ότι αφορά τη φύση των εκπαιδευτικών θεσμών και τη συμπεριφορά των ατόμων στα πλαίσια αυτών.
2. Οι θεωρίες τείνουν να είναι εκλεκτικές ή μεροληπτικές στο ότι δίνουν έμφαση σε ορισμένες πλευρές των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων σε βάρος άλλων στοιχείων.
3. Οι θεωρίες συχνά βασίζονται ή υποστηρίζονται από παρατήρηση της πρακτικής εφαρμογής στα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

2.2.1. Η κλασική θεωρία ή του επιστημονικού management ή γραφειοκρατική θεωρία

Το έργο του Frederick Taylor (1856-1915) *The Principles of scientific management* (Αρχές επιστημονικής Διοίκησης) τον καθιέρωσε ως πατέρα της επιστημονικής Διοίκησης.¹⁰⁹

Ο **Taylor** μετά από πολύχρονη μελέτη καταλήγει ότι η αύξηση της αποτελεσματικότητας των μονάδων θα επιτευχθεί με την **υιοθέτηση των παρακάτω μέτρων, ήτοι:**

- κατάργηση των εμπειρικών μεθόδων και υιοθέτηση νέων βασισμένων στην επιστήμη,
- σωστή επιλογή προσωπικού και συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση όλων των εργαζομένων στα θέματα νέων μεθόδων εργασίας και
- σωστή κατανομή των ευθυνών μεταξύ του διοικητικού (managers) και του εκτελεστικού παράγοντα (εργάτες).

Ο Taylor τελικά κατηγορήθηκε ότι ήρθε σε αντίθεση με την ανθρώπινη ψυχολογία και ήθελε να κάνει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται και να εργάζονται ως μηχανές.

Στην εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης συνέβαλε και η Ευρώπη. Στη Γαλλία ο Henri Fayol (1841-1924) στο έργο του “General and industrial administration” καταγράφει τις παρατηρήσεις του πάνω στην άσκηση της σύγχρονης διοίκησης.

Οι γενικές αρχές διοίκησης του Fayol συνοψίζονται στα παρακάτω:

- καταμερισμός της εργασίας (ειδίκευση)

¹⁰⁸ βλ. Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.15

¹⁰⁹ βλ. Μπρίνια, 2008, σ.39, 42, Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ.45, βλ. Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.16

- Η εξουσία και η ευθύνη. Η εξουσία του να δίνει κάποιος εντολές να ταυτίζεται με το βαθμό ευθύνης που αναλαμβάνει. Ο Fayol πίστευε ότι ο άνθρωπος από τη φύση του αναζητά την εξουσία και αποφεύγει την ευθύνη.
- Η πειθαρχία σε έναν οργανισμό να είναι ενσυνείδητη.
- Ενότητα εντολών. Είναι η λήψη εντολών κάθε υφισταμένου από έναν μόνο Προϊστάμενο.
- Ενότητα κατεύθυνσης. Για το σύνολο των ενεργειών του οργανισμού πρέπει να υπάρχουν λειτουργικά (ειδικά) σχέδια που να εντάσσονται στο στρατηγικό (γενικό) σχέδιο για εξασφάλιση της ενότητας μεταξύ των σχεδίων προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Ο H. Fayol είναι ο πρώτος που διατύπωσε τις γενικές αρχές διοίκησης για τα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας.¹¹⁰

Τέλος ο κοινωνιολόγος **Max Webber** (1864-1920) ανέπτυξε τη **γραφειοκρατική οργάνωση λειτουργίας των οργανισμών και συγκεκριμένα οι κύριες ιδέες του συνοπτικά είναι οι παρακάτω:**

- η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πιο λογικό μέσο άσκησης του ελέγχου στους ανθρώπους.
- η γραφειοκρατία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο. Είναι μια θεωρία οργάνωσης ειδικά προσανατολισμένης στις ανάγκες μεγάλων και πολύπλοκων οργανισμών.
- Χαρακτηριστικά της οργάνωσης: στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, αυστηροί κανόνες και εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης. Η επιστημονική έρευνα βέβαια δε σταμάτησε στους κλασικούς θεμελιωτές του επιστημονικού management, αλλά αναπτύσσεται και σήμερα με γοργό ρυθμό, προσθέτοντας νέες θεωρίες και αντιλήψεις, όπως π.χ. ο επιστημονικός κλάδος της Οργανωσιακής Θεωρίας και Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.¹¹¹

2.2.2 Νεοκλασική Θεωρία Διοίκησης ή Θεωρία των Ανθρωπίνων Σχέσεων

Η Θεωρία των Ανθρωπίνων Σχέσεων, στηρίζεται στις απόψεις της κοινωνικής φιλοσόφου Mary Parker Follett και του ψυχολόγου καθηγητή του Harvard, Elton Mayo καθώς και των οπαδών τους.

¹¹⁰ βλ Μπρίνια, 2008, σ.39, Αθανασούλα-Ρέππα,2008, σ.48 & βλ.Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.17

¹¹¹ Βλ Μπρίνια, 2008, σ.40-42 και Αθανασούλα-Ρέππα,2008,σ.49

Ο **Fritz Roethlisberger**, στενός συνεργάτης του Elton Mayo συμπέρανε ότι η ψυχική κατάσταση, η ορθή εποπτεία και οι άτυπες κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται σε μια ομάδα εργαζομένων είναι το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας.

Συγκεκριμένα στο πλαίσιο των πειραμάτων τους οι Roethlisberger & Mayo, άρχισαν να ενσωματώνουν εκτεταμένα την συνέντευξη. Οι ερευνητές ήλπιζαν με τον τρόπο αυτό να συλλέξουν στοιχεία (όπως η ζωή στο σπίτι ή τη σχέση με σύζυγο ή γονέα), που να μπορούν να τεκμηριώσουν τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους και τη διοίκηση.

Από το 1928 έως το 1930 οι Mayo και Roethlisberger διεξήγαγαν περισσότερες από 21.000 συνεντεύξεις. Έτσι διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι εκφράστηκαν περισσότερο ειλικρινά όταν ενθαρρύνθηκαν να μιλούν ανοιχτά στο πλαίσιο μιας «non directed» (δηλαδή μη στημένης) συνέντευξης. Συνεντεύξεις οι οποίες κατά μέσο όρο διαρκούσαν περίπου 30 λεπτά, αυξήθηκαν σε 90 λεπτά ή ακόμα και δύο ώρες σε μια διαδικασία που είχε σκοπό να παρέχει μια συναισθηματική απελευθέρωση. Στα αρχεία χιλιάδων σελίδων που προέκυψαν, οι εργαζόμενοι αποκαλύπτουν προσωπικές λεπτομέρειες για την καθημερινή τους ζωή, και προσφέρουν ένα εκπληκτικό πορτρέτο του αμερικανού βιομηχανικού εργάτη κατά τα έτη που προηγήθηκαν.

Το τελικό συμπέρασμα των Elton Mayo και Fritz Roethlisberger ήταν, πως η παραγωγή επηρεαζόταν περισσότερο από το κοινωνικό περιβάλλον, παρά από τις φυσικές συνθήκες εργασίας. Μετά από πολλά πειράματα και εξετάζοντας διάφορες μεταβλητές, όπως τις φυσικές καταστάσεις του χώρου εργασίας, τα διαλείμματα για ξεκούραση, τον τρόπο εποπτείας, τις σχέσεις του προσωπικού, τα κίνητρα κ.α., οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η ποικιλομορφία των τύπων των ανθρώπων παίζει ένα σπουδαίο ρόλο στην απόδοση της παραγωγής.

Συμπερασματικά λοιπόν ενώ οι εκπρόσωποι της κλασσικής σχολής (Taylor και οι οπαδοί του) ενδιαφέρθηκαν περισσότερο για τους οργανισμούς, το κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων ενδιαφέρθηκε περισσότερο για τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, τη δημοκρατική ηγεσία, τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και στην επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.¹¹²

Κεντρική πρότασή τους είναι να δίνεται το ίδιο βάρος τόσο στην αύξηση της παραγωγικότητας στην επιχείρηση, όσο και στην ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων που εργάζονται σε αυτή.¹¹³

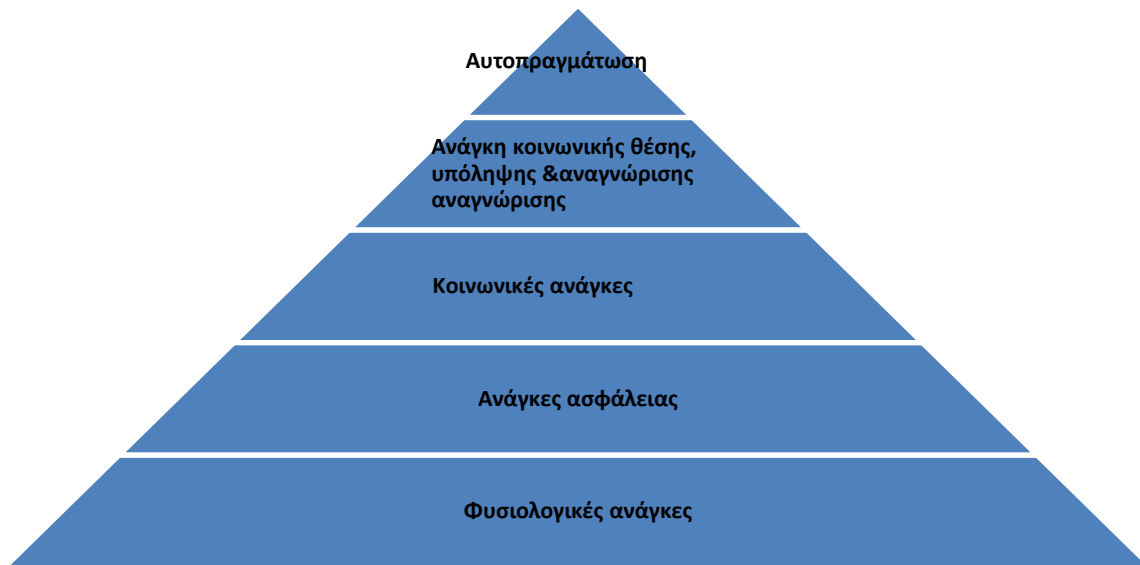
¹¹² <http://www.aode.gr/articles/73-2011-03-05-11-33-41>, το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων

¹¹³ βλ. Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.19

iii. Θεωρία της συμπεριφοριστικής επιστήμης

Η θεωρία αυτή, αναδείχθηκε σαν μια προσπάθεια συμφιλίωσης των άλλων δύο. Κυριότεροι εκπρόσωποι: Abraham Maslow, Chris Argyris, Frederick Herzberg, Chester Barnard, Douglas Mc Frederick Herzberg Gregor.¹¹⁴

Ο ψυχολόγος **Abraham Maslow** (1954) ανέπτυξε τη γνωστή θεωρία της παρώθησης (Motivation) ή θεωρία των αναγκών-κινήτρων. Ιεραρχεί τις ανάγκες σε **μια πυραμίδα πέντε επιπέδων** και τις διαχωρίζει ανάλογα με τη σπουδαιότητα από τις βασικές (νερό, τροφή κ.λ.π.) μέχρι τις ανώτερες (αυτοπραγμάτωση, ολοκλήρωση).



Ξεκινώντας από τη βάση προς την κορυφή.

- 1. Φυσιολογικές ανάγκες** (Η παρουσία ενός σταθερού και μόνιμου μισθού εξασφαλίζει βασικές ανάγκες, τροφή, στέγη, ένδυση κ.α).
- 2. Ανάγκες ασφάλειας** (αυτές σχετίζονται με τη διασφάλιση μόνιμης εργασίας και την αίσθηση σωματικής και ψυχικής ασφάλειας στο χώρο εργασίας).
- 3. Κοινωνικές ανάγκες** (Ανάγκες για διπαροσωπική επικοινωνία, φιλικούς δεσμούς, συμμετοχή σε ομάδα κ.λ.π.)
- 4. Ανάγκη κοινωνικής θέσης, υπόληψης και αναγνώρισης.** Είναι έμφυτη ανάγκη, η οποία μπορεί να λειτουργήσει ως σημαντικό κίνητρο.
- 5. Αυτοπραγμάτωση.** Είναι η ανάγκη αξιοποίησης και ενεργοποίησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ατόμου. Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι συμπεριφορά, όμως μια εσωτερική πολύπλοκη κατάσταση των ατόμων επηρεάζει τη

¹¹⁴ Βλ. στο ίδιο, σ.21

συμπεριφορά τους. Ο διευθυντής ενός εκπαιδευτικού οργανισμού πρέπει να γνωρίζει τα κίνητρα που ωθούν το άτομο σε μια ορισμένη συμπεριφορά, τη συγκεκριμένη στιγμή.¹¹⁵

Ο καθηγητής του Yale Chris Argyris (1957) προχώρησε την έρευνα και διατύπωσε τη θεωρία ανωριμότητας-ωριμότητας του ατόμου μέσα στην οργάνωση.

Κλίμακα ανωριμότητα-ωριμότητας ατόμου κατά τον Chris Argyris.

Ανωριμότητα ατόμου	Ωριμότητα ατόμου
Παθητικό και εξαρτημένο.	Είναι ενεργητικό και ανεξάρτητο
Συμπεριφέρεται με λίγους τρόπους.	Συμπεριφέρεται κατά πολλούς τρόπους.
Έχει ενδιαφέροντα επιπόλαια, παράξενα.	Έχει ενδιαφέροντα διαρκή, βαθιά και σταθερά
Έχει περιορισμένη αντίληψη του χρόνου.	Έχει ευρεία αντίληψη του χρόνου (παρελθόν, μέλλον).
Έχει πάντοτε τη θέση του υφισταμένου.	Έχει θέση ανώτερη ή ίση με τους άλλους.
Δεν έχει αντίληψη του εαυτού του.	Έχει αντίληψη και ασκεί έλεγχο στον εαυτό του.

Ένας άλλος ερευνητής ο **Frederick Herzberg** (1966) ανέπτυξε μια άλλη θεωρία για τη συμπεριφορά των εργαζομένων στις οργανώσεις, που την ονόμασε θεωρία των δύο παραγόντων. Τα συμπεράσματα του Herzberg:

Δυσαρέσκεια (-) Παράγοντες υγιεινής	Ικανοποίηση (+) Παράγοντες υποκίνησης
Διαπροσωπικές σχέσεις-υφιστάμενοι	Επιτυχία
Διαπροσωπικές σχέσεις-συνάδελφοι	Αναγνώριση
Επίβλεψη	Η φύση της εργασίας
Πολιτική και Διοίκηση	Ανάληψη ευθύνης
Συνθήκες εργασίας	Ανέλιξη
Προσωπική ζωή	
Μισθός	

¹¹⁵ Βλ Μπρίνια, 2008, σ.238-239

Η Ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση, άργησε πολύ να κάνει χρήση των πλεονεκτημάτων της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων, γιατί ολόκληρη η δημόσια διοίκηση για πολλά χρόνια έδινε έμφαση στις αρχές της κλασικής θεωρίας, όπως επίσημη οργάνωση, συγκεντρωτικό σύστημα εξουσίας, ιεραρχία κ.λ.π.

Οι κοινωνικές πιέσεις, όμως και αλλαγές, η σε κάποιο βαθμό αποκέντρωση των πόλων εξουσίας, βοήθησαν αρκετά ώστε να αλλάξει το κλασικό μοντέλο δημόσιας διοίκησης.

Η Σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων μας έδωσε και το σχολείο ανθρωπίνων σχέσεων. Ο άνθρωπος και κυρίως ο μαθητής γίνεται το επίκεντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας και το σύστημα από δασκαλοκεντρικό γίνεται μαθητοκεντρικό.

Γενικά οι νεοκλασικές προσεγγίσεις αντιμετώπισαν το σχολείο ως μια πολύπλοκη οργάνωση στην οποία αποκτούν ιδιαίτερη σημασία οι άτυπες σχέσεις, οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, το κλίμα εργασίας, τα προβλήματα συνεργασίας και τα κίνητρα, ενώ ο εκπαιδευτικός παύει να θεωρείται παθητικός δέκτης εντολών και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εκπαιδευτική διαδικασία με τη συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων.¹¹⁷

2.2.4 Θεωρία των «κοινωνικών συστημάτων»- Συστημική προσέγγιση

Αν και η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων αναπτύχθηκε ως αντίποδας στην κλασική θεωρία θα μπορούσε να πει κανείς ότι έχει μεγαλύτερη σχέση με τη θεωρία των κοινωνικών συστημάτων.

Εξάλλου η έννοια του όρου σύστημα, όπως αποδίδεται από τα ερμηνευτικά δηλώνει ότι σύστημα είναι ένα σύνολο πραγμάτων ή στοιχείων που αλληλεπιδρούν και αλληλοεξαρτώνται με βάση καθορισμένους στόχους (Μπαμπινιώτης 1998).

Κύριος εκπρόσωπος της σχολής των κοινωνικών συστημάτων θεωρείται ο T. P Parsons (1951), με τη δομολειτουργική του θεωρία. Αντιλαμβάνεται την οργάνωση σαν ένα σύστημα δομών που λειτουργεί σε τρία επίπεδα:

- το θεσμικό, που αφορά στη θεσμοθέτηση της οργάνωσης και εξασφαλίζει τη σταθερότητά της,
- το διαχειριστικό, που ασχολείται με την ολοκλήρωση της οργάνωσης και

¹¹⁶ βλ.Αθανασούλα-Ρέππα,2008,σ.60

¹¹⁷ βλ.Αθανασούλα-Ρέππα,2008,σ.62

- το τεχνικό ή λειτουργικό που προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και προσπαθεί να πραγματοποιήσει ιδιαίτερους στόχους.

α). Τα βασικά **οργανωτικά- δομικά** χαρακτηριστικά γνωρίσματα των κοινωνικών συστημάτων:

1. Το σύνολο ή η ολότητα του και τα υποσυστήματα.
2. Η αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση των υποσυστημάτων.
3. Η οργάνωση –δομή και ιεράρχηση
4. Η πολυπλοκότητα του συστήματος
5. Ο σκοπός του συστήματος και οι στόχοι των υποσυστημάτων
6. Το περιβάλλον και τα όρια του συστήματος.

β). Τα βασικά **λειτουργικά** χαρακτηριστικά γνωρίσματα των κοινωνικών συστημάτων:

- Η είσοδος και οι εισροές.
- Η διαδικασία.
- Η έξοδος και οι εκροές.
- Η ανατροφοδότηση –Ο έλεγχος.¹¹⁸

γ). **Κλειστά και ανοιχτά συστήματα**

Ως κλειστό θεωρείται το σύστημα το οποίο δεν ανταλλάσσει σε μεγάλο βαθμό στοιχεία με το άμεσο περιβάλλον του, γι αυτό και δεν υπάρχει έντονη αλληλεπίδραση με αυτό.

Τα κλειστά συστήματα είναι στατικά ή αποφασιστικά στις σχέσεις τους με το περιβάλλον και τη συναλλαγή με τα αποτελούμενα μέρη τους.

Αντίθετα ως ανοιχτό σύστημα, θεωρείται αυτό που βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με το περιβάλλον του. Τα ανοιχτά συστήματα ενθαρρύνουν τις εσωτερικές μεταβολές σε σχέση με το περιβάλλον και ανταποκρίνονται στις εξωτερικές επιδράσεις αλλά και αναζητούν υποστήριξη για τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού. Τα ανοιχτά συστήματα είναι διαπερατά συστήματα και παρατηρείται μια συνεχής εισροή στοιχείων από το περιβάλλον στο σύστημα και μια συνεχής εκροή από το σύστημα στο περιβάλλον.¹¹⁹

2.3. Έννοια και σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

¹¹⁸ βλ. Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ.68

¹¹⁹ βλ. Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ.70

Η Ιαπωνική βιομηχανία, η οποία, έδινε ιδιαίτερη σημασία στο θέμα ποιότητας από τις αρχές της 10ετίας του '50, κατάφερε να κυριαρχήσει στις αγορές, εκτοπίζοντας αντίστοιχες αμερικάνικες και ευρωπαϊκές αγορές, μαζικής παραγωγής με χαμηλό κόστος. Αυτό αποτέλεσε το έναυσμα για τη συστηματική στροφή στην ποιότητα.¹²⁰

Η Ποιότητα ορίζεται ως:

- ✓ Ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις των πελατών (Crosby, 1979).
- ✓ Ποιότητα είναι αυτό που παίρνει ο πελάτης και για το οποίο διατίθεται να πληρώσει, καθώς θεωρεί ότι του προσφέρει αξία (Drucker, 1985).
- ✓ Ποιότητα ορίζεται ως ο,τιδήποτε είναι καλύτερο από το αντίστοιχο που παράγουν οι ανταγωνιστές (Oakland, 1989).¹²¹

Από τους παραπάνω ορισμούς αντιλαμβανόμαστε ότι η ποιότητα μπορεί να δώσει σε μια επιχείρηση/ οργανισμό ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της.

Ο όρος «ποιότητα», δηλαδή σήμερα, σημαίνει ουσιαστικά μια προσέγγιση για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού με το να εμπλέκει όλα τα άτομα σε δράσεις βελτίωσης των διαδικασιών (processes), των υπηρεσιών που παρέχονται (services), καθώς και του περιβάλλοντος εργασίας (work environment).¹²²

Η ποιότητα δεν είναι ούτε τεχνική λειτουργία, ούτε αφορά ένα τμήμα της επιχείρησης. Είναι μια συστηματική διαδικασία που επεκτείνεται σε ολόκληρη την επιχείρηση. Η ποιότητα είναι φροντίδα όλων, γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη οργανωτική δομή στην επιχείρηση για την εφαρμογή της θεωρίας της διοίκησης ολικής ποιότητας.¹²³

Το επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί σήμερα από τα διοικητικά στελέχη να αναπτύξουν συνεχώς τις κατάλληλες στρατηγικές, προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η επιχείρησή τους. Η ποιότητα είναι αυτή που έχει αντικαταστήσει την τιμή. Οκτώ στους δέκα καταναλωτές στη διεθνή αγορά θεωρούν την ποιότητα ίσης ή μεγαλύτερης σημασίας από την τιμή.¹²⁴

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η διοικητική προσέγγιση, η οποία βασίζεται στη διοίκηση μέσω διαδικασιών και διαρκούς βελτίωσης των αποτελεσμάτων με εμπλοκή όλων των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών

¹²⁰βλ. Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ.76

¹²¹ <http://www.Qualitynet.gr/displayITM1.asp?ITMID=50025&LANG=GR>

¹²² βλ. Μπρίνια, 2008, σ.44, 270

¹²³ βλ. Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002, σ.352 και Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007, σ.374

¹²⁴ Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002, σ.351 και Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007, σ.373

των πελατών. ¹²⁵Οι πετυχημένες εταιρείες-οργανισμοί πάντοτε έδιναν έμφαση στην ποιότητα. Ωστόσο όλη η δράση που στοχεύει στην ολική ποιότητα δίνει έμφαση στην προσέγγιση μέσω της ομάδας και στη στατιστική ανάλυση μέσω της οποίας θα γίνουν προτάσεις για βελτίωση. ¹²⁶

Δεδομένου ότι ο προσανατολισμός κάθε οργανισμού διαφέρει, η εφαρμογή ενός και μόνο κονσερβαρισμένου συστήματος Δ.Ο.Π. δεν πρόκειται να δώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα ως προς την αλλαγή της νοοτροπίας. Με χρήση μιας πιο ανθρωπιστικής προσέγγισης και μάνατζμεντ ποιότητας, η έμφαση αρχικά θα δοθεί στο στατιστικό έλεγχο διεργασιών. Αυτό ασφαλώς θα εφαρμοστεί σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, αρχικά όμως στο σημείο παραγωγής ή διασύνδεσης των υπηρεσιών. Ενδέχεται κάτι τέτοιο να μη συμβεί, για ποικίλους λόγους, μεταξύ των οποίων και λόγω της στάσης των ανώτερων διευθυντικών στελεχών. Αν και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να είναι κινητήριες δυνάμεις της ποιότητας, δεν φαίνεται να απολαμβάνουν την ιδέα να υπαχθούν οι ίδιοι στην ποιότητα και τις υποχρεώσεις που συνεπάγεται. ¹²⁷

Αντίστοιχα οι απαιτήσεις που εμφανίστηκαν στη σύγχρονη εποχή για μια αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα και ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, καθώς και η απαίτηση για λογοδοσία από μέρους των εκπαιδευτικών μονάδων, έρχονται ως αποτέλεσμα τριών κυρίως κοινωνικών τάσεων:

- α) των νέων εξελίξεων και των ερευνητικών δεδομένων στην παιδαγωγική, στην ψυχολογία και στην εκπαιδευτική τεχνολογία κατά τη διάρκεια του προηγούμενου αιώνα,
- β) των διαρκώς αυξανόμενων οικονομικών πόρων που διατίθενται για την εκπαίδευση
- γ) της απαίτησης, από μέρους των μαθητών και της ευρύτερης κοινωνίας γενικότερα, για βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. ¹²⁸

Η Δ.Ο.Π. ορίστηκε σαν σύστημα διαχείρισης για τη βελτίωση της αποδοτικότητας μέσα σε έναν οργανισμό με τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών, τη διεξαγωγή συνεχών βελτιώσεων και την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η Δ.Ο.Π. σκοπεύει στην εναρμόνιση των προσπαθειών της διοίκησης, ώστε όχι μόνο να προσεγγίσουν τα άτομα με ενθουσιασμό τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί, αλλά και να συμμετέχουν τα ίδια στη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο γίνεται η εργασία.

¹²⁵ Βλ. Μποχώρης, 2012, σ.213

¹²⁶ Βλ. Dubrin, 1997, σ.49

¹²⁷ Βλ. James, 1998, σ.79

¹²⁸ βλ. Μπρίνια, 2008, σ.270

2.3.1. Οι Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η όλη φιλοσοφία της ΔΟΠ στηρίζεται στις 14 βασικές αρχές διοίκησης που διατύπωσε ο Deming:

1. Υιοθέτηση από τη διοίκηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ.
2. Βασικός στόχος η συνεχής βελτίωση της παραγωγής και των υπηρεσιών.
3. Η πρόληψη των προβλημάτων και των λαθών.
4. Η έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη.
5. Έλεγχος των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε κάθε σημείο της διαδικασίας.
6. Εστίαση της προσοχής στα μακροπρόθεσμα κέρδη.
7. Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και αυτοβελτίωσης κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.
8. Ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να διασφαλίζει την ποιότητα.
9. Απομάκρυνση του φόβου από τους εργαζόμενους.
10. Ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας.
11. Έμφαση στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα.
12. Επιβράβευση των εργαζομένων.
13. Βελτίωση όλων των υποσυστημάτων του οργανισμού.
14. Δέσμευση της διοίκησης και όλων των εργαζομένων στον οργανισμό για την εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ.

Ονομάζεται **Ολική** για το λόγο ότι, όπως παρατηρούμε, η πρώτη από τις βασικές αρχές της είναι η συμμετοχή όλων των εργαζομένων της επιχείρησης ή του οργανισμού, καθώς και όλων των ενδιαφερομένων μελών στην επίτευξη μεγαλύτερης ποιότητας στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και γενικά σε όλες τις απαραίτητες διαδικασίες παραγωγής και παράδοσης των προϊόντων της επιχείρησης στους τελικούς καταναλωτές.

Βασική αρχή της ΔΟΠ αποτελεί η συνεχής βελτίωση της ποιότητας. Η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης περιλαμβάνει τους εργαζόμενους, τον εξοπλισμό, την τεχνολογία, τους προμηθευτές και γενικά το σύνολο των διαδικασιών που προαγαποποιούνται για την επίτευξη της άριστης ποιότητας, που αν και δεν μπορεί να επιτευχθεί, επιδιώκεται αδιαλείπτως από τη Διοίκηση.¹²⁹(Heizer& Render,2008).

Εκτός από τα παραπάνω σημεία, έχουμε και 4 κύρια χαρακτηριστικά της ΔΟΠ, τα οποία είναι εφαρμόσιμα σε κάθε οργανισμό και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς: **α)οι**

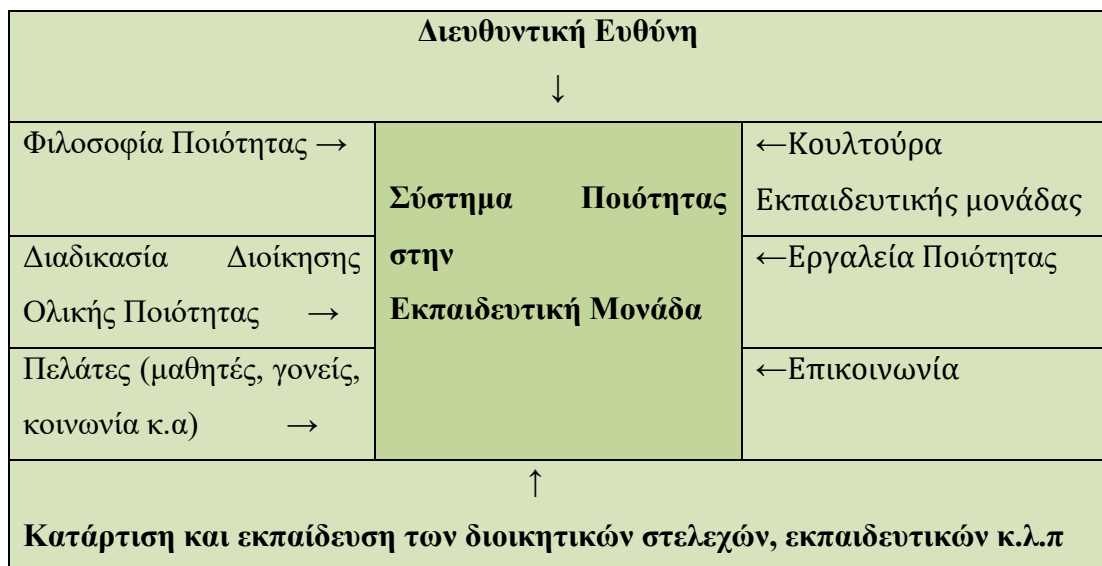
¹²⁹ Heizer& Render,2008, σ.152.

προσδοκίες του πελάτη, β) ο καθορισμός προτύπων, γ) οι σωστές διαδικασίες και δ) ο συνεχής έλεγχος των παραγομένων προϊόντων και υπηρεσιών.¹³⁰

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» -«Total Quality Management», βασιζόμενες στην παραδοχή ότι η ποιότητα έρχεται ως αποτέλεσμα της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών, σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, μπορούν να επικεντρωθούν στα εξής σημεία:

- Ως προς μια συνεχή διαδικασία, η οποία εστιάζει την προσοχή της διοίκησης στη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους «πελάτες» και στην περίπτωση της εκπαίδευσης «πελάτες» θεωρούμε τους μαθητές, τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς και την κοινωνία.
- Ως ένας τρόπος σκέψης και εργασίας για να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση σε ολόκληρη την εκπαιδευτική μονάδα. Οι νέες ιδέες και οι καινοτομίες θεωρούνται απαραίτητες για την παροχή υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικές υπηρεσίες.
- Ως ένα σύστημα που βασίζεται σε μια ανθρωποκεντρική κουλτούρα, η οποία βασίζεται στο ότι οι άνθρωποι μπορούν και θέλουν να προσφέρουν ποιοτική εργασία και είναι άξιοι σεβασμού από τη διοίκηση.

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε τους τομείς που θεωρούνται αναγκαίοι για την επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.¹³¹



¹³⁰ βλ. Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ. 77-79

¹³¹ βλ. Μπρίνια, 2008, σ. 271

Ο θεμελιωτής της Δ.Ο.Π. W.Edward Deming (1993) στον κύκλο “P.D.C.A” [Σχεδιασμός (Planning), Έργο (Doing), Έλεγχος (Checking) και Δράση (Acting), περιγράφει τον κύκλο **P.D.C.A.** με τις εξής ενέργειες:

α) Σχεδιάζω/ προγραμματίζω μια αλλαγή για βελτίωση της δραστηριότητας. Σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, πρέπει πρώτα να προσδιορίζεται το πορόβλημα και να προγραμματίζεται μέθοδος επίλυσης (plan).

β) Εκτελώ. Εφαρμόζεται δοκιμαστικά το σχέδιο (Do).

γ) Ελέγχω. Γίνεται εκτίμηση αν το σχέδιο λειτουργεί σωστά (Check).

δ) Παίρνω/δρω. Εντάσσεται το σχέδιο στην παραγωγή είτε υιοθετώντας την αλλαγή είτε απορρίπτοντάς την και προτείνοντας στη θέση της κάποια άλλη και συνεχίζεται ο κύκλος. (Act) Η διαδικασία αυτή είναι αέναη και το κλείσιμο ενός κύκλου σηματοδοτεί το άνοιγμα ενός άλλου.¹³² Ο κύκλος **P.D.C.A.** του Deming είναι:

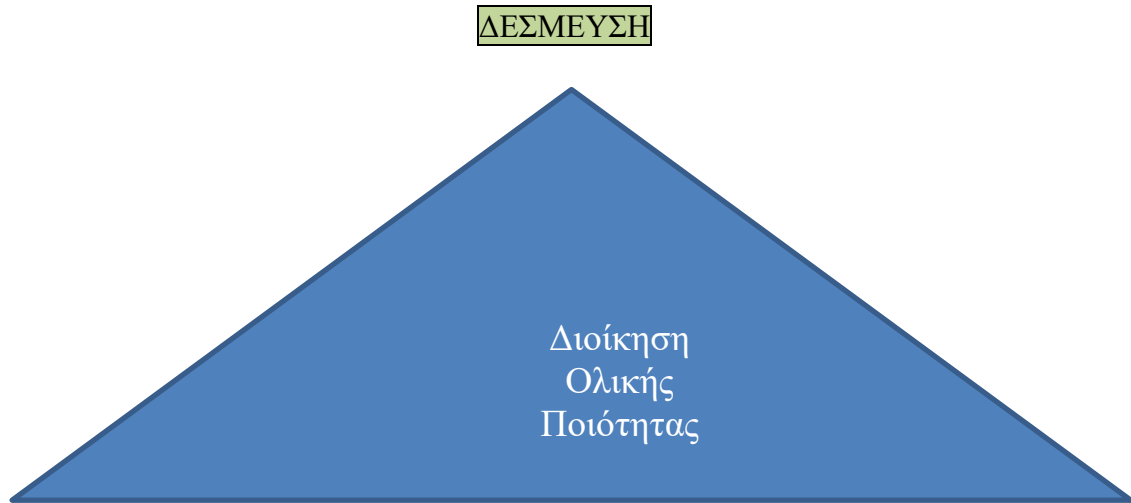
Προγραμματίσε → Κάνε → Έλεγε → Δράσε



Πηγή: Heizer &Rebder (2008)

Τα βασικά αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρουσιάζονται στο παρακάτω τρίγωνο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή τρίγωνο Deming, ή Joiner ή Crosby.

¹³² βλ. Μπρίνια, 2008, σ.271, Μποχώρης, 2012, σ.215



Πηγή: Λογοθέτης, 1993

Στην κορυφή του ισοσκελούς τριγώνου τοποθετείται το αξίωμα της **Δέσμευσης** όλου του προσωπικού του οργανισμού για συνεχή βελτίωση ποιότητας. Στη βάση του τριγώνου υπάρχουν αφενός το αξίωμα της **Συμμετοχής** όλου του προσωπικού, που εργάζεται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και αφετέρου η **Επιστημονική γνώση** του προσωπικού που είναι απαραίτητη προκειμένου να επιτευχθεί η Ολική Ποιότητα.

Όσον αφορά στην εκπαίδευση, η έννοια της «**Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**» θεωρείται ως μια φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης και περιλαμβάνει την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τις ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες.

Ειδικότερα στο χώρο της εκπαίδευσης η Ολική Ποιότητα αποβλέπει:

- ✓ Στην εκπλήρωση των προσδοκιών και των αναγκών του μαθητή,
- ✓ Στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών,
- ✓ Στην ανάθεση ευθυνών και στους μαθητές,
- ✓ Στην υιοθέτηση μεθόδων που οδηγούν στην ποιοτική και αποτελεσματική μάθηση,
- ✓ Στην ομαδική εργασία,
- ✓ Στη συμμετοχή όλων των ατόμων στη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η «Ολική Ποιότητα» στην εκπαίδευση δεν περιλαμβάνει μόνο το τελικό αποτέλεσμα, αλλά συγχρόνως περιλαμβάνει και την ποιότητα του

ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την ποιότητα των διαδικασιών στην εκπαιδευτική διαδικασία.¹³³

Η Πετρίδου (2002) στην προσπάθειά της να διακρίνει τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας σε σχέση με έναν κοινό-συνήθη, συνέταξε τον ακόλουθο πίνακα, στον οποίο φαίνονται τα στάδια στα οποία θα μπορούσαν να εφαρμοστούν οι αρχές της ΔΟΠ.

Εκπαιδευτικός Οργανισμός ποιότητας	Συνήθης Εκπαιδευτικός Οργανισμός
Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.	Προσανατολισμός στις εσωτερικές δυνατότητες του οργανισμού.
Προσανατολισμός στην πρόληψη των προβλημάτων.	Προσανατολισμός στην αντιμετώπιση των προβλημάτων.
Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας που περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή και τις πολιτικές ποιότητας.	Βραχυπρόθεσμες πολιτικές δράσης.
Προσδιορισμός προτύπων ποιότητας για όλες τις μονάδες του εκπαιδευτικού οργανισμού.	Ανυπαρξία προτύπων ποιότητας.
Αφοσίωση και δέσμευση του ανώτερου management στη φιλοσοφία της ποιότητας.	Το ανώτερο management εποπτεύει και ελέγχει τα αποτελέσματα δράσης.
Επένδυση στην εκπαίδευση-ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.	Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται ως κόστος.
Συμμετοχή όλων των ανθρωπίνων πόρων στη βελτίωση της ποιότητας.	Γενική διάκριση αυτών που αποφασίζουν κι αυτών που εκτελούν
Συνεχείς αξιολογήσεις μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας.	Ελλιπείς διαδικασίες επαναπληροφόρησης.
Η ποιότητα θεωρείται στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού.	Η ποιότητα θεωρείται ως θετικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

¹³³ βλ. Μπρίνια, 2008, σ.272-3

Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως πελατών που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους.	Αντιμετώπιση των εργαζομένων βάσει της ιεραρχικής δομής.
---	--

Από τα παραπάνω, βλέπουμε ότι η ΔΟΠ έχει θεμέλιο την ηθική, η οποία οδηγεί στη θεωρία και την πρακτική της συνεχούς βελτίωσης. (Zairi & Peters, 2001).

Επιπλέον οι Zairi & Peters, (2002), θεώρησαν πως οι επιχειρήσεις έχουν ηθική υποχρέωση να αναμιγνύονται σε θέματα έξω από το επιχειρηματικό τους ενδιαφέρον, αφού έχουν τις ικανότητες και τους πόρους να κάνουν κάτι τέτοιο. Πέρα από τις σύγχρονες απόψεις, οι ιδρυτές της ΔΟΠ, Crosby, Deming και Juran θεώρησαν την ηθική, τις αρχές και το σεβασμό στον άνθρωπο σαν βασικές αρχές-κλειδιά. (Mc Adam, Leonard, 2003). Η ποιότητα της εκπαίδευσης είναι πρωταρχικής σημασίας σήμερα καθώς αποτελεί και από τους βασικούς στόχους της Ε.Ε.¹³⁴

¹³⁴ βλ. Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ.81,83

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΟΡΓΑΝΩΣΗ

3.1 Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης:

1. Προγραμματισμός και Λήψη αποφάσεων

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού και η μελλοντική πορεία δράσης για την επίτευξή τους. Επειδή ο προγραμματισμός απαιτεί εκ των προτέρων καθορισμό δράσης, η λήψη αποφάσεων έχει ενσωματωθεί στη διαδικασία του προγραμματισμού.¹³⁵

2. Η οργάνωση.

Είναι η διαδικασία κατανομής της εργασίας μεταξύ ομάδων και ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

3. Η στελέχωση

Είναι η διαδικασία που θα εξασφαλίσει την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση και την ενεργοποίησή του. Η δραστηριότητα αυτή θα δημιουργήσει στην επιχείρηση το κατάλληλο κλίμα για ένα ικανοποιημένο προσωπικό.

4. Διεύθυνση ανθρώπινου παράγοντα –διαπροσωπικοί επηρεασμοί

Όταν τα διοικητικά στελέχη παρακινούν τους υφισταμένους τους, κατευθύνουν τις ενέργειες των άλλων, επιλέγουν τον πιο αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας ή επιλύουν διαφορές μεταξύ των υφισταμένων τους, τα στελέχη ασχολούνται με τη δραστηριότητα της διεύθυνσης και καθοδήγησης.

5. Έλεγχος.

Η δραστηριότητα αυτή αναφέρεται στην αποδοτική ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού. Παραδείγματος χάριν, πέτυχε η επιχείρηση το επιθυμητό κύκλο εργασιών, τα επιθυμητά κέρδη; Η αυξήθηκε το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης; Μ αυτή τη δραστηριότητα μετριέται ο βαθμός απόδοσης όλων των διοικητικών στελεχών, σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Για το σκοπό αυτό:

- i) Καθορίζονται πρότυπα,
- ii) Συγκρίνονται τα πρότυπα με τα πραγματοποιηθέντα και

¹³⁵ βλ. Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007,σ.82

iii) Γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις ενώ καταβάλλεται προσπάθεια για να επιτευχθούν οι προγραμματισμένοι στόχοι της επιχείρησης.¹³⁶

3.2. Οργάνωση – Οργάνωση της εκπαιδευτικής μονάδας.

Ο όρος οργάνωση είναι ένας όρος που έχει απασχολήσει πολύ τους ειδικούς εντούτοις η έννοιά του δεν είναι ακόμη πλήρως κατανοητή. Συχνά λέγεται ότι: **«με καλύτερη οργάνωση θα είχατε πετύχει τους στόχους σας»**. Τι εννοούν όμως λέγοντα καλύτερη οργάνωση; Εννοούν, ίσως την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού στόχου που έχει θέσει ο οργανισμός.¹³⁷

Οργάνωση είναι η διαδικασία κατανομής της εργασίας μεταξύ ομάδων και ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Η οργάνωση είναι ίσως η περιοχή που αναπτύχθηκε περισσότερο στην επιστήμη του management. Η αιτία μπορεί να αναζητηθεί στη σημασία της για τους οργανισμούς η οποία αναγνωρίστηκε πολύ νωρίτερα από ότι για τις άλλες δραστηριότητες. Η οργάνωση είναι στην ουσία μία δομή η οποία σχεδιάζεται για την εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου ή αλλιώς ένα δίκτυο επικοινωνίας με το οποίο εξασφαλίζεται ο συντονισμός των ατόμων κατά τη λήψη των αποφάσεων για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού.¹³⁸

Στη θεωρία του management έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί της οργάνωσης.

Οι οπαδοί της επιστήμης της ανθρώπινης συμπεριφοράς ερμηνεύουν την οργάνωση σαν τις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα από τη δραστηριότητα μιας ομάδας.

Οι οπαδοί του επιστημονικού management θεωρούν ότι η οργάνωση είναι ένα κλειστό σύστημα συντονισμένων δραστηριοτήτων μιας ομάδας ανθρώπων που δουλεύουν συνεργατικά για έναν κοινό σκοπό κάτω από εξουσία και ηγεσία». ¹³⁹

Ο Allen (1988) υποστηρίζει ότι μπορούμε να ορίσουμε την οργάνωση σαν τη «διαδικασία προσδιορισμού και ομαδοποίησης της εργασίας που πρέπει να πραγματοποιηθεί, καθορισμού και μεταβίβασης αρμοδιοτήτων, ευθύνης και εξουσίας και εγκαθίδρυσης σχέσεων που να αποσκοπούν και να επιτρέπουν στα άτομα να δουλεύουν μαζί όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού».

¹³⁶ βλ. Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007,σ.83-84

¹³⁷ βλ. Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007,σ.163

¹³⁸ βλ.Μπρίνια, 2008, σ.129 και Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007,σ.163

¹³⁹ βλ Μπρίνια, 2008, σ.129

Τέλος οι Koontz και O' Donell (1984) τονίζουν ότι η «οργάνωση είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας ο διευθυντής προσφέρει την τάξη αντί του χάους, απομακρύνει τις αντιθέσεις μεταξύ των ατόμων ως προς την εργασία και την ευθύνη και εγκαθιστά ένα περιβάλλον κατάλληλο για ομαδική εργασία».

Έτσι η οργάνωση καλύπτει όλες τις άτυπες και τυπικές σχέσεις μέσα και έξω από τον εκπαιδευτικό οργανισμό, οι οποίες εκφράζουν τη συμπεριφορά των ατόμων. Για την πραγματοποίηση των στόχων και για να εργαστούν τα άτομα αποτελεσματικά, απαιτείται η ύπαρξη μια οργανωτικής δομής.

Γι' αυτό, βασικός σκοπός της εκπαιδευτικής μονάδας είναι ο καθορισμός και η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων της σε εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές και διοικητικές που είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση των στόχων της. Η ανάθεση των δραστηριοτήτων αυτών γίνεται σε αντίστοιχους εκπαιδευτικούς ή σε βοηθητικό προσωπικό. Γίνεται η μεταβίβαση ανάλογης εξουσίας κι ευθύνης, πραγματοποιείται ο καθορισμός των σχέσεων εξουσίας, όπως αυτές φαίνονται στο οργανόγραμμα και εξασφαλίζεται ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής μονάδας, προκειμένου να υλοποιηθεί το συνολικό έργο της.¹⁴⁰

Η επίτευξη της οργάνωσης σε έναν οργανισμό επιτυγχάνεται κατά τον H. Mintzberg (1979) με τους εξής μηχανισμούς συντονισμού, οι οποίοι σε σχέση με την εκπαίδευση είναι οι εξής:

A. Αμοιβαία Διευθέτηση. Τα άτομα συντονίζουν από μόνα τους τις εκτελούμενες εργασίες τους, με βάση την αμοιβαία κατανόηση, αποδοχή και συνεννόηση. Το σύστημα αυτό του συντονισμού συναντάται κυρίως στις άτυπες ομάδες.

B. Απευθείας επίβλεψη. Ένα συγκεκριμένο άτομο (διευθυντής) είναι υπεύθυνο για την εργασία των υπολοίπων οι οποίοι είναι συνήθως υφιστάμενοί του. Ο συντονισμός γίνεται μέσω οδηγιών, επίβλεψης κ.λ.π.

Γ. Προτυποποίηση εργασίας. Είναι το σύνολο των απαραίτητων ενεργειών για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, το οποίο είναι καθορισμένο από τον προγραμματισμό.

Δ. Προτυποποίηση εκροών. Το αποτέλεσμα της εργασίας είναι εκ των προτέρων καθορισμένο, ενώ ο εκπαιδευτικός επιλέγει για την περάτωση του έργου του, τους τρόπους δράσης του. π.χ. επιλέγει τη μέθοδο διδασκαλίας, την παιδαγωγική στρατηγική κ.λ.π.

¹⁴⁰ βλ. Μπρίνια, 2008, σ.130

Ε. Προτυποποίηση ικανοτήτων. Οι ικανότητες (δεξιότητες) ή η γνώση μπορούν να είναι καθορισμένες, όταν η εκπαίδευση που προηγείται είναι και αυτή καθορισμένη. π.χ. ένας εκπαιδευτικός μέσω της παιδείας του έχει προτυποποιημένες γνώσεις στο γνωστικό αντικείμενο που διδάσκει.¹⁴¹

3.2.1 Η Οργάνωση στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό σύστημα

Η οργάνωση και η διοίκηση της ελληνικής τυπικής εκπαίδευσης έχει ως πρότυπο οργάνωσης το γραφειοκρατικό σύστημα. Με τον όρο γραφειοκρατία εννοούμε τον τύπο της οργάνωσης που έχει σχεδιαστεί να επιτελεί ένα διοικητικό έργο μεγάλης κλίμακας με το συστηματικό συντονισμό της εργασίας πολλών ατόμων (Blan & Meyer, 1977).

Ο τύπος αυτός, αναπτύσσεται κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς, δημόσιους ή ιδιωτικούς και αποβλέπει στη βελτίωση της διοικητικής απόδοσης.

Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της τυπικής γραφειοκρατικής οργάνωσης είναι η πυραμιδοειδής και ιεραρχημένη διάρθρωση της δομής της, η οποία εξασφαλίζει την οριζόντια κατανομή της εργασίας με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε κάθε όργανο να συντάσσεται σε μια συγκεκριμένη βαθμίδα της ιεραρχίας και να ασκεί την αρμοδιότητά του, δηλαδή τη θεσμική του εξουσία, κάτω από τον έλεγχο του ιεραρχικού προϊσταμένου του.

Αλλα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης είναι ο συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων, η ιεραρχική δομή της εξουσίας, η τυποποίηση, ο σαφής καταμερισμός της εργασίας και οι τυπικές και απρόσωπες σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων (Πασιαρδής, 2004).

Βασικό χαρακτηριστικό του ελληνικού μοντέλου οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης είναι ο κεντρικός και υπερσυγκεντρωτικός χαρακτήρας του, καθώς όλες σχεδόν οι αρμοδιότητες (αποφασιστικές, κανονιστικές, εποπτικές, συντονιστικές, επιτελικές) ασκούνται από το Υπουργείο Παιδείας.

Αυτό το μοντέλο οργάνωσης, αποκλίνει από το γενικό ελληνικό διοικητικό σύστημα, το οποίο, σύμφωνα με ρητή συνταγματική διάταξη (άρθρο 101 του Συντάγματος), οφείλει να είναι αποκεντρωμένο. Με το νόμο 2817/2000, όπως αυτός τροποποιήθηκε με το νόμο 2986/2002, καταβάλλεται προσπάθεια με μικρά βήματα να περιοριστεί ο συγκεντρωτισμός και η ιεραρχική οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος μέσω της αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων σε νομαρχιακό και περιφερειακό επίπεδο.

¹⁴¹ βλ. Μπρίνια, 2008, σ.134-5 και Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002,σ.166

Ωστόσο, απομένει ακόμα να διανυθεί μακρύς δρόμος για την πλήρη εναρμόνισή του με το γενικό περιφερειακό και αποκεντρωμένο ελληνικό σύστημα όπως συμβαίνει π.χ. στην δημόσια υγεία.

Στα πλαίσια του ελληνικού εκπαιδευτικού γραφειοκρατικού συστήματος, οι λειτουργίες που τελούνται και τα όργανα που το απαρτίζουν αποτελούν δημόσια υπηρεσία η οποία ανήκει στη λεγόμενη «παροχική διοίκηση», διότι αφορά την παροχή θεμελιώδους υπηρεσίας προς τον ελληνικό λαό, την παροχή, δηλαδή, παιδείας, η οποία, σύμφωνα με το άρθρο 1 του νόμου 2525/1997, πρέπει να είναι υψηλού επιπέδου.

Ακόμη, το κράτος διαμορφώνει στρατηγική, δηλαδή σκιαγραφεί τη γενική πορεία δράσης του συστήματος αλλά και των συντελεστών λαμβάνοντας αποφάσεις σχετικές με την αποστολή του συστήματος, τους στρατηγικούς στόχους και με την ανάπτυξη στρατηγικών ανάπτυξης και ανταγωνισμού, που επηρεάζουν μακροπρόθεσμα τη συνολική πορεία του εκπαιδευτικού συστήματος.

Στη δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος διακρίνουμε τα εξής χαρακτηριστικά βάσει των αρχών του management (Daft, 2005): τον καταμερισμό της εργασίας, το εύρος του ελέγχου, την τμηματοποίηση και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων.¹⁴²

Για να γίνει πιο κατανοητός ο όρος οργάνωση μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα, πρέπει να γίνουν οι εξής διακρίσεις:

❖ Η εκπαιδευτική μονάδα είναι μία οργάνωση (κοινωνικός θεσμός), δηλαδή αποτελεί υποσύστημα του ευρύτερου συνόλου των εκπαιδευτικών οργανώσεων, διότι δρα μέσα στον κοινωνικό χώρο, στρέφεται προς επίτευξη παιδαγωγικών και εκπαιδευτικών στόχων και κύριο στοιχείο του είναι ο άνθρωπος.

❖ Η εκπαιδευτική μονάδα έχει μία οργάνωση, δηλαδή ένα σύνολο αρχών και κανονισμών, οι οποίοι αποσκοπούν στη δόμησή της και στο συντονισμό, συνοχή και συνάφεια των συντελούμενων μέσα σε αυτή λειτουργιών, διαδικασιών και ενεργειών που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των παιδαγωγικών, εκπαιδευτικών και διοικητικών στόχων.

Ειδικότερα οι κανονισμοί και οι αρχές αυτές:

- Ειδικεύουν (με λεπτομερή ανάλυση και σαφή περιγραφή),
- γενικεύουν (δεν αναφέρονται σε συγκεκριμένα άτομα και ισχύουν για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα) και

¹⁴² <http://digilib.lib.unipi.gr/spoudai/bitstream>

- τυποποιούν (συνήθως με γραπτούς κανόνες, εντολές) τη συμπεριφορά και τον τρόπο ενεργειών του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας.¹⁴³

3.2.2. Οι αρχές της Οργάνωσης στην εκπαίδευση

Οι βασικές αρχές της οργάνωσης και η μεταφορά τους στο χώρο της εκπαίδευσης:

- **Καταμερισμός εργασίας.** Στην εκπαιδευτική μονάδα τα εκπαιδευτικά και διοικητικά καθήκοντα επιμερίζονται στα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας με γνώμονα τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση.

- **Ο προσδιορισμός των ορίων της άσκησης εποπτείας.** Ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να διευθύνει/ ελέγχει ένας διευθυντής δεν είναι απεριοριστος. Ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να διοικήσει ένας διευθυντής εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι αναφέρονται στα άτομα που θα συνεργαστούν, στο έργο που έχουν να εκτελέσουν και στις συνθήκες που εκτελείται το έργο αυτό.

Η προσωπικότητα, η εμπειρία και η στάση του διευθυντή θα καθορίσει και τον αριθμό των υφισταμένων που θα εποπτεύει. Ο άπειρος διευθυντής δεν είναι σε θέση να εποπτεύει και να συντονίζει αποδοτικά τον ίδιο αριθμό που επιτυγχάνει ο έμπειρος. Αλλά και η εμπειρία και η εκπαίδευση των υφισταμένων παίζει σημαντικό ρόλο. Οι εκπαιδευμένοι υφιστάμενοι χρειάζονται λιγότερο χρόνο για να πάρουν τις κατευθύνσεις από τον Προϊστάμενο.

- ✓ Η ικανότητα των Προϊσταμένων να διοικούν (όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο μεγαλύτερο είναι και το εύρος της διοίκησης).

- ✓ Η ικανότητα και η διάθεση των υφισταμένων να αποδίδουν (όσο υψηλότερη είναι, τόσο μικρότερη επίβλεψη και καθοδήγηση χρειάζονται).

- ✓ Η ομοιομορφία των θέσεων εργασίας. (Όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο πιο εύκολα διοικούνται).

- ✓ Η πολυπλοκότητα των θέσεων εργασίας. (Όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο πιο δύσκολα διοικούνται).¹⁴⁴

- **Η Τμηματοποίηση της εργασίας**

Η διαίρεση σε τομείς των δραστηριοτήτων μιας εκπαιδευτικής μονάδας βοηθάει στην αποδοτικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με την αρχή «το κατάλληλο πρόσωπο στην κατάλληλη θέση».

- **Η ενότητα της εντολής.**

¹⁴³ Μπρίνια, 2008, σ.130

¹⁴⁴ Βλ. Μπρίνια, 2008, σ.143 και Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007,σ.168

Κάθε υφιστάμενος πρέπει να δέχεται εντολές από έναν μόνο Προϊστάμενο και σε αυτόν να αναφέρεται.

- **Η Αρχή του σκοπού.** Κάθε εκπαιδευτική μονάδα δημιουργείται για να πετύχει κάποιους συγκεκριμένους στόχους. Αυτοί έχουν τεθεί από την Πολιτεία και αναφέρονται στο έργο που η εκπαιδευτική μονάδα έχει να εκτελέσει.¹⁴⁵

3.2.3 Τομείς οργάνωσης της εκπαιδευτικής μονάδας

Η οργάνωση της εκπαιδευτικής μονάδας αφορά τους παρακάτω τομείς:

1. Περιεχόμενο σπουδών, δηλαδή το αναλυτικό πρόγραμμα, τις εκπαιδευτικές και παιδαγωγικές καινοτομίες, τα βιβλία, τη διδακτική μεθοδολογία κ.λ.π.
2. Εκπαιδευτικοί, δηλαδή οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, συντονισμός του έργου του, συνεργασία, προγραμματισμός του έργου της εκπαιδευτικής μονάδας, αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.
3. Υλικοτεχνική υποδομή της εκπαιδευτικής μονάδας και διαχείριση των πόρων. Στον τομέα αυτό περιλαμβάνονται τα κτήρια της εκπαιδευτικής μονάδας, οι αίθουσες διδασκαλίας, τα εργαστήρια, οι βιβλιοθήκες, τα εποπτικά μέσα διδασκαλίας κ.α.
4. Εσωτερική λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Στον τομέα αυτό περιλαμβάνονται οι εκδηλώσεις για τον εορτασμό εθνικών επετείων, οι εκπαιδευτικές καινοτομίες π.χ. τα προγράμματα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, η αγωγή υγείας κ.λ.π.
5. Σύνδεση της εκπαιδευτικής μονάδας με το περιβάλλον της και την κοινωνία. Ο τομέας αυτός αναφέρεται στην κοινωνική ευθύνη της εκπαιδευτικής μονάδας.¹⁴⁶

3.2.4 Η Δομή της Οργάνωσης - Το Οργανόγραμμα

Ο καθορισμός της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές φάσεις της οργάνωσης, αφού ο στόχος της ορθολογικής οργάνωσης ολόκληρου του οργανισμού σε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας ταυτίζεται με τον τελικό επιδιωκόμενο στόχο της επιχείρησης. Οι διευθύνσεις, τα τμήματα και θέσεις εργασίας αποτελούν τις οργανωτικές μονάδες στις οποίες κατανέμεται το συνολικό έργο που απαιτείται να ολοκληρωθεί, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της επιχείρησης.¹⁴⁷

Το Οργανόγραμμα είναι το αποτέλεσμα της οργανωτικής δομής. Ως οργανόγραμμα μιας εκπαιδευτικής μονάδας νοείται η γραφική απεικόνιση της τυπικής της οργάνωσης και

¹⁴⁵ Βλ. Μπρίνια, 2008, σ.143-4

¹⁴⁶ Βλ. Μπρίνια, 2008, σ.130

¹⁴⁷ Τζωρτζιάκης και Τζωρτζιάκη, 2007, σ.174

δείχνει όλους τους τομείς της δράσης και τις γραμμές εξουσίας και ευθύνης μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας. Αποτελεί ουσιαστικά γραφική απεικόνιση της οργανωτικής δομής, όπου οι γραμμές οι οποίες ενώνουν τις θέσεις εργασίας δείχνουν τις θέσεις επικοινωνίας και ευθύνης που υπάρχουν μεταξύ τους. Το οργανόγραμμα δείχνει επίσης την αλυσίδα εντολών βάσει της οποίας γνωρίζουν τη γραμμή εξουσίας.

Με το οργανόγραμμα είναι εμφανείς:

- ✓ Οι επίσημες επικοινωνιακοί οδοί,
- ✓ Οι διάφορες διοικητικές βαθμίδες και
- ✓ Η διαίρεση της οργάνωσης σε βοηθητικές ή επιτελικές θέσεις εργασίας.

Το οργανόγραμμα δηλώνει τα γραμμικά (Διευθυντές –Προϊστάμενοι) και επιτελικά (συμβουλευτικά υποστηρικτικά) στελέχη της οργάνωσης που προσφέρουν τον ιστό για την αποτελεσματική λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος.

Το οργανόγραμμα έχει περιορισμούς. Αυτοί οι περιορισμοί περιλαμβάνουν τα εξής:

- Το οργανόγραμμα απεικονίζει το τι πρέπει να γίνει, άρα είναι καθοδηγητικό και περιοριστικό.
- Το οργανόγραμμα δεν απεικονίζει την ανάλυση των θέσεων εργασίας ή τις μεθόδους ή διαδικασίες που χρησιμοποιούνται.
- Το οργανόγραμμα δεν αναφέρει την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που κατέχει τις θέσεις εργασίας.
- Το οργανόγραμμα δεν δείχνει πως επικοινωνούν οι άνθρωποι μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό.
- Το οργανόγραμμα δε δείχνει το βαθμό εξουσίας και ευθύνης σε κάθε θέση και την άτυπη οργάνωση. ¹⁴⁸

3.2.5 Τυπική –Άτυπη Οργάνωση

Το σύνολο των αρχών που είναι απαραίτητες για τη δημιουργία της δομής της εκπαιδευτικής μονάδας και τη λειτουργία της με βάση την εξειδίκευση ονομάζεται τυπική οργάνωση. Οι γραπτοί κανονισμοί καθορίζουν μόνο ένα μέρος των σχέσεων και των ενεργειών των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Το υπόλοιπο μέρος της λειτουργίας της καθορίζεται από την άτυπη οργάνωση. Τόσο η τυπική, όσο και η άτυπη οργάνωση έχουν σαν χώρο δράσης την εκπαιδευτική μονάδα και βασίζονται στις επαγγελματικές και κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της. Σε όλες τις μορφές

¹⁴⁸ βλ. Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002, σ.166 και Μπρίνια, 2008, σ.134

επιχειρηματικής δραστηριότητα συνυπάρχουν δύο τύποι οργάνωσης: Η τυπική και η άτυπη.¹⁴⁹

α. Τυπική οργάνωση

Με την τυπική οργάνωση στην εκπαιδευτική μονάδα επιδιώκονται οι παρακάτω ενέργειες:

α) Η υποδιαίρεση της εκπαιδευτικής μονάδας σε υποσυστήματα και η ανάθεση σε αυτά διοικητικών, εκπαιδευτικών και παιδαγωγικών λειτουργιών της, έτσι ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων της.

β) Η ενοποίηση αυτών των υποσυστημάτων σε ενιαίο οργανικό σύνολο, ώστε να επιτυγχάνεται η συνολική δράση. Η διαδικασία αυτή έχει συνθετικό χαρακτήρα και αναφέρεται στην ολοκλήρωση της οργάνωσης μέσω του συντονισμού των ενεργειών του ανθρώπου.

Με τις παραπάνω ενέργειες της οργάνωσης επιτυγχάνεται:

1. Σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας ο οριζόντιος διαφορισμός. Δηλαδή διαίρεση του συνόλου των εργασιών, με τη δημιουργία ειδικευμένων θέσεων με βάση τη συνοχή και συνάφεια των ενεργειών για κάθε θέση.

2. Σε επίπεδο δομής του εκπαιδευτικού συστήματος ο κάθετος διαφορισμός. Σύμφωνα με αυτόν οι διάφορες διοικητικές λειτουργίες ανατίθενται στα υποσυστήματα, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ιεραρχικών επιπέδων. Ο κάθετος διαφορισμός αναφέρεται στη συγκέντρωση ή αποκέντρωση εξουσίας, εκχώρηση αρμοδιοτήτων για λήψη αποφάσεων κ.λ.π.

β. Άτυπη οργάνωση.

Ο C. I. Barnard θεωρεί σαν άτυπη οργάνωση την κοινή δράση των ατόμων, χωρίς την ενσυνείδητη επιδίωξη κοινού σκοπού, η οποία αποφέρει κοινά αποτελέσματα. Όταν οι άνθρωποι εργάζονται μαζί, δημιουργούνται άτυπες ομάδες οι οποίες συνδέονται με κοινά κοινωνικά, τεχνολογικά και εργασιακά ενδιαφέροντα.

Η άτυπη ομάδα δημιουργείται από τις άτυπες σχέσεις (που δεν προβλέπονται από τον οργανισμό). Η άτυπη ομάδα είναι μια κοινωνική ομάδα. Σαν κύρια αιτία δημιουργίας της άτυπης ομάδας είναι οι κοινωνικές ανάγκες των ατόμων. Τέτοιες ανάγκες, που είναι δυνατό να ικανοποιήσουν τα άτομα που ανήκουν σε μια ομάδα είναι:

- Ανάγκη για ασφάλεια και σιγουριά. Δεν είναι σπάνιες οι φορές που το άτομο νιώθει κάποια απειλή (από τη Διοίκηση) σχετικά με τη βεβαιότητα για τη μελλοντική

¹⁴⁹ βλ. Μπρίνια, 2008, σ.138-9 και Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007,σ.167

απασχόλησή του, ή τις οικονομικές απολαβές τους, ή ακόμα απειλή από τον ανταγωνισμό των συναδέλφων του. Αυτό το αίσθημα ανασφάλειας, που προκαλείται από τέτοιους φόβους μειώνεται, όταν το άτομο ενωθεί με άλλα άτομα, επιδιώκοντας την κοινή τους υπεράσπιση.

- Κοινωνικές διεργασίες. Το άτομο έχει ανάγκη να ανήκει κάπου, να είναι σε μια ομάδα που θα αποτελείται από συγκεκριμένα άτομα, όπου θα μπορεί να συζητήσει τους προβληματισμούς του για τη δουλειά, τα προσωπικά του προβλήματα ή τις φιλοδοξίες του κ.λ.π.
- Ταύτιση. Είναι η ανάγκη, που πηγάζει από την τάση ομαδικότητας του ανθρώπου, να ταυτιστεί το άτομο με μια συγκεκριμένη ομάδα που έχει κοινές προσδοκίες, εμπειρίες, ενδιαφέροντα και συναισθήματα.
- Ικανότητα. Συνήθως το άτομο που μόλις έχει προσληφθεί σε έναν οργανισμό, δε γνωρίζει κάθε λεπτομέρεια της δουλειάς ή όλες τις λεπτομέρειες μια σωστή συμπεριφοράς που απαιτείται από τη Διοίκηση. Συνεπώς προσπαθεί μέσω της ενσωμάτωσής του σε μια ομάδα να προσαρμοστεί στο εργασιακό περιβάλλον και να γίνει αποδεκτό.¹⁵⁰

Η ύπαρξη των άτυπων ομάδων έχει **θετικές και αρνητικές επιπτώσεις** για τον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Οι θετικές είναι:

- ✓ Βοηθά στη διατήρηση, μεταξύ των μελών του, κοινών, κοινωνικών και πολιτιστικών αξιών, κάτι που είναι δύσκολο να επιτύχει ο εκπαιδευτικός οργανισμός με τις τυπικές διαδικασίες του.
- ✓ Παρέχει κοινωνική ικανοποίηση και σιγουριά στα μέλη.
- ✓ Βοηθά στην καλύτερη και αμεσότερη επικοινωνία μεταξύ των μελών.
- ✓ Βοηθά τα μέλη να λύνουν εργασιακά και διαπροσωπικά προβλήματα.

Οι αρνητικές επιπτώσεις για τον εκπαιδευτικό οργανισμό, προκύπτουν από την αδυναμία του να ελέγξει πλήρως της συμπεριφορά μιας ομάδας ατόμων, που δεν έχει δημιουργήσει ο ίδιος, και το πιο σημαντικό να ελέγξει μια ομάδα που έχει συνήθως διαφορετικούς στόχους και είναι:

- ✓ Ενθάρρυνση των μελών να υιοθετήσουν πρότυπα συμπεριφοράς και απόδοσης που συχνά έχουν αρνητικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού οργανισμού.

¹⁵⁰ βλ. Μπρίνια, 2008, σ.136 και Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002,σ.167

- ✓ Σύγκρουση με τις μεθόδους που ακολουθεί η ομάδα, όταν αυτές είναι διαφορετικές από αυτές που επιθυμεί ο εκπαιδευτικός οργανισμός να εφαρμόζονται.
- ✓ Σύγκρουση στόχων μεταξύ τυπικής και άτυπης ομάδας.
- ✓ Διάδοση φημών που είναι δυνατόν να μειώσουν το ηθικό του ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ Αντίδραση στην εισαγωγή αλλαγών (αντίσταση της άτυπης οργάνωσης).
- ✓ Αύξηση του χρόνου που χρειάζεται για να ολοκληρωθούν οι δραστηριότητες (ολιγωρία).¹⁵¹

3.2.6 Ιστορική Αναδρομή στην Εξέλιξη της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης.

Η αφετηρία των αρχών της διοίκησης περνάει μέσα από την εξέλιξη της ιστορίας του ανθρώπου.

Ήδη από την αρχαιότητα στους παπύρους της Αρχαίας Αιγύπτου διαφαίνεται η σημασία της αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης για την κατασκευή των πυραμίδων. Στην αρχαία Κίνα επίσης συναντάμε οργανωτικούς κανονισμούς οι οποίοι διαιρούν την παραγωγή της πορσελάνης σε εξήντα στάδια και αποτελούν τις πρώτες αναφορές στο θέμα του καταμερισμού των έργων, ενώ ο κώδικας των Βαβυλωνίων περιέχει και διοικητικές διατάξεις που καθορίζουν ελάχιστο όριο αμοιβής σε είδος για τους εργάτες της γης.

Στην εξέλιξη της οργανωτικής σκέψης συνέβαλε και η αρχαία Ελλάδα. Ο Πλάτωνας στην «Πολιτεία» εξηγεί την αναγκαιότητα του καταμερισμού των έργων ειδικεύσης. Κατά τον Πλάτωνα ο καταμερισμός είναι συνέπεια της ιδιοσυγκρασίας του ανθρώπου, η δε ανταλλαγή των αγαθών είναι αποτέλεσμα του καταμερισμού των έργων, ενώ ο Αριστοτέλης στα «Πολιτικά» αναφέρεται στη γεωργία και κτηνοτροφία, ως κλάδοι που αποφέρουν κέρδος με την πρώτιστη και πιο ασφαλή σημασία. Ακόμη εκθέτει τις αρχές του καταμερισμού και της μεταβίβασης της δεξιοτεχνίας από τα έμψυχα στα άψυχα εργαλεία και αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα.¹⁵²

Η Ρωμαϊκή αυτοκρατορία κατάφερε να διοικήσει το απέραντο κράτος της χάρη στην οργανωτική ικανότητα των στελεχών της και την υιοθέτηση νέων αρχών και μεθόδων στη διοίκησή της. Η Ρωμαιοκαθολική εκκλησία υιοθέτησε την τυπική οργάνωση, τόσο με τον προσδιορισμό των στόχων της όσο και με τη μεθοδικότητα διοίκησης.

4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΗΓΕΣΙΑ

¹⁵¹ Μπρίνια, 2008, σ.137 και βλ.Αθανασούλα-Ρέππα,2008,σ.309

¹⁵² Θανόπουλος,2013, σ.64

4.1 Η έννοια της ηγεσίας

Η **ηγεσία** είναι μια σχέση επιρροής ανάμεσα στους ηγέτες και τους ακολουθητές, οι οποίοι αγωνίζονται να επιτύχουν μια πραγματική αλλαγή και αποτελέσματα που αντανακλούν τους κοινούς τους στόχους. (Hellriegel, 2005).

Από τον παραπάνω ορισμό, προκύπτει ότι οι πτυχές της ηγεσίας είναι η **επιρροή**, οι **κοινοί σκοποί** και η **αλλαγή**.

Η επιρροή είναι, ίσως, το σημαντικότερο στοιχείο της ηγεσίας. Ο ηγέτης μπορεί να επηρεάσει τα άτομα του περιβάλλοντός του με ποικίλους τρόπους, όπως με την εξουσία που του παρέχει η ίδια η θέση του, με εξαναγκασμό, με ανταμοιβές αλλά και με κάποιο προσωπικό χάρισμα. Οι κοινοί σκοποί δημιουργούνται μέσω του οράματος που έχει ένας ηγέτης και θέλει να περάσει στην εταιρία. Όσο για την αλλαγή, αυτή κρίνεται απαραίτητη, όταν οι συνθήκες γύρω από την εταιρία-οργανισμό αλλάζουν.

Η ηγεσία για πολλά χρόνια έχει αποτελέσει θέμα μελέτης για πολλούς ερευνητές. Πολλές προσπάθειες έγιναν με σκοπό τη μελέτη των διαφορετικών χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς των ηγετών ως προς την ομάδα (e.g., Goleman 1955, Lewin et.al.1939).

Η ηγεσία είναι ένα από τα πιο συναρπαστικά θέματα στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Οι περισσότεροι ορισμοί της ηγεσίας συμφωνούν γενικά σε δύο πράγματα: 1. Η ηγεσία είναι μια ομαδική λειτουργία: εμφανίζεται μόνο στις διαδικασίες δύο ή περισσότερων ανθρώπων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

2. Οι ηγέτες επιδιώκουν σκόπιμα να επηρεάσουν τη συμπεριφορά άλλων ανθρώπων.

Κατά τον Αριστοτέλη «επιστήμη» του να είσαι αρχηγός και να διοικείς είναι η γνώση του πώς να χρησιμοποιείς (να διοικείς) αυτούς που έχεις γύρω σου (δούλους), «διότι ο κύριος ορίζεται όχι από το πώς απέκτησε δούλους, αλλά από το πώς τους αξιοποιεί».

Ο Σωκράτης υποστήριξε: «Εγώ τουλάχιστον θεωρώ πως αν κάποιος αρχηγός ξέρει τι του χρειάζεται για να πετύχει στο έργο του και μπορεί να το εξασφαλίσει τότε είναι καλός αρχηγός, είτε στο χορό είτε στο σπίτι είτε στην πόλη είτε στο στρατό».¹⁵³

Αναμφίβολα σε κάθε περίοδο της ιστορίας οι ηγέτες ξεχώριζαν, κατοχύρωναν τη θέση τους, δημιουργούσαν μια ασφάλεια, σιγουριά απέναντι σε οτιδήποτε αβέβαιο και αυτό διότι συμπαρέσυραν και συνεχίζουν να συμπαρασύρουν συναισθηματικά τους συνεργάτες τους, ελέγχοντας ακόμη και τα συναισθήματά τους, επηρεάζοντας έτσι την κουλτούρα τους (Goleman et al, 2001).

¹⁵³ βλ. Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007, σ.275

Παρακάτω θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε την έννοια της ηγεσίας, μέσα από επιλεγμένα κείμενα.

Το κείμενο του πολιτικού -ανθρώπου της πράξης- Μ. Ανδρουλάκη, από το βιβλίο του *«Ζητούνται Αλχημιστές (ηγέτες)»* (2005) κάνει λόγο για το μεγαλείο του ηγέτη, την ικανότητά του να αδράττει την κατάλληλη στιγμή την ευκαιρία και το συγχρονισμό του με την Ιστορία. Ο συγγραφέας λέει χαρακτηριστικά:

«Μεγάλο ηγέτη επομένως δεν σε κάνει το αξίωμα, μπορεί να είσαι αρχηγός, πρόεδρος ή πρωθυπουργός αλλά να μην είσαι μεγάλος ηγέτης...Μεγάλος ηγέτης γίνεται ένας κορυφαίος πολιτικός σε «κείνες» τις στιγμές, σε «κείνες» τις χρονικές περιόδους που το εσωτερικό του ρολόι συγχρονίζεται με κείνο της Ιστορίας, που το εσωτερικό του κάλεσμα συμπίπτει με το κάλεσμα της Ιστορίας.

Θα σας το περιγράψω συμβολικά και ουσιαστικά με μια οριακή περίπτωση της Ιστορίας όπου η «στιγμή» είναι στην κυριολεξία στιγμή. Είμαστε στο 1^ο Συνέδριο των Σοβιέτ στην εξεγερμένη Πετρούπολη στο μεσοδιάστημα ανάμεσα στις δύο επαναστάσεις. Το χάος και η διάλυση βασιλεύουν. Ο πρόεδρος της συνέλευσης των Σοβιέτ, ο Τσερτέλι, απευθύνεται στο ακροατήριο και διερωτάται δημόσια για να υπογραμμίσει το αυτονόητο για όλες τις παρατάξεις: «Υπάρχει εδώ μέσα έστω κι ένα κόμμα, έστω και ένας άνθρωπος που φαντάζεται ότι μπορεί να πάρει την εξουσία μέσα σ' αυτό το χάος;» «Υπάρχει!» θα ακουστεί μια φωνή από το βάθος της αίθουσας. Ήταν ο νεοαφιχθείς Λένιν. Ήταν ολομόναχος εκείνη τη στιγμή. Τα μεγάλα ονόματα των μπολσεβίκων δεν είχαν πειστεί. Αν δεν συγχρονιζόταν εκείνη τη στιγμή το εσωτερικό του ρολόι με κείνο της Ιστορίας, θα ήταν απλούστατα ένας τυχοδιώκτης, ένας τζογαδόρος της πολιτικής.» (2005, 39, 40)

Το κείμενο του Καθηγητή MBA της ΑΣΟΕΕ στον τομέα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού Δ. Μπουραντά αφορά απόσπασμα συνέντευξής του στην *«ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ»* (5/1/2003), καθώς και στο βιβλίο του *«Ηγεσία»* (2005, 254-255).

Ο Μπουραντάς κάνει λόγο για ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς, τη «μοναξιά του ηγέτη», ως προϋπόθεση ανάπτυξης των ξεχωριστών ικανοτήτων του. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η έννοια που αποδίδει στη λέξη «μοναξιά» σε αντιδιαστολή με το ευρύτερο πλαίσιο δράσης του ηγέτη:

«...μέσω της εμπειρίας μου από την εκπαίδευση και ανάπτυξη χιλιάδων στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων έχω διαπιστώσει ότι υπάρχει μία θεμελιώδης ικανότητα των ηγετικών στελεχών. Αυτή είναι η μοναξιά του ηγέτη. Είναι, δηλαδή, η ικανότητα του στελέχους να αισθάνεται τη μοναξιά και να την αξιοποιεί ως πηγή έμπνευσης και δημιουργίας. Ο ηγέτης λοιπόν θα πρέπει να αισθανθεί μόνος... Είναι η μοναξιά που συμβάλει στην «ενδοσκόπησή

του»... να συλλογίζεται και να ξεκαθαρίζει το ποιος είναι, το ποιος θέλει να είναι, πού είναι και πού θέλει να πάει... να δει τα πράγματα από απόσταση, από άλλη οπτική γωνία, να δει την πραγματικότητα ως έχει... Θα αισθανθεί μόνος όταν με αξίες, ακεραιότητα, εντιμότητα, διαφάνεια θα πρέπει να αντιμετωπίσει την ανεντιμότητα, τον καιροσκοπισμό, τη διαπλοκή, τα πισώπλατα μαχαιρώματα και την αλαζονεία. Θα αισθανθεί μόνος όταν τα εμπνευσμένα πρότυπα, τα ιδεώδη και τα ιδανικά που πρεσβεύει πρέπει να αντιπαρατεθούν επί ίσοις όροις με τη μετριότητα, το βόλεμα, την αδράνεια... Από τις λίγες αυτές σκέψεις προκύπτει ότι η μοναξιά αποτελεί συστατικό στοιχείο της ηγετικής συμπεριφοράς. Συνεπώς, τα στελέχη που θέλουν να ασκήσουν αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο τους πρέπει να μάθουν να ζουν στιγμές μοναξιάς...και να μπορούν να τις αξιοποιούν δημιουργικά και για μια καλύτερη επιχείρηση, για ένα καλύτερο θεσμό στην κοινωνία, για ένα καλύτερο μέλλον για τον άνθρωπο.» (2005, 254-255)

Ακολουθεί το κείμενο των D. Goleman, R. Boyazis, A. McKee με τίτλο «**Γνήσια Ηγεσία**» από το γνωστό βιβλίο «**Ο Νέος Ηγέτης**» (2002). Το κείμενο εισάγει στη λογική της αξίας της «**συναισθηματικής νοημοσύνης**» ως κινητήρια δύναμη στη διοίκηση Οργανισμών. Στο παραπάνω πλαίσιο οι συγγραφείς αντιπαραβάλλουν δύο παραδείγματα υπευθύνων στο χώρο των ΜΜΕ της Βρετανίας οι οποίοι καλούνται να ανακοινώσουν την απόλυση σε περίπου 200 εργαζόμενους (δημοσιογράφους και συντάκτες), που ενώ ένιωθαν ότι είχαν δώσει τον καλύτερο εαυτό τους για τη λειτουργία ενός πειραματικού τμήματος του BBC, η διοίκηση αποφάσισε ότι το συγκεκριμένο τμήμα έπρεπε να κλείσει. Ας δούμε όμως τι συμπεραίνουν οι συντάκτες του κειμένου:

«Οι μεγάλοι ηγέτες μας κινητοποιούν. Ξυπνούν μέσα μας το πάθος και ενεργοποιούν τον καλύτερό μας εαυτό. 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.

*Ανεξάρτητα από το τι επιδιώκει ένας ηγέτης...**η επιτυχία του εξαρτάται από το πώς το κάνει...** το στέλεχος που στάλθηκε να ανακοινώσει τη διάλυση του τμήματος άρχισε τις εξηγήσεις του επαινώντας τους εργαζόμενους για την επιτυχία τους.. συμπληρώνοντας ότι μόλις είχε επιστρέψει από ένα υπέροχο ταξίδι στις Κάννες. Οι εργαζόμενοι εξοργίστηκαν όχι μόνο από τις αποφάσεις της Διοίκησης αλλά και από τον ίδιο τον αγγελιοφόρο της...*

Την επομένη ένα άλλο στέλεχος τους επισκέφτηκε...μίλησε από καρδιάς για την κρίσιμη σημασία που έχει η δημοσιογραφία και για το όραμα που τους ώθησε όλους να μπουν σ' αυτό το χώρο... Επικαλέστηκε το πάθος, την αφοσίωση και την αγάπη των δημοσιογράφων για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Τέλος ευχήθηκε σε όλους καλή επιτυχία και συνέχεια της

σταδιοδρομίας τους. Όταν ο ηγέτης σταμάτησε να μιλά, οι εργαζόμενοι τον χειροκρότησαν. Η διαφορά έγκειται στη διάθεση και στον τόνο με τα οποία μεταφέρουν τα μηνύματά τους. Αυτές οι δύο στιγμές καταδεικνύουν την κρυφή αλλά κρίσιμη διάσταση της ηγεσίας, που είναι ο συναισθηματικός αντίκτυπος των όσων λέει και κάνει ένας ηγέτης.» (2002, 23-24)

Το τελευταίο κείμενο αφορά στις πρώτες έρευνες ηγεσίας του **C. Argyris** (Καθηγητή Εκπαίδευσης και Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στο Πανεπιστήμιο του Harvard) όπως αυτές σχολιάζονται στο βιβλίο του P. Jarvis «Οι θεμελιωτές της Εκπαίδευσης Ενηλίκων» (2007) και ειδικότερα στο κεφάλαιο με τίτλο «**Οι πρώτες έρευνες ηγεσίας του Argyris**» (2007, 281-282).

«Στο έργο του «*Leadership Effectiveness*» [*Αποτελεσματική Ηγεσία*] (1967) ο Argyris καταθέτει τα πορίσματα μιας έρευνας τριάμισι ετών με προέδρους εταιρειών οι οποίοι επιθυμούσαν να γίνουν πιο αποτελεσματικοί. Οι πρόεδροι μαγνητοσκοπούσαν συναντήσεις με τους υφισταμένους τους, τμήματα των οποίων απομαγνητοφωνούνταν για ομαδική ανάλυση. [...] Ο Argyris περιγράφει τέσσερα στάδια που πέρασαν τα διοικητικά στελέχη μαθαίνοντας πώς να μαθαίνουν: **Ανακάλυψη, επινόηση, παραγωγή, και γενίκευση.**

Στο στάδιο της **ανακάλυψης** ανέσυραν στην επιφάνεια τις υιοθετούμενες θεωρίες τους, αντιλαμβανόμενοι ότι αυτές βρίσκονταν σε ασυμφωνία ή δυσαρμονία με τις χρησιμοποιούμενες θεωρίες. Επίσης, ανακάλυψαν ότι δεν διέθεταν την απαιτούμενη γνώση για να αναλύσουν ή να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους. Στο στάδιο της **επινόησης**, οι πρόεδροι, με τη βοήθεια του Argyris και άλλων ειδικών, έμαθαν να αναδιαμορφώνουν στα χαρτιά τη συμπεριφορά τους. Το στάδιο της **παραγωγής** συνίσταται σε ένα παιχνίδι ρόλων όπου οι πρόεδροι εξασκούνται σε ό,τι έμαθαν. Το στάδιο της **γενίκευσης** επέτρεψε στους προέδρους να εφαρμόσουν τη μάθησή τους από μια κατάσταση σε μια άλλη.

Ο Argyris κατέληξε ότι τα τέσσερα στάδια δεν ακολουθούνταν γραμμικά, καθώς και ότι οι πρόεδροι, παρότι υπήρξαν εξαιρετικά πετυχημένοι στη σταδιοδρομία τους, συχνά ένιωθαν ακυρωμένοι, σαστισμένοι, θυμωμένοι, χωρίς αυτοπεποίθηση ή και φοβισμένοι ότι στριμώχονταν. Αυτά τα αισθήματα τους οδηγούσαν σε ακόμα πιο αμυντική συμπεριφορά. Καθώς μάθαιναν και ασκούσαν τις τεχνικές του Μοντέλου II της συμπεριφοράς (νέο πιο ανοικτό μοντέλο) αντιμετώπιζαν επίσης τη δυσπιστία των υφισταμένων τους αναφορικά με τη νέα συμπεριφορά. Οι πρόεδροι δυσκολεύονταν να υποχωρήσουν από τη θέση του απόλυτου ελέγχου, πολλοί από τους προέδρους ζήτησαν τη βοήθεια ειδικών για να συντάξουν σημαντικές εκθέσεις που θα έδειχναν την υιοθέτηση

του Μοντέλου II, προετοιμάζοντας το έδαφος για τη δημιουργία ενός μαθησιακού περιβάλλοντος στις εταιρείες τους.

Ο Argyris κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι ενώ η έρευνα συνέβαλλε στη γνώση της σφαιρικής μάθησης και στην ανατροφοδότηση των πρακτικών θεωριών, η ανακάλυψη και η κατανόηση των νέων εννοιών δεν οδηγούσε πάντα στην εφαρμογή τους. Υιοθέτηση του Μοντέλου II της συμπεριφοράς που συνιστά μία δια βίου διεργασία» (1976:280).

4.1.1 Η έννοια της ηγεσίας σε αντιπαράβολή με τη διοίκηση)

Οι έννοιες της ηγεσίας και της διοίκησης είναι σημαντικές και αλληλένδετες.

Η ηγεσία φαίνεται να είναι ένα χαρακτηριστικό που όταν το βλέπει κανείς, το αναγνωρίζει, αλλά είναι δύσκολο να το περιγράψει (Doyleetal.,2001, όπως παρουσιάζεται στο Infed, 2008).

Σύμφωνα με τη Μπελεγρή-Ρομπόλη (2002:179) «η ηγεσία είναι μια διαδικασία, κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων και λαμβάνει συγκεκριμένες πρωτοβουλίες ώστε να υποκινήσει και να οδηγήσει μεμονωμένα τα άτομα ή την ομάδα στην επίτευξη κάποιων στόχων».

Η ηγεσία αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Όπως τόνισε ο Κάντας (2008:175-9) «το φαινόμενο της ηγεσίας είναι κατεξοχήν ομαδικό φαινόμενο που αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων».

Όπως αναφέρει ο Πολυχρονίου, ο Fidler ορίζει την ηγεσία «σαν μία προσωπική σχέση στη ν οποία ένα άτομο διευθύνει, συντονίζει και επιβλέπει άλλα άτομα με σκοπό την αποτελεσματική υλοποίηση κοινών στόχων».¹⁵⁴

Ένας άλλος ορισμός για την ηγεσία είναι αυτός των Rauch & Behling οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ηγετική ικανότητα είναι «η διαδικασία επίδρασης όλων των ενεργειών και δράσεων ενός οργανισμού προς την κατεύθυνση της επίτευξης του οράματος και της αποστολής του οργανισμού» Rauch & Behling, 1984:46).¹⁵⁵

Ο Cuban (1988) συνδέει την ηγεσία με την έννοια της αλλαγής, ενώ ο Bolam (1999) όπως αναφέρεται στον Bushetal.,2006, συνδέει την ηγεσία με την ευθύνη για χάραξη της πολιτικής και μερικές φορές με την «μεταμόρφωση» ενός οργανισμού.

¹⁵⁴ Γσουβέλα, Ι. , 2014, σ. 13

¹⁵⁵ Βλ.Ανθής Κ. Χρήστος, σ. 2

Ο όρος ηγεσία δε συνδέεται μόνο με το ρόλο του διευθυντή στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Η ηγεσία, ως όρος, χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα ιδιαίτερο συνδυασμό προσωπικών ποιοτικών χαρακτηριστικών που ενθαρρύνουν και προσελκύουν τους άλλους να ακολουθήσουν. Με άλλα λόγια ηγεσία είναι η ικανότητα να θέτεις στόχους και να επινοείς τρόπους για την επίτευξή τους. Η αντίληψη ότι ένα άτομο διαθέτει ηγετικά χαρακτηριστικά, σημαίνει ότι εφαρμόζει με επιτυχία ένα σύνολο από πρακτικές οι οποίες διδάσκονται και καλλιεργούνται.

Με μια ματιά στη σύγχρονη βιβλιογραφία, αποκομίζει κανείς την άποψη, ότι οι δύο έννοιες ηγεσία και διοίκηση αποτελούν τις δυο όψεις του ίδιου νομίσματος, όπως αναφέρεται στον Bush et al.,2006).

Γενικώς η ηγεσία αναφέρεται στη χάραξη γενικότερης πολιτικής, όσον αφορά στο πως θα μπορούσε να «μεταμορφωθεί» το ισχύον σύστημα στο απώτερο μέλλον, ενώ η διοίκηση αναφέρεται στη χρησιμοποίηση διαδικασιών και πρακτικών του ισχύοντος συστήματος, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο κεντρικός σκοπός και οι επιμέρους στόχοι που έχουν τεθεί, εντός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος (Jordan,1973).

Παρά τις παραπάνω διαφορές, οι έννοιες της διοίκησης και της ηγεσίας έχουν αρκετά κοινά σημεία, όπως για παράδειγμα ο σκοπός ενός οργανισμού και η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού (Fidler,1997).

Επιπρόσθετα, παρατηρείται πρόσφατα η τάση να θεωρούνται αμφότερες οι έννοιες σημαντικές, με αποτέλεσμα: α) ένας ηγέτης να ηγείται ενός οργανισμού (**ηγεσία**) και β) ένα στέλεχος να διοικεί ανθρώπους (**διοίκηση**), (Bush et al.,2006).

Αξίζει να σημειωθεί ότι, οργανισμοί οι οποίοι έχουν αυστηρή διοίκηση, αλλά χαλαρή και υποτονική ηγεσία χάνουν τον κεντρικό τους σκοπό το όραμα και την έμπνευση. Από την άλλη πλευρά, οργανισμοί οι οποίοι έχουν χαλαρή και υποτονική διοίκηση αλλά με χαρισματικούς ηγέτες, αργά ή γρήγορα θα ξεφύγουν από τον κεντρικό σκοπό και τους επιμέρους στόχους και τελικά θα «συντριβούν»Deal,1997 όπως αναφέρεται στο Bush et al., 2006).

Ο ρόλος της ηγεσίας στην εκπαίδευση φαίνεται να είναι ο θεμέλιος λίθος για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός ποιοτικού συστήματος εκπαίδευσης.

4.1.2 Οι ρόλοι του Ηγέτη

Ο ηγέτης θα πρέπει να διακρίνεται για την ευφυΐα του, την προσωπικότητά του και τις ικανότητές του, να είναι πρότυπο ρόλου για την εκπαιδευτική μονάδα, να χαρακτηρίζεται από αυτοέλεγχο και προσαρμοστικότητα, να αποπνέει εμπιστοσύνη, να είναι ενθουσιώδης

και δυναμικός, να έχει σαφείς ενδείξεις συναισθηματικής νοημοσύνης, να είναι σε συνεχή επικοινωνία με την ομάδα του, να φροντίζει για τη συνοχή και την πρόοδό της, και να έχει κύρος, κοινωνικότητα και δημιουργικότητα.

Ο ηγέτης πρέπει να έχει διαφοροποιημένη συμπεριφορά, ανάλογα με τον κάθε εργαζόμενο, πρέπει να μπορεί να κατανοήσει και να καταλάβει τους ανθρώπους. Το γεγονός ότι απαιτείται από τον ηγέτη να έχει τη δυνατότητα να διαγνώσει ζητήματα που έχουν να κάνουν με τα κίνητρα, προϋποθέτουν ικανότητες του ηγέτη.

Επίσης, σημαντική επισήμανση είναι η ευελιξία των μεθόδων παρακίνησης σε γενεές διαφορετικών αξιών. Στις ΗΠΑ, ύστερα από έρευνα, οι εργαζόμενοι διαχωρίζονται στους:¹⁵⁶

• **«Silent Generation» (γενιά βετεράνων, έτος γέννησης: 1926-1945).** Χαρακτηρίζονται από πίστη στις αρχές της πατρίδας, των νόμων και της θρησκείας.

• **«Baby boomers» («ραγδαία εξελισσόμενη γενιά», έτος γέννησης: 1946-1964).** Παρακινούνται με κλίμα εμπιστοσύνης, επιβράβευση, ανοιχτή επικοινωνία, δημόσια αναγνώριση, γραπτές μεθόδους αφού αγαπούν το διάβασμα και την δια βίου μάθηση,

• **«Generation X» («αναδυόμενη γενιά», έτος γέννησης: 1964-1980)**

Χρειάζονται ισοτιμία, αναγνώριση, εξέλιξη σταδιοδρομίας με αξιοκρατία, συμμετοχή σε καινοτόμα σχέδια, περιβάλλον μάθησης και μεθόδους επικοινωνίας οπτικοποιημένες,

• **«Millennium ή «Generation Y»» («εργαζόμενοι χιλιετίας», έτος γέννησης: 1980-2000).** Χρειάζονται περισσότερη καθοδήγηση και εξάσκηση, οργανωτικό κλίμα, ευέλικτα επιμορφωτικά προγράμματα, επανατροφοδότηση και είναι η γενιά που επικοινωνεί μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδικτυακά μέσα, δεν αγαπά το διάβασμα, παρακινείται με σεβασμό στις ανάγκες της και αποτελεί τους μελλοντικούς εργαζόμενους.

Προβλέπεται ότι η γενιά αυτή θα είναι φιλόδοξη και απαιτητική. Ενδέχεται να επιβάλει ουσιαστικές αλλαγές στις νυν υπάρχουσες εταιρικές κουλτούρες.¹⁵⁷

Κατά τον Μπουραντά¹⁵⁸ οι ρόλοι που θα πρέπει να αναλάβει ο ηγέτης για να διοικήσει αποτελεσματικά τον οργανισμό είναι οι ακόλουθοι:

Ενεργοποίηση και παρακίνηση συνεργατών. Για να αποδώσει ο εργαζόμενος πρέπει να θέλει να προσπαθήσει. Ο ηγέτης αναλαμβάνει να παρακινήσει και να πείσει τους εργαζόμενους, δημιουργώντας κατάλληλο κλίμα, εμπνέοντας, ενεργοποιώντας και συμπαρασύροντας τους υφισταμένους του ώστε να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό.

¹⁵⁶ Grow G., 2006, p. 236-242.

¹⁵⁷ Βλ. Θανόπουλος, 2013, σ. 182 & Sherman R., 2006, p.11

¹⁵⁸ Μπουραντάς, 2005, σ.215-225

Υποστήριξη συνεργατών. Η απόδοση είναι συνισταμένη δυο αξόνων της διάθεσης για προσπάθεια που αναφέρθηκε πιο πάνω και της ικανότητας. Γνωρίζοντας το αυτό, ο ηγέτης θα πρέπει να αξιολογήσει και να αξιοποιήσει τους συνεργάτες του κατάλληλα, κάνοντας σωστή ανάθεση καθηκόντων, καθορισμό στόχων, αποτελεσματική καθοδήγηση και ενθάρρυνση και τέλος αναπτύσσοντας κλίμα εμπιστοσύνης, ώστε οι υφιστάμενοι να μην φοβούνται να πάρουν πρωτοβουλίες.

Ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αν τα μέλη της έχουν αναπτύξει κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους. Η ανάπτυξη του κλίματος αυτού είναι αρμοδιότητα του ηγέτη. Ο ηγέτης θα πρέπει να αναλάβει να αναπτυχθεί αυτό το κλίμα, αλλά είναι και αυτός που είναι υπεύθυνος για την διατήρηση του κλίματος αυτού.

Υλοποίηση του έργου. Ο ηγέτης αναλαμβάνει την πραγματοποίηση έργου αλλά και τις ενέργειες που συνθέτουν το ρόλο αυτό, δηλαδή τον καθορισμό του στόχου, τον προγραμματισμό, τη σχεδίαση, την παρακολούθηση αλλά και τον έλεγχο του έργου, την επίλυση τυχόν προβλημάτων και την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων.

Διοίκηση συντονισμού. Η κάθε οργανωτική μονάδα αποτελεί τμήμα μιας ολότητας. Πρέπει να συντονίζεται και να συγχρονίζεται με άλλες, ρόλο που αναλαμβάνει ο ηγέτης. Αποτελεί συνδετικό κρίκο τόσο μέσα (ιεραρχικά επίπεδα) όσο και έξω από αυτή. Ο ηγέτης αναλαμβάνει να μεταδίδει τις πληροφορίες, να εξασφαλίζει την συνεργασία, να κατανοεί, να εφαρμόζει πολιτικές και αποφάσεις, να συντονίζει και να συγχρονίζει το έργο, ώστε να επιτευχθεί η σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις ο πελάτης αποτελεί το κέντρο της προσοχής. Η εξυπηρέτησή του είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Απαραίτητες είναι ενέργειες όπως κατανόηση των αναγκών των πελατών, συνεχής βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών, ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες κ.ά.

Ανάπτυξη συνεργατών. Η επιτυχημένη επιχείρηση προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλων και ικανών στελεχών σε όλα τα επίπεδα. Η ανάπτυξη των εργαζομένων, σε κάποιο βαθμό αυτή επιτυγχάνεται από μέσω της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, όμως η ουσιαστική ανάπτυξη γίνεται μέσα από την καθημερινότητα και την εμπειρία συνεπώς τον κύριο ρόλο του καθοδηγητή τον αναλαμβάνει ο ηγέτης.

Προσωπική ανάπτυξη. Με τον όρο αυτό, εννοούμε πέραν των γνώσεων και ικανοτήτων των ηγετικών στελεχών και τη σωματική και ψυχική υγεία τους υγεία καθώς και την

ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Διαθέτοντας τα παραπάνω οι ηγέτες μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε συνεχείς επιτυχίες.

Ανάπτυξη κουλτούρας. Προσδιορίζει το «είναι» και το «γίνεσθαι» του οργανισμού και πρέπει να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Κύριος διαμορφωτής της κουλτούρας είναι ο ηγέτης ο οποίος περνά αξίες, πιστεύω, αρχές κ.λπ. μέσω των ενεργειών του, των ανταμειβών και των τιμωριών, μέσω του ελέγχου και της αξιολόγησης. Τα ηγετικά στελέχη έχουν την ευθύνη της διατήρησης και της μεταβίβασης της κουλτούρας αυτής στις επόμενες γενιές.

Διοίκηση στρατηγικής- όραμα. Η στρατηγική της επιχείρησης διαμορφώνεται από τις αποφάσεις των ηγετικών στελεχών. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για τη δέσμευση πόρων, για την επιλογή αγορών, προϊόντων ή υπηρεσιών, για την παρακολούθηση και την πρόβλεψη των ευκαιριών, των απειλών και των προκλήσεων. Ακόμη η επιτυχημένη πορεία του οργανισμού απαιτεί και την ύπαρξη κάποιου οράματος από μέρος του ηγέτη ώστε να προσανατολίζονται όλες οι ενέργειες προς την επίτευξή του.

Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης. Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί καινοτόμα προϊόντα, διαδικασίες αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Ο ηγέτης οφείλει να δημιουργεί και να ενισχύει τέτοιες ενέργειες. Θα πρέπει δηλαδή να δημιουργεί κλίμα ενθάρρυνσης και επιβράβευσης τέτοιων προσπαθειών και να σχεδιάζει, να πραγματοποιεί ο ίδιος καινοτόμες προτάσεις.

Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών-υποστηριχτών και φήμης». Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργεί ένα πλέγμα σχέσεων, συμμαχιών με άτομα και επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζεται. Η δημιουργία, η ανάπτυξη και η διαχείριση των σχέσεων αυτών γίνεται είτε με τυπικές είτε με άτυπες διαδικασίες και μεθόδους συναλλαγών. Με την ανάπτυξη των σχέσεων αυτών, λαμβάνει έγκαιρα πληροφορίες, λύνει τυχόν προβλήματα συναλλαγών, παίρνει ιδέες και έχει την υποστήριξη που χρειάζεται. Έτσι, εξασφαλίζει την ανταγωνιστικότητα στην αγορά.

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες για τον χαρακτηρισμό ενός ατόμου ως ηγέτη.

- Η θεωρία των χαρακτηριστικών(ευφυΐα, ικανότητα συνεργασίας, δυναμικότητα, κύρος).
- Η θεωρία της συμπεριφοράς (η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να είναι αποτέλεσμα εκπαίδευσης).
- Η θεωρία του απρόοπτου (η επίδραση απρόπτων μεταβλητών αναδεικνύει τον ηγέτη).

- Η θεωρία του μετασχηματισμού (ο ηγέτης ανακαλύπτει την ανάγκη για αλλαγή και με όραμα οδηγεί την ομάδα προς αυτήν εμπυχώνοντάς την).¹⁵⁹

Γενικότερα η εξουσία των ηγετών χορηγείται εθελοντικά από τους οπαδούς που δέχονται την επιρροή και την κατεύθυνση του ηγέτη με κοινή συμφωνία, ανεξάρτητα από το πόσο ανεπίσημα προσεγγίζεται η συμφωνία.¹⁶⁰

4.2 Μορφές & Μοντέλα Εκπαιδευτικής Διοίκησης- Ηγεσίας

Η ηγεσία χρήζει σημαντικής αξίας στο χώρο της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με το Μανωλάκο (2009), το σύγχρονο σχολείο πρέπει να ανταποκριθεί σε ένα πολύπλοκο και διευρυμένο έργο. Η εκπαίδευση δέχεται πιέσεις για αλλαγές, καλύτερα αποτελέσματα και λογοδοσία. Ο διευθυντής με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι εκείνος που θα κάνει ξεχωριστές και ενδιαφέρουσες τις δραστηριότητες που επαναλαμβάνεται καθημερινά στα σχολεία και θα πετύχει άνθρωποι συνηθισμένοι να κάνουν ξεχωριστά πράγματα.

Ακόμη οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα σύγχρονα σχολεία ως αποτέλεσμα των μεταβαλλόμενων πολιτικών επιλογών και των ανταγωνιστικών ανάγκη της αγοράς, κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη προσδιορισμού της ηγεσίας ως μέσου χάραξης στρατηγικής για την αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση των επιπέδων μάθησης στις σχολικές μονάδες (Λούη & Χατζηγεωργίου, 2009).

Ο Guthbert (1984, σ.39) παρουσιάζει τα μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης σε 5 ξεχωριστές ομάδες, συγκρίνοντάς τα με βάση:

- το βαθμό συμφωνίας μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό ως προς τους στόχους των κοινών προσπαθειών,
- τις διαφορετικές ιδέες σχετικά με την έννοια και τη σημασία της τις διαφορετικές οργανωσιακής δομής τις διαφορετικές και
- τις διαφορετικές ιδέες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η απόδοση μπορεί τις διαφορετικές και τις διαφορετικές θα πρέπει να αξιολογείται.

Η κατηγοριοποίηση του Cuthbert έχει ως εξής:

- Αναλυτική λογική
- Πραγματική λογική
- Πολιτική
- Μοντέλα που τονίζουν την ασάφεια

¹⁵⁹ Πρεβύζη, Ε., & Κόλλια, Θ. (2015). σ. 476

¹⁶⁰ βλ. Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ.208

- Φαινομενολογικά και αλληλεπιδραστικά μοντέλα

Οι Bolman και Deal (1997) κάνουν αναφορά για το δομικό πλαίσιο, το πλαίσιο των ανθρώπινων πόρων, το πολιτικό πλαίσιο και το συμβολικό πλαίσιο.¹⁶¹

Ο Bush (2003) κατηγοριοποιεί τις κυριότερες θεωρίες διοίκησης σε έξι βασικά μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης τα οποία έχουν καταξιωθεί στα εκπαιδευτικό σύστημα της Βρετανίας.

Τυπολογία Διοίκησης και μοντέλα ηγεσίας¹⁶²

Μοντέλα Διοίκησης (Bush 1995)	Μοντέλα Ηγεσίας (Leithwod & Duke 1999) (Bush & Glover 2003) (Bush 2003)
Τυπικό (formal)	Διοικητικό (Managerial)
Συναδελφικό (Collegial)	Συμμετοχικό (Participative) Μετασχηματιστικό (Transformational) Διαπροσωπικό (Interpersonal)
Πολιτικό (Political)	Συναλλακτικό (Transactional)
Υποκειμενικό (Subjective)	Μεταμοντέρνο (Post modern)
Ασάφειας (Ambiguity)	Πιθανοτήτων (Contingency)
Κουλτούρας (Cultural)	Ηθικό (Moral)
	Καθοδηγητικό (Instructional)

(Πηγή: Προσαρμογή από Bush, 2007)

163

1.Τα Τυπικά Μοντέλα

Τα τυπικά μοντέλα κυριάρχησαν μέχρι τη δεκαετία του '70 στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης της θεωρίας για την εκπαιδευτική διοίκηση.

Τα τυπικά μοντέλα θεωρούν ότι οι οργανισμοί είναι ιεραρχικά συστήματα στα οποία οι διευθυντές χρησιμοποιούν λογικά μέσα για να επιδιώξουν συμφωνημένους στόχους. Οι επικεφαλής κατέχουν εξουσία η οποία νομιμοποιείται από την επίσημη θέση τους μέσα στον οργανισμό και είναι υπόλογοι στα χρηματοδοτικά όργανα και τις ενέργειες των οργανισμών τους.

¹⁶¹ βλ.Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.33

¹⁶² βλ.στο ίδιο, σ.36

¹⁶³ βλ.Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.33-34

Κατά τον Bush (2003), ως τυπικά μοντέλα ορίζονται τα παρακάτω μοντέλα: τα δομικά, τα συστημικά, τα γραφειοκρατικά, τα ορθολογικά και τα ιεραρχικά.

Γενικότερα θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως στα τυπικά μοντέλα ο επίσημος ηγέτης θεωρείται ότι έχει τον κυρίαρχο ρόλο στο να θέτει σκοπούς, να παίρνει αποφάσεις και να χαράζει την πολιτική. Ο ηγέτης λόγω θέσης, θεωρείται ότι είναι το πιο ισχυρό άτομο μέσα στον οργανισμό. Το μοντέλο αυτό αντανακλά την πραγματικότητα στην ελληνική εκπαιδευτική, κυρίως λόγω της γραφειοκρατικής του έκφρασης.¹⁶⁴

2. Τα συναδελφικά μοντέλα

Τα συναδελφικά μοντέλα δίνουν έμφαση στο γεγονός ότι η εξουσία και η λήψη αποφάσεων θα πρέπει να μοιράζονται ανάμεσα σε λίγα ή σε όλα τα μέλη του οργανισμού. Ανάλογα με το εύρος της κατανομής των παραπάνω διαδικασιών διακρίνουμε προσεγγίσεις οι οποίες κυμαίνονται από μία περιορισμένη συναδελφικότητα, όπου όλα τα μέλη έχουν ισότιμο ρόλο στον καθορισμό της πολιτικής.

Όπως στα τυπικά μοντέλα, έτσι και στα συναδελφικά, το επίπεδο στο οποίο καθορίζονται οι σκοποί, είναι το οργανωσιακό. Οι αποφάσεις βασίζονται πάνω σε συμπεφωνημένους σκοπούς και η διαδικασία με την οποία καθορίζονται οι σκοποί βασίζεται στη συζήτηση η οποία οδηγεί σε συμφωνία.

Στα συναδελφικά μοντέλα συναντάμε τα ακόλουθα κύρια χαρακτηριστικά:

- Είναι έντονα κανονιστικά στην πορεία επίτευξης των σκοπών. (Brown, Boyle & Boyle, 1996)
- Φαίνονται να είναι ιδιαίτερα κατάλληλα για οργανισμούς, όπως τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα οποία έχουν σημαντικό αριθμό επαγγελματικού προσωπικού (Brunderetti, 1998).
- Προϋποθέτουν κοινές αξίες και κοινούς σκοπούς, οι οποίοι τηρούνται από τα μέλη του οργανισμού και οδηγούν στην κοινή άποψη ότι είναι και επιθυμητό και δυνατό να λυθούν τα προβλήματα μέσω συμφωνίας.
- Το μέγεθος των ομάδων που λαμβάνουν τις αποφάσεις είναι ένα σημαντικό στοιχείο στη συναδελφική διοίκηση, η οποία θέτει ως προαπαιτούμενο τη λήψη αποφάσεων με ομοφωνία παρά με διάσπαση ή με σύγκρουση.

Οι σκοποί, σύμφωνα με το Bush (1999), έχουν τρία κοινά χαρακτηριστικά:

¹⁶⁴ βλ. Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.37-39

- Παρέχουν ένα γενικό οδηγό στις δραστηριότητες, δίνοντας τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να συνδέσουν την εργασία τους με τους σχολικούς σκοπούς.
- Λειτουργούν ως πηγή νομιμοποίησης, δικαιολογώντας τις όποιες δραστηριότητες εάν αυτές συμβάλλουν στην επίτευξη των σκοπών.
- Είναι ένα μέσο μέτρησης της επιτυχίας. Ένα σχολείο είναι επιτυχημένο, εάν επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς του σκοπούς.

Στα συναδελφικά, όπως και στα τυπικά μοντέλα, η φύση της δομής του οργανισμού είναι βασισμένη στη ρεαλιστική εκτίμηση της πραγματικότητας, η οποία είναι σαφής για το σύνολο των μελών του οργανισμού.

Η βασική τους διαφορά είναι ότι στα τυπικά μοντέλα οι οργανωσιακές δομές είναι κάθετες ή ιεραρχικές, ενώ στα συναδελφικά μοντέλα είναι πλευρικές (οριζόντιες).¹⁶⁵

Οι υποστηρικτές των συναδελφικών μοντέλων τονίζουν πως οι συμμετοχικές προσεγγίσεις αντιπροσωπεύουν το πιο κατάλληλο μέσο διαχείρισης των εκπαιδευτικών οργανισμών και αποτελούν ένα αναγκαίο αντίδοτο στις αυστηρές ιεραρχικές δομές των τυπικών μοντέλων.

Ωστόσο υπάρχουν και διαφορετικές απόψεις. Ο Hoyle (1986) υποστηρίζει ότι οι γραφειοκρατικές και πολιτικές πραγματικότητες δείχνουν ότι δεν υπάρχει γνήσια συναδελφικότητα στα σχολεία. Υπάρχουν θεωρητικοί που υποστηρίζουν ότι τα συναδελφικά μοντέλα δεν μπορούν να εφαρμοστούν με επιτυχία και τα συναντά κανείς πολύ σπάνια (Little, 1990, Hargreaves, 1994).¹⁶⁶

Όπως φάνηκε, σε πολλές χώρες, ανάμεσα στις οποίες και η δική μας, υπάρχει ένα συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό σύστημα το οποίο αποθαρρύνει τις συμμετοχικές διαδικασίες. Παρόλα αυτά, όπως υποστηρίζει και ο Bush (2003), από τη δεκαετία του 1990 και μετά, διαφαίνεται μία ορατή και σαφής τάση προς ανάπτυξη συναδελφικών πλαισίων. Ο ίδιος αναφέρει πως «...συναδελφικότητα είναι ένα φευγαλέο ιδεώδες, αλλά είναι αναγκαία...εάν θέλουμε τα σχολεία να είναι δημιουργικοί και αρμονικοί οργανισμοί».¹⁶⁷

3.Τα Πολιτικά μοντέλα (political models). Ένα άλλο μοντέλο διοίκησης που αντιμετωπίζει με διαφορετικό τρόπο την εκπαιδευτική διοίκηση εκφράζεται από τα πολιτικά μοντέλα. Για να προσδιορίσουμε με σαφήνεια το περιεχόμενο των πολιτικών μοντέλων, θα ξεχωρίσουμε την έννοια της μικροπολιτικής.

¹⁶⁵ βλ.Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.42-43

¹⁶⁶ βλ.Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.47

¹⁶⁷ βλ.Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.48

Σημαντικό ρόλο για τον προσδιορισμό των πολιτικών μοντέλων παίζει η διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία στα συγκεκριμένα μοντέλα βασίζεται πάντα σε συμπεφωνημένους σκοπούς. Η φύση της διαδικασίας αυτής είναι καθαρά πολιτική και αποτελεί αντικείμενο διαβούλευσης μεταξύ των ενδιαφερομένων ομάδων, των ονομαζόμενων υπο-μονάδων ή αυτών που ο Σαϊτης (2002) αναφέρει ως τυπικές ή άτυπες ομάδες οι οποίες προσδιορίζουν και τους σκοπούς.

Στη χώρα μας η κρατική πολιτική επηρεάζει έντονα το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι σχολικές μονάδες, αφού η κεντρική κυβέρνηση καθορίζει το γενικό χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος.

Τα πολιτικά μοντέλα παρουσιάζουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Οι Bacharach και Lawler (1980) τονίζουν πως η βασική έννοια της παραδοσιακής πολιτικής ανάλυσης είναι η υπομονάδα.
- Τα πολιτικά μοντέλα ασχολούνται με συμφέροντα ή ομάδες συμφερόντων ή ενδιαφερόντων. Τα άτομα θεωρούνται ότι έχουν μια ποικιλία συμφερόντων τα οποία επιζητούν να προωθήσουν μέσα στον οργανισμό.
- Τα πολιτικά μοντέλα τονίζουν την κυριαρχία της σύγκρουσης μέσα στους οργανισμούς. Οι ομάδες συμφερόντων επιδιώκουν τους ανεξάρτητους σκοπούς τους, οι οποίοι μπορούν να έρχονται σε οξεία αντίθεση με συμφέροντα άλλων υποομάδων (Ball,1987, Mawhinney,1999, West,1999).
- Επίσης οι ίδιοι ερευνητές αναφέρουν πως οι αποφάσεις μέσα στις πολιτικές αρένες αναδεικνύονται μετά από μία σύνθετη διαδικασία διαβούλευσης και διαπραγμάτευσης.
- Η έννοια της εξουσίας είναι κεντρική σε όλες τις πολιτικές θεωρίες (Morgan, 1997). Τα αποτελέσματα της σύνθετης διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι πιθανόν να καθορίζονται ανάλογα με τη σχετική εξουσία των ατόμων και των ομάδων πίεσης που εμπλέκονται στο διάλογο.

Οι θεωρίες των πολιτικών μοντέλων έχουν 5 κύριους περιορισμούς:

- ✓ Τα πολιτικά μοντέλα είναι τόσο έντονα βυθισμένα μέσα στη γλώσσα της εξουσίας, της σύγκρουσης και της χειραγώγησης, ώστε παραλείπουν κάθε άλλη επικρατούσα διάσταση λειτουργίας του οργανισμού.
- ✓ τα πολιτικά μοντέλα τονίζουν την επιρροή των ομάδων συμφερόντων στη λήψη αποφάσεων και δίνουν ελάχιστη προσοχή στο οργανωσιακό επίπεδο.
- ✓ στα πολιτικά μοντέλα δίνεται μεγάλη έμφαση στη σύγκρουση και αντίστοιχα παραμελείται η δυνατότητα για συναινετική επαγγελματική συνεργασία.

- ✓ τα πολιτικά μοντέλα θεωρούνται κυρίως ως περιγραφικές ή επεξηγηματικές θεωρίες.
- ✓ τα πολιτικά μοντέλα προσφέρουν μία έγκυρη εσωτερική ματιά στη λειτουργία σχολείων και κολεγίων, αλλά συχνά είναι δύσκολο να διαχωρίσει κανείς τι αποτελεί όντως πολιτική συμπεριφορά και τι μπορεί να είναι μια τυπική γραφειοκρατική ή συναδελφική δραστηριότητα.¹⁶⁸

4. Τα Υποκειμενικά μοντέλα (subjective models)

Στα υποκειμενικά μοντέλα, οι σκοποί καθορίζονται στο επίπεδο του ατόμου. Εκτός από την εστίαση των υποκειμενικών μοντέλων στις απόψεις και στις αντιλήψεις των μελών του οργανισμού ένα άλλο χαρακτηριστικό τους είναι η έμφαση που δίνεται στη διαφορετική ερμηνεία των γεγονότων από το προσωπικό του οργανισμού.

Το μοντέλο που ευθυγραμμίζεται με το υποκειμενικό μοντέλο είναι η μεταμοντέρνα ηγεσία. Ο Starratt (2001) ευθυγραμμίζει το μεταμοντερνισμό με τη δημοκρατία και υιοθετεί μια πιο συμβουλευτική, συμμετοχική και περιληπτική στάση, η οποία μας ανάγει στη συναδελφικότητα.

Μία από τις σημαντικότερες αδυναμίες των υποκειμενικών μοντέλων είναι ότι τα ίδια υποθέτουν την ύπαρξη ενός οργανισμού μέσα στον οποίο η ατομική συμπεριφορά και η ερμηνεία είναι καθοριστικές για τη βιωσιμότητά τους, αλλά δεν αναγνωρίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι βιώσιμοι οργανισμοί που διαιώνίζονται.

Μία άλλη αδυναμία τους είναι ότι α)αυτά παρέχουν λίγες κατευθυντήριες γραμμές για διοικητικά δράση, β) το νόημα που δίνει ένα άτομο είναι τόσο προσωπικό που η ερμηνεία του εξαρτάται από το πλήθος των ατόμων. Στην πράξη όμως αυτά τα νοήματα δεν μπορούν να παραμένουν ξεχωριστά.

Λαμβάνοντας υπόψη όσα αναφέρθηκαν στις μέχρι τώρα ενότητες συμπεραίνουμε ότι τα υποκειμενικά μοντέλα μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά, με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των εκπαιδευτικών οργανισμών.¹⁶⁹

5. Τα μοντέλα ασάφειας (Ambiguity models). Τα μοντέλα ασάφειας αναπτύχθηκαν τη 10ετία του 1970, κυρίως στις ΗΠΑ, σε αντίδραση προς τα τυπικά μοντέλα τα οποία θεωρήθηκαν ανεπαρκή. Οι θεωρητικοί των μοντέλων ασάφειας υποστηρίζουν πως τα δεδομένα τους έχουν προκύψει από εκπαιδευτικά περιβάλλοντα.

¹⁶⁸ βλ. Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.49-52

¹⁶⁹βλ. Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.55-57

Οι March και Olsen (1976) υποστηρίζουν ότι η ασάφεια είναι ένα κύριο χαρακτηριστικό της λήψης αποφάσεων στους περισσότερους δημόσιους και εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Τα μοντέλα αυτά έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Το επίπεδο καθορισμού σκοπών είναι ασαφές.
- Η φύση της δομής του οργανισμού θεωρείται προβληματική και υποτίθεται ότι οι οργανισμοί έχουν μια προβληματική τεχνολογία. Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς η εγκυρότητα της τυπικής δομής ως αντιπροσωπευτικής για τη διανομή της εξουσίας εξαρτάται από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του οργανισμού.
- Οι οργανισμοί χωρίζονται σε υπο-ομάδες οι οποίες είναι σχετικά αυτόνομες και οι οποίες συνδέονται χαλαρά, τόσο μεταξύ τους όσο και με τον ίδιο τον οργανισμό.

Οι αδυναμίες του μοντέλου είναι οι εξής:

Υπάρχει συνήθως μία υπερβολή από τα μοντέλα ασάφειας αναφορικά με το βαθμό αβεβαιότητας, δεδομένου ότι το προσωπικό των εκπαιδευτικών οργανισμών λειτουργεί σύμφωνα με ορισμένα στάνταρς και κανόνες.

Υπάρχει μια αδυναμία συμβιβασμού του μοντέλου ασάφειας με τις καθορισμένες δομές των σχολείων. Ενώ τα τυπικά και τα συναδελφικά μοντέλα δίνουν έμφαση στον ηγετικό ρόλο του διευθυντή στη διαμόρφωση της πολιτικής και τονίζουν το ομαδικό πνεύμα αντίστοιχα, τα μοντέλα ασάφειας δεν μπορούν να προσφέρουν κάτι πιο χειροπιαστό από την ηγεσία των πιθανοτήτων (Bush, 2003).¹⁷⁰

6. Τα Μοντέλα Κουλτούρας (Cultural models)

Τα μοντέλα κουλτούρας εστιάζουν την προσοχή τους στις **ανεπίσημες πλευρές των οργανισμών και όχι στην τυπική δομή του οργανισμού**. Τα μοντέλα κουλτούρας θεωρούν ότι τα πιστεύω, οι αξίες και η ιδεολογία βρίσκονται στην καρδιά των οργανισμών. Τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ιδέες και προτιμήσεις οι οποίες επηρεάζουν το πώς συμπεριφέρονται και το πώς βλέπουν τη συμπεριφορά των άλλων μελών. Αυτά τα πρότυπα γίνονται κοινές παραδοχές οι οποίες κυκλοφορούν μέσα στην ομάδα και ενισχύονται από σύμβολα και τελετουργίες.

Τα μοντέλα κουλτούρας σύμφωνα με το Harris 1992, O'Neil 1994 και Morgan 1997 στηρίζονται περισσότερο στον κόσμο των αξιών και των στάσεων παρά στις κεντρικές γραφειοκρατικές δομές και υπογραμμίζουν τη σημασία των παραγόντων κουλτούρας στη διοίκηση.¹⁷¹

¹⁷⁰ βλ.Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.58-61

¹⁷¹ βλ.Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.61

Κατά τον Bush (1995:131-134) τα πρότυπα κουλτούρας έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

A) Εστιάζουν στις αξίες και τα πιστεύω των μελών του οργανισμού και

B) Οι τελετουργίες είναι το επίκεντρο των πολιτισμικών προτύπων.¹⁷² Το μοντέλο ηγεσίας που συνδέεται πιο στενά με την οργανωσιακή κουλτούρα είναι η ηθική ηγεσία. Η ηθική ηγεσία τονίζει την ηθική διάσταση της διοίκησης θεωρώντας την ως μια ηθική τέχνη.¹⁷³

7. Το Συναλλακτικό (Transactional) και το Μετασχηματιστικό (Transformational) μοντέλο ηγεσίας

Μέχρι τη 10ετία του 1970 οι θεωρητικοί ερευνητές είχαν φθάσει σε αδιέξοδο, διότι καμία από τις προτεινόμενες μορφές ηγεσίας δεν υπερεβίβαζε έναντι των άλλων.

Μία εναλλακτική πρόταση διατυπώθηκε το 1978, από τον James Mc Gregor Burns, ο οποίος στο βιβλίο του *Ηγεσία*, υποστήριξε την ύπαρξη δύο βασικών τύπων ηγεσίας: **τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική**.¹⁷⁴

Το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας ευθυγραμμίζεται περισσότερο με τα πολιτικά μοντέλα, όπου ο διευθυντής είναι ταυτόχρονα συμμετέχων και διαμεσολαβητής.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, αντίθετα, συνδέεται πιο στενά με τα συναδελφικά μοντέλα διοίκησης.

Από τα τέλη της 10ετίας του '80, στη διεθνή βιβλιογραφία ο όρος «μετασχηματιστική ηγεσία» εμφανίζεται όλο και πιο συχνά.

Οι Kowalski και Oates (1993) συμφωνούν με τη θέση του Burns πως η μετασχηματιστική ηγεσία δεν είναι άλλο παρά η υπέρβαση του ενδιαφέροντος για τον εαυτό μας και από τον ηγέτη και από τον υφιστάμενο.¹⁷⁵

Οι Miller Miller (2001) αναφέρουν τα εξής:

Συναλλακτική, είναι η ηγεσία στην οποία οι σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς βασίζονται πάνω σε μια ανταλλαγή για κάποιο πόρο που εκτιμούν.

Οι Bass και Avolio (1993-1994) ορίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία ως περιέχουσα χάρισμα ή ιδεαλιστική επιρροή, εμπνευσμένη παρακίνηση, διανοητικό ερέθισμα και εξατομικευμένη πρόνοια. Υποστήριξαν ότι η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία χτίζονται η μια πάνω στην άλλη.

¹⁷² βλ. Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ.84

¹⁷³ βλ. Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.62-63

¹⁷⁴ Τσουβέλα, Ι., 2014, σ. 15

¹⁷⁵ βλ. Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.67

Ο Leithwood (1994) τονίζει πως το χτίσιμο του σχολικού οράματος είναι μεν η διάσταση-κλειδί της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αλλά αναφέρεται και στην ύπαρξη δομών και στόχων.¹⁷⁶

Το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνει ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι να θέσει το όραμα για τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον (Thompson 1999: 373), ο διευθυντής πρέπει να ξεκαθαρίσει μέσα του το όραμα που θέλει, να πιστεύει ότι μπορεί να το πετύχει να το μοιραστεί με τους υφιστάμενους του και να τους βοηθήσει να το κατανοήσουν και να θέλουν να συνεργαστούν μαζί του, για να το πετύχουν.

Το όραμα αυτό σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Sevgiouanni (1990) και των Barnett & McCormic (2003), πρέπει να αντανακλά τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα, τις αξίες και τα πιστεύω ολόκληρης της σχολικής κοινότητας γιατί μόνο του πιθανόν να μην ωθήσει στην ενδυνάμωση δασκάλων και μαθητών με αποτέλεσμα να μην επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Επιπλέον ο Ingram (1997), αναφέρει ότι ο ηγέτης που ενθαρρύνει και ενδυναμώνει τους εκπαιδευτικούς με ένα όραμα το οποίο μοιράζονται και στο οποίο αφοσιώνονται για να το πετύχουν είναι ο μετασχηματιστικός.

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, όντας έντονα γραφειοκρατικό και συγκεντρωτικό απαιτεί από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων να ακολουθούν τις κυβερνητικές εντολές, οι οποίες επηρεάζουν τους σκοπούς, το περιεχόμενο του αναλυτικού προγράμματος και πολλές φορές τις αξίες.

Το ερώτημα που αναφέρεται είναι ποια μορφή ηγεσίας μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα στην πολυπλοκότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών;

Η απάντηση δεν μπορεί να περιλαμβάνει ένα μονοδιάστατο στυλ ηγεσίας. Μία συνθετική μορφή η οποία θα συνδύαζε τόσο τις διεκπεραιωτικές διαδικασίες όσο και τις μετασχηματιστικές συμπεριφορές και τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά, θα μπορούσε ίσως να ήταν μία απάντηση στο παραπάνω ερώτημα.¹⁷⁷

8. Το συμμετοχικό (participative) μοντέλο ηγεσίας

Στο συμμετοχικό μοντέλο ο ηγέτης εκτιμά τις απόψεις των εργαζομένων και τους συμβουλευεται πριν λάβει κάποια απόφαση. προσανατολισμένο σε επιτεύγματα (achievement oriented), όπου ο ηγέτης συμφωνεί με τους εργαζόμενους στην επιδίωξη προκλητικών στόχων και τους εμπιστεύεται για την επίτευξή τους.

¹⁷⁶ Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.71

¹⁷⁷ Ράπτης, Βιτσιλάκη, 2007, σ.71

9. Το Ηθικό μοντέλο Ηγεσίας

Η ηθική στον εκπαιδευτικό χώρο είναι υπόθεση της καθημερινής πράξης και των απειροελάχιστων ενσαρκώσεων στον εύθραυστο ιστό των ανθρωπίνων σχέσεων και όχι καθαρές ιδέες ή αιθέριες έννοιες. Η διερεύνηση της ηθικής ηγεσίας σχετίζεται με τις αξίες και τους ηθικούς κώδικες που κάνουν χρήση οι ηγέτες στα κέντρα (μικρά ή μεγάλα) λήψης αποφάσεων. Η συνεχής παρουσία των αξιών δημιουργεί εξαιρετικές ανθρώπινες σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, η απουσία τους όμως τις διαλύει, ενώ η παραμέλησή τους τις καταστρέφει.

Ως προς τις αξίες που επηρεάζουν τη λειτουργία των ηγετών στο χώρο της εκπαίδευσης, οι Leithwood & Duke¹⁷⁸ αναφέρονται στην ανάγκη οι ηγέτες να είναι αφοσιωμένοι στις δημοκρατικές αρχές, και ιδιαίτερα στις αρχές της συνεργασίας και της συμμετοχής.

Ο Bush αναφέρεται στη διάκριση μεταξύ της «πνευματικής» ηγεσίας, όπου οι ηγέτες ενεργούν βάσει αρχών «υψηλής τάξης» και «ηθικής αυτοπεποίθησης», όπου οι ηγέτες ενεργούν με τρόπο διαχρονικά συνεπή προς ένα ηθικό σύστημα.¹⁷⁹

Ο Slater¹⁸⁰ εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο επιλύονται οι συγκρούσεις γύρω από τις αξίες, τις πεποιθήσεις και την κουλτούρα του οργανισμού και υποστηρίζει ότι η διαδικασία είναι στην ουσία πολιτική, αφού στηρίζεται στη διαπραγμάτευση ανάμεσα στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού¹⁸¹.

Συμπερασματικά οι παραπάνω μορφές ηγεσίας επικεντρώνονται λιγότερο στον ηγέτη και περισσότερο στην ηγεσία η οποία κατανέμεται σε όλα τα επίπεδα του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η σύγχρονη αντίληψη της ηγεσίας στα σχολεία είναι επικεντρωμένη στη μάθηση και θεωρείται μια θεμελιώδης συνιστώσα του εκπαιδευτικού οργανισμού και είναι μέρος του ρόλου του διευθυντή του σχολείου να αναπτύξει ηγετικές και μαθησιακές ικανότητες μέσα στο σχολείο. Η ηγεσία διαδίδεται σε ολόκληρο τον εκπαιδευτικό οργανισμό και ο παράγοντας κλειδί δεν είναι ο ηγέτης αλλά η ηγεσία.

Ο G.Moretti αναφέρει ότι πεποίθηση για την ανάγκη αναγνώρισης της υπεροχής και της ανάπτυξης της ηγεσίας είναι ευρέως διαδεδομένη στο χώρο της ιταλικής εκπαίδευσης και αφήνει ελεύθερο πεδίο σε όσους πιστεύουν ότι η παιδαγωγική και εκπαιδευτική συνιστώσα ανήκει στο παρελθόν.¹⁸²

¹⁷⁸ Ιορδανίδης, 2002, σ. 234-236

¹⁷⁹ Leithwood, K. & Duke, 1999, σ. 51

¹⁸⁰ Bush, & Glover, 2003, σ. 4

¹⁸¹ Slater, 1994, σ. 97-100

¹⁸² Κατσαρός, 2008, σ. 109

Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ εξαρτάται από παράγοντες που αφορούν την προσωπικότητα των εργαζομένων, δηλαδή αξίες, αντιλήψεις, ανάγκες, ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, όπως η φύση των καθηκόντων, το σύστημα εξουσίας και η φύση της ομάδας.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους παράγοντες ο ηγέτης επηρεάζει τις προσδοκίες και υποκινεί τους εργαζόμενους για την υλοποίηση των στόχων και των προσδοκιών.

4.2.2 Θεωρίες ηγεσίας

Πολλές διαφορετικές θεωρίες διατυπώθηκαν, οι περισσότερες από αυτές μπορούν να ομαδοποιηθούν σε έναν από τους παρακάτω τύπους:

❖ **Παραδοσιακές Θεωρίες Ηγεσίας.** Οι ερευνητές επικεντρώνονται στις καθολικές ιδιότητες των ηγετών πριν εξετάσουν σχετικούς παράγοντες μετριάζοντας με αυτό τον τρόπο την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Περιλαμβάνουν:

- θεωρίες που επικεντρώνονται κυρίως στα ατομικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη (trait-based theories),
- θεωρίες που μελετούν τη συμπεριφορά θεωρίες που (behavioral theories) και
- θεωρίες που δίνουν έμφαση στις συνθήκες του περιβάλλοντος (Contingency Theories).

❖ **Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας.** Αναφέρονται στα συναισθήματα, στη διαμόρφωση και προώθηση ενός οράματος και στη στήριξη των αντιλήψεων των υφισταμένων (Κάντας, 2008), στις οποίες περιλαμβάνονται:

- Διαπραγματευτική ηγεσία (Transactional leadership)
- Στρατηγική Ηγεσία (Strategic Leadership)
- Εκπαιδευτική Ηγεσία (Transformational leadership),
- Νεοσύστατη Ηγεσία (Emergent Leadership),
- Περίπλοκη Ηγεσία,
- Κατανεμημένη Ηγεσία (Distributed Leadership).¹⁸³

Κάθε θεωρία ηγεσίας έχει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Ο Chelladurai (2006) αναφέρει ότι μία αποτελεσματική ηγεσία βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τους ρόλους τους στο χώρο εργασίας, βελτιώνοντας την απόδοσή τους. Συμβάλλει επίσης στην αύξηση της παρακίνησης, της προσωπικής ανάπτυξης, της απόδοσης και της

¹⁸³ Επιστήμες Αγωγής τεύχος 1-2/2013

επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο Smith (1969) και οι συνεργάτες του σε μελέτες που έκαναν σε υπαλλήλους Τραπεζών βρήκαν πως η ηγετική συμπεριφορά συμβάλει καθοριστικά στην επαγγελματική ικανοποίηση στο (Nguni,2006).

Ακόμη έρευνες σε σχολεία έδειξαν ότι η αποτελεσματικότητα σχετίζεται άμεσα με την ηγετική συμπεριφορά διευθυντών, οι οποίοι δημιουργούν κίνητρα, όραμα και δίνουν τη δυνατότητα στους καθηγητές για ευελιξία στην τάξη (Hipp & Bredeson, 1995, Lee et.al, 1991).

Τέλος τα αποτελέσματα έρευνας των Nir & Kranot (2006) στο Ισραήλ κατέληξαν ότι η σχέση μεταξύ της ηγεσίας ενός σχολείου και της αποτελεσματικότητας των καθηγητών επηρεάζεται από την επαγγελματική ικανοποίηση των καθηγητών. Μια σημαντική υποχρέωση ενός ηγέτη στο σχολείο είναι να δημιουργήσει στους καθηγητές και στο προσωπικό όραμα και να τους οδηγήσει σε αμοιβαία συναίνεση απέναντι σε συγκεκριμένους μελλοντικούς στόχους (Leithwood etal.,1994).

Παρακάτω θα αναφέρουμε τις κυριότερες θεωρίες:

1. Η θεωρία του X και Ψ

Ο Douglas Mc Gregor (1960) επηρεασμένος από τις διαφημίσεις της εποχής οι οποίες σύγκριναν τη μάρκα X, η οποία ήταν το μη αποτελεσματικό προϊόν, με την μάρκα Ψ που ήταν το αποτελεσματικό προϊόν διατύπωσε την θεωρία του. Σύμφωνα με αυτήν υπάρχουν δύο στυλ ηγεσίας: το αυταρχικό (θεωρία του X) και το δημοκρατικό (θεωρία του Ψ).

Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη συμπεριφορά του ανθρώπου στο περιβάλλον εργασίας του καθώς και στα κίνητρα. Θεωρεί ότι η κλασική θεωρία που την ονομάζει X δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης ζωής γι αυτό προτείνει την εφαρμογή μιας άλλης, που την ονομάζει θεωρία Ψ.¹⁸⁴

Θεωρία X	Θεωρία ψ
Οι περισσότεροι άνθρωποι από τη φύση τους έχουν την τάση να αποφεύγουν την εργασία.	Η εργασία είναι τόσο φυσική όσο και το παιχνίδι, αν οι συνθήκες είναι ευνοϊκές.
Τα περισσότερα άτομα δεν έχουν φιλοδοξίες, έχουν ελάχιστη επιθυμία για ευθύνες & προτιμούν να καθοδηγούνται.	Ο αυτοέλεγχος είναι συχνά απαραίτητος για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

¹⁸⁴ βλ.Αθανασούλα-Ρέππα,2008,σ.57-58

Τα περισσότερα άτομα έχουν μικρή ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων της οργάνωσης.	Η ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων της οργάνωσης είναι πολύ διαδεδομένη στα άτομα.
Η υποκίνηση έχει εφαρμογή μόνο στις βασικές ανάγκες.	Η υποκίνηση έχει εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα αναγκών, ακόμη και στις εγωιστικές.
Τα περισσότερα άτομα πρέπει να ελέγχονται στενά και να εξαναγκάζονται ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης.	Τα άτομα μπορούν να αυτοκαθοδηγούνται και να είναι δημιουργικά στην εργασία τους αν υποκινούνται σωστά.

Η γενικότερη εντύπωση που μπορεί να αποκομίσει κανείς από την ανάλυση της θεωρίας αυτής είναι ότι τα διοικητικά στελέχη που αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας X για την ανθρώπινη φύση, συνήθως διευθύνουν, ελέγχουν και επιβλέπουν από κοντά τους υφισταμένους τους, ενώ οι διοικητές που δέχονται τη θεωρία Ψ επιτρέπουν τον αυτοέλεγχο και έχουν διάθεση να βοηθούν τους υφισταμένους τους.

Θα πρέπει να υπογραμμιστεί το γεγονός ότι δεν θα πρέπει κανείς να βγάλει το συμπέρασμα ότι σε γενικές γραμμές η θεωρία X είναι απαρχαιωμένη και ακατάλληλη για τη σύγχρονη πρακτική, ενώ η θεωρία Ψ είναι πιο σύγχρονη και καταλληλότερη. Ή ότι η συμπεριφορά όλων των ανθρώπων είναι ώριμη, ανεξάρτητη και ότι όλα τα άτομα μπορούν να εφαρμόσουν τον αυτοέλεγχο. Κάτι τέτοιο θα ήταν αντίθετο με τη θεωρία του McGregor, σύμφωνα με την οποία τα περισσότερα άτομα έχουν απλώς τη δυνατότητα να συμπεριφέρονται κατά τρόπο ώριμο και αυτό-υποκινούμενο. Έτσι αν οι πιο ικανοποιητικές υποθέσεις στις οποίες μπορεί να βασιστεί ένα διοικητικό στέλεχος για να ερμηνεύει και να κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ, αυτές μπορεί να μην είναι και οι καταλληλότερες για όλες τις περιπτώσεις.

Τα ηγετικά στελέχη με αυτό τον τρόπο μπορεί να αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας Ψ, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να βρίσκουν απαραίτητο να συμπεριφέρονται με ένα πολύ αυστηρά καθοδηγητικό και συγκεντρωτικό τρόπο (σαν να αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας X) σε μερικά άτομα, που βραχυπρόθεσμα αυτή η συμπεριφορά μπορεί να τους βοηθήσει να «αναπτυχθούν» μέχρις ότου να γίνουν πραγματικά ώριμα άτομα, όπως τα ορίζει η θεωρία Ψ.¹⁸⁵

2. Η θεωρία του Fiedler

¹⁸⁵ <http://www.aueb.gr/users/ladopoulos>

Κύρια ιδέα του μοντέλου του Fiedler είναι ότι, η αποτελεσματικότητα του κάθε στυλ ηγεσίας εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά στοιχεία που συνθέτουν την κατάσταση στην οποία λαμβάνει χώρα η ηγεσία.

Οι κεντρικές έννοιες πάνω στις οποίες βασίστηκαν οι έρευνες του ήταν το στυλ ηγεσίας και η κατάσταση.

I. **Η κατάσταση:** Η κατάσταση προσδιορίζεται από τρεις βασικές μεταβλητές:

1) τις σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας,

2) τη δομή των καθηκόντων και

3) τη δύναμη της θέσης

Σχέσεις ηγέτη και μελών: αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα μέλη εμπιστεύονται, σέβονται και θαυμάζουν τον ηγέτη και είναι πρόθυμα να τον ακολουθήσουν.

Δομή καθηκόντων: αναφέρεται στο βαθμό τον οποίο τα καθήκοντα είναι καθορισμένα, οργανωμένα και προγραμματισμένα.

Δύναμη θέσης: αναφέρεται στην νόμιμη δύναμη που κατέχει ο ηγέτης από την θέση του στην ιεραρχική δομή του οργανισμού.

Με βάση τα παραπάνω φτάνουμε στον χαρακτηρισμό τις κατάστασης από «πολύ ευνοϊκή» μέχρι «πολύ δυσμενή» για έναν ηγέτη.

II. Το στυλ ηγεσίας:

Ο Fiedler χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια προσδιόρισε δυο βασικά στυλ ηγεσία.

Το πρώτο ονομάζεται **«προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους»** και το δεύτερο **«προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα»**.

Η τεχνική που χρησιμοποίησε στηρίχτηκε σε μία κλίμακα μέσω της οποίας ο ηγέτης χαρακτήρισε το χειρότερο μέλος της ομάδας. Εάν η περιγραφή ήταν ευνοϊκή τότε ο ηγέτης έχει υιοθετήσει το πρώτο στυλ εάν όμως ήταν κακή τότε ο ηγέτης ακολουθεί το δεύτερο στυλ. Σε κάποιες περιπτώσεις τα αποτελέσματα προέκυπταν από την διαφορές των χαρακτηρισμών του καλύτερου και του χειρότερου μέλους. Εάν οι διαφορές ήταν μεγάλες η ηγετική συμπεριφορά ήταν προσανατολισμένη στα καθήκοντα, αν ήταν μικρές η συμπεριφορά ήταν προσανατολισμένη στους ανθρώπους.

Ο ηγέτης που ακολουθεί το πρώτο στυλ θεωρεί τις διαπροσωπικές σχέσεις βασικό παράγοντα επιτυχίας των στόχων του οργανισμού συνεπώς έχει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους, τους μεταβιβάζει αρμοδιότητες κ.ά. Μπορεί να χαρακτηριστεί δηλαδή ως ένα συμμετοχικό-δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Από την άλλη πλευρά στο δεύτερο ο ηγέτης δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη απόδοση, δεν εμπιστεύεται

τους υφισταμένους του έχει αυξημένο έλεγχο, πρόκειται δηλαδή για ένα περισσότερο αυταρχικό στυλ.

III. Η σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και κατάστασης:

Τα βασικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τις έρευνες του Fiedler είναι πρώτον ότι το στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα φαίνεται πιο αποτελεσματικό σε ακραίες καταστάσεις, δηλαδή «πολύ ευνοϊκές» και «πολύ δυσμενείς» ενώ το στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο προς τις ανθρώπινες σχέσεις είναι πιο αποτελεσματικό σε ενδιάμεσες καταστάσεις.¹⁸⁶

3. Η θεωρία των Blake και Mouton (Διευθυντικό Πλέγμα)

Η θεωρία των Blake και Mouton (1964) παρουσιάζει διαφορετικούς τύπους ηγέτη ανάλογα με τον ενδιαφέρον που δείχνουν για την παραγωγή και τον άνθρωπο. Η θεωρία αυτή παρουσιάζεται διαγραμματικά παρακάτω και είναι γνωστή ως διοικητική σχάρα (Διευθυντικό Πλέγμα). Κάθετα: Ενδιαφέρον για τον άνθρωπο

9	1,9								9,9
8									
7									
6									
5					5,5				
4									
3									
2									
1	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Οριζόντια: Ενδιαφέρον για την παραγωγή

Σχήμα 2: Το διευθυντικό πλέγμα των Blake-Mouton, πηγή: Montana and Charnov 2002:337

Τα πέντε σκιασμένα τετράγωνα είναι τα πιο χαρακτηριστικά του μοντέλου και αντιπροσωπεύουν πέντε από τους ογδόντα ένα δυνατούς συνδυασμούς διευθυντικών ενδιαφερόντων. Τα πέντε αυτά πρότυπα στυλ διοίκησης είναι:

α) Το (1,1) στυλ διοίκησης χαρακτηρίζεται από ελάχιστο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τους ανθρώπους. Είναι το χειρότερο στυλ διοίκησης και ονομάζεται και αδιάφορο ή ανεύθυνο.

¹⁸⁶ Μπουραντάς, 1992, σ.216-220, Ζαβλανός, 1999, σ.229-233, Montana and Charnov, 2002, σ.332-334.

β) Το (1,9) στυλ διοίκησης χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον για τον άνθρωπο αλλά χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή. Έτσι έχουμε ένα άνετο και φιλικό εργασιακό περιβάλλον στο οποίο δίνεται έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις, την παρακίνηση και την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων όμως η παραγωγή μπορεί να είναι χαμηλή. Αυτό το είδος διοίκησης ονομάζεται συναδελφικό.

γ) Το (5,5) σημείο αντιπροσωπεύει το μανάτζμεντ της μέσης οδού αφού αποτελεί το μέσο του διοικητικού πλέγματος. Ο ηγέτης εδώ δείχνει ισορροπημένο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και την παραγωγή.

δ) Το (9,1) σημείο αντιστοιχεί στο απολυταρχικό μανάτζμεντ στο οποίο ο ηγέτης ενδιαφέρεται αποκλειστικά για την παραγωγή και το παραγωγικό αποτέλεσμα χωρίς να δίνει απολύτως καμία σημασία στους εργαζόμενους και τις ανάγκες τους.

ε) Τέλος το (9,9) στυλ αναφέρεται στο τρόπο διοίκησης στον οποίο ο ηγέτης δίνει εξίσου μεγάλο ενδιαφέρον και για την παραγωγή αλλά και για τον εργαζόμενο. Ονομάζεται και ομαδικό ή δημοκρατικό μανάτζμεντ αλλά σπανίως υιοθετείται από τους μανάτζερ.

Το Διευθυντικό Πλέγμα όπως άλλωστε και όλες οι θεωρίες έχει δεχτεί ισχυρή κριτική επειδή θεωρείται υπεραπλουστευμένη αντίληψη της ηγεσίας γιατί στηρίζεται σε δύο μόνο άξονες τις ηγετικής συμπεριφοράς. Όμως αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο και έχει ευρεία εφαρμογή.¹⁸⁷

4.2.3 Ο Διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας:

Ένα από τα βασικά εφόδια του ηγετικού στελέχους ενός οργανισμού είναι η ικανότητα του να παρωθεί και να κινητοποιεί με τον κατάλληλο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό που διοικεί έτσι ώστε να αναλαμβάνουν δράση και πρωτοβουλίες που προσανατολίζονται στους στόχους που έχουν τεθεί. Ο Cohen ορίζει την ηγετική ικανότητα «ως την επιδεξιότητα να καθοδηγείς ανθρώπους να δημιουργούν πράγματα τα οποία δεν γνωρίζουν οι ίδιοι ότι μπορούν να επιτύχουν ή δεν γνωρίζουν ότι είναι απαραίτητο να γίνουν πραγματικότητα» (Cohen, 1990:215).

Εξετάζοντας, τη συμπεριφορά ενός διευθυντή μέσα σε ένα σχολικό οργανισμό μπορούμε να διακρίνουμε τριών τύπων ηγέτες:¹⁸⁸

- ❖ **Το νομοθετικό διευθυντή-ηγέτη**, που δίνει έμφαση στη νομοθετική διάσταση του σχολείου (ιδρύματος). Επικαλείται τους στόχους της σχολικής μονάδας, εμμένει στην πιστή εφαρμογή του αναλυτικού και ωρολογίου προγράμματος και απαιτεί σε συνεχή

¹⁸⁷ Montana and Charnov, 2002, σ336-338, Χυτήρης, 1996, σ.248-251, Σαΐτη και Σαΐτης, 2011, σ.147-148, Ζαβλανός 1999, σ. 225-228, Μπουραντάς, 1992, σ.214-216

¹⁸⁸ Frederickson and Richard, eds., 2013, p.211

βάση από τα μέλη της σχολικής κοινότητας να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του ρόλου τους, αγνοώντας τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού.

❖ **Τον ιδιογραφικό διευθυντή-ηγέτη**, ο οποίος δίνει έμφαση στα αιτήματα και τις ανάγκες των ατόμων που ανήκουν στη σχολική μονάδα και δέχεται τη συμπεριφορά τους υπό το πρίσμα αυτών των αναγκών.

❖ **Το διεκπεραιωτικό διευθυντή-ηγέτη**, που αποτελεί τη συνισταμένη των δύο παραπάνω μορφών ηγεσίας. Προσπαθεί να επιτύχει εξισορρόπηση μεταξύ των στόχων του σχολείου και των αναγκών των μελών του. Πρέπει εδώ να τονίσουμε ότι η δυνατότητα ενός διευθυντή σχολείου να ασκήσει διεκπεραιωτική συμπεριφορά εξαρτάται από τρεις παράγοντες: την εξουσία που του παρέχει η διευθυντική θέση, την ωριμότητα των διδασκόντων και φυσικά τις ικανότητες που διαθέτει.

4.2.4 Διαφορές μεταξύ διευθυντή και ηγέτη (καθήκοντα - χαρακτηριστικά - συμπεριφορά)

Οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να συγχέουν τις έννοιες «διευθυντής» και «ηγέτης» και να τις θεωρούν ταυτόσημες. Όμως έχουν σημαντικές διαφορές.

Ο διευθυντής διορίζεται και του χορηγείται εξουσία που του επιτρέπει να ανταμείβει και να τιμωρεί. Η ικανότητά του να επηρεάζει τους άλλους πηγάζει από την τυπική εξουσία που του παρέχει η θέση του.¹⁸⁹

Ο ηγέτης μπορεί να διορισθεί ή να αναδυθεί μέσα από μια ομάδα ανθρώπων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους να παράγουν έργο, χωρίς να χρησιμοποιήσει της δύναμη της τυπικής εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Δηλαδή ηγεσία είναι η ικανότητα, η τέχνη ή η διαδικασία επηρεασμού των άλλων ανθρώπων, προκειμένου να εργαστούν πρόθυμα και αποδοτικά για την υλοποίηση ενός κοινού στόχου.

Ο ηγέτης προηγείται. Δεν μπαίνει πίσω από την ομάδα να τη σπρώχνει, αλλά μπαίνει μπροστά για την εμπνέει.¹⁹⁰

Τα γενικά καθήκοντα των διευθυντών σύμφωνα με την εκπαιδευτική νομοθεσία είναι: η ευθύνη για την ομαλή και σύμφωνα με τους νόμους, τις υπουργικές αποφάσεις και τις εγκυκλίους λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας, την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου ή του συμβουλίου και τη συμβολή του στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.¹⁹¹

¹⁸⁹ βλ. Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007, σ.276

¹⁹⁰ βλ. Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002, σ.267

¹⁹¹ βλ. Μπρίνια, 2008, σ.157

Ο ρόλος του διευθυντή όμως δεν πρέπει να είναι μόνο διεκπεραιωτικός. Ο ρόλος του καθορίζεται από πρακτικές και μεθόδους που ανήκουν στο χώρο του management. Είναι σημαντική λοιπόν η μετάβαση από τη στατική εικόνα του διευθυντή στο πρότυπο ενός διευθυντή-ηγέτη της εκπαιδευτικής μονάδας.¹⁹²

Σύμφωνα με τον Τζων Π. Κόττερ ο διαχωρισμός μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας είναι:

Η διοίκηση είναι πιο επίσημη και επιστημονική από την ηγεσία. Βασίζεται στις διεθνείς ικανότητες, όπως ο προγραμματισμός, η δημιουργία προϋπολογισμού και ο έλεγχος. Η διοίκηση είναι μια ομάδα σαφών εργαλείων και τεχνικών, η οποία βασίζεται στο συλλογισμό και τον έλεγχο, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια ποικιλία περιπτώσεων.

Η ηγεσία, αντίθετα, περιλαμβάνει την ύπαρξη ενός οράματος του τι μπορεί να γίνει ένας οργανισμός. Η ηγεσία απαιτεί την απόσπαση της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας από ένα μεγάλο δίκτυο ατόμων και τη διαχείριση παροχής κινήτρων στα βασικά άτομα του δικτύου, συνήθως με τη μορφή της πειθούς.¹⁹³

Οι διαφορές του ηγετικού στελέχους από ένα διοικητικό στέλεχος συνοψίζονται στα παρακάτω:

<u>I. Ηγετικό στέλεχος.</u>	<u>II. Διοικητικό στέλεχος.</u>
➤ Είναι καθοδηγητής και έχει θετική επίδραση στους άλλους, είναι διαθέσιμος σε όλους, λύνει προβλήματα, δίνει συμβουλές και έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό.	➤ Είναι αόρατος, δίνει απλά εντολές και περιμένει να τις εκτελέσουν. Απρόσιτος στους υφισταμένους του.
➤ Σκέπτεται πώς να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και πώς να τους ανταμείψει.	➤ Σκέπτεται μόνο τα προσωπικά του οφέλη, τη θέση του και τι γνώμη θα δημιουργήσει στους άλλους.
➤ Αισθάνεται άνετα με όλο το προσωπικό.	➤ Δεν αισθάνεται άνετα όταν βρίσκεται με άλλους

¹⁹² βλ. Μπρίνια, 2008, σ.158

¹⁹³ βλ. Dublin, 1997, σ.302 και Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ.209

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Είναι καλός ακροατής. Είναι δίκαιος. Είναι αποφασιστικός, είναι ταπεινός και επίμονος. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Φτάνει αργά και φεύγει την καθορισμένη ώρα.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Είναι καλός ομιλητής. Είναι δίκαιος στους ανωτέρους του αλλά εκμεταλλεύεται τους υπόλοιπους. Αναθέτει τη λήψη αποφάσεων σε επιτροπές και συμβούλους. Είναι ματαιόδοξος και επιμένει μόνο σε ότι αφορά τα προσωπικά του.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Απλοποιεί τις καταστάσεις. Είναι ανεκτικός σε διαφωνίες. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Αποφεύγει με επιδεξιότητα τις δύσκολες καταστάσεις. Περιπλέκει τις καταστάσεις. Δεν ανέχεται τις διαφωνίες.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Γνωρίζει τα ονόματα του προσωπικού 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Δεν προσπαθεί να θυμηθεί τα ονόματα του προσωπικού.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Κάνει οποιαδήποτε εργασία. Εμπιστεύεται τους ανθρώπους. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ασχολείται μόνο με εργασία της θέσης του. Εμπιστεύεται μόνο έγγραφα στοιχεία.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Επιδιώκει ανωνυμία για τον εαυτό του και δημοσιότητα για τον οργανισμό. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Προβάλλει περισσότερο τον εαυτό του και λιγότερο τον οργανισμό.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Αναλαμβάνει τις ευθύνες του. Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Βρίσκει εξιλαστήρια θύματα. Οικειοποιείται την εργασία των άλλων και παραπονείται ότι δεν έχει καλούς συνεργάτες.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Προτιμά τη συζήτηση «πρόσωπο με πρόσωπο». 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Προτιμά τα υπομνήματα και τις μακροσκελείς εκθέσεις.

➤ Είναι ευθύς, σταθερός και αξιόπιστος.	➤ Είναι πονηρός και ελισσόμενος. Είναι ασταθής.
➤ Παραδέχεται τα λάθη του. Δίνει κουράγιο στους άλλους όταν δέχονται τα λάθη τους.	➤ Θεωρεί τον εαυτό του αλάνθαστο. Κατηγορεί τους άλλους πως κάνουν λάθη.
➤ Είναι ανοικτός και δημιουργεί στελέχη μέσα στην επιχείρηση.	➤ Δεν τηρεί τις υποσχέσεις του.
➤ Έχει απλή επίπλωση και διακόσμηση στο γραφείο του.	➤ Έχει πολυτελές γραφείο και διακόσμηση
➤ Γι αυτόν η υπηρεσία είναι το παν. ¹⁹⁴	➤ Σκέπτεται μόνο τον εαυτό του. ¹⁹⁵

4.3. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Μέχρι πρόσφατα, στη μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο εσωτερικό οργανισμών, δε δόθηκε έμφαση στη μελέτη των συναισθημάτων. Τα τελευταία χρόνια όμως έχει αρχίσει να γίνεται αντιληπτή η σημαντική επίδραση των συναισθημάτων στην ανθρώπινη συμπεριφορά (η οποία δεν βασίζεται πάντα στη λογική) και έχει οδηγήσει στην εμφάνιση εννοιών όπως η συναισθηματική νοημοσύνη και το συναισθηματικό κεφάλαιο.

Μέσα σε μια δεκαετία η συναισθηματική νοημοσύνη στην επιστήμη του management έγινε ιδιαίτερα γνωστή και αποτελεί πλέον πεδίο πολλών συζητήσεων. Το να αποτυπωθεί με ακρίβεια ένας ορισμός για το τι είναι συναισθηματική νοημοσύνη είναι κατ' αρχήν δύσκολο και αυτό, γιατί οι περισσότεροι ορισμοί που επικρατούν στη σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία, ενώ οι διαφορές εστιάζονται στην οπτική γωνία όπου κάθε ερευνητής το εξετάζει. Πριν το συγκεκριμένο ορισμό η μέτρηση της νοημοσύνης εκφραζόταν με το δείκτη IQ.

¹⁹⁴ βλ. Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002, σ.275

¹⁹⁵ βλ. Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002, σ.276 και Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ. 213

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η νοημοσύνη της καρδιάς όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Daniel Goleman (2000) και αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες για τη δημιουργία και διατήρηση καλών και επιτυχημένων ανθρώπινων σχέσεων.¹⁹⁶

Σύμφωνα με το ελληνικό λεξικό Γ. Μπαμπινιώτη: «συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να ανταπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητές του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία».

Σύμφωνα με τον κύριο ερευνητή της έννοιας συναισθηματική νοημοσύνη Daniel Goleman: «Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα»:

- ✓ Να γνωρίζεις τι αισθάνεσαι και να είσαι ικανός να διαχειριστείς αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσεις σε αυτά τον έλεγχο και αποτελέσεις έρμαιό τους,
- ✓ Να είσαι ικανός να παρακινείς τον εαυτό του, ώστε να ολοκληρώνεις τους στόχους σου, να είσαι δημιουργικός και να καταβάλλεις το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων σου,
- ✓ Να κατανοείς το τι αισθάνονται οι άλλοι και να μπορείς να χειρίζεσαι αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους». ¹⁹⁷

Ένα παράδειγμα συναισθηματικής νοημοσύνης συναντάμε στον Αριστοτέλη:

«Ο καθένας μπορεί να θυμώσει – αυτό είναι εύκολο. Αλλά, το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο, αυτό δεν είναι εύκολο»

Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια

4.3.1 Ο Συναισθηματικά Νοήμων Ηγέτης της Εκπαιδευτικής Μονάδας

Ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον κομμάτι που αφορά στη συμπεριφορά και στον τρόπο διαχείρισης των ανθρώπινων σχέσεων όχι μόνο από τη μεριά της ηγεσίας αλλά και από άλλες, είναι αυτό που αφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη.

Σύμφωνα με το D. Goleman, αυτό που διακρίνει τους επιτυχημένους ηγέτες από τους «απλούς» ηγέτες, δεν είναι η γνωστική νοημοσύνη ή οι τεχνικές δεξιότητες, αλλά η συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη, βασίζεται στην ενδοπροσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, ελέγχει τις παρορμήσεις του, χρησιμοποιεί τη λογική,

¹⁹⁶ βλ. Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ. 222 και Τσουβέλα, Ι., 2014, σ. 124

¹⁹⁷ βλ. Μπρίνια, 2008, σ. 329

παραμένει ήρεμος και αισιόδοξος στις αντιξοότητες της ζωής, ακούει με προσχή τους άλλους.¹⁹⁸

Γενικότερα όταν μιλάμε για συναισθηματικά νοημοσύνη αναφερόμαστε κυρίως στην ικανότητα του ανθρώπου για αυτοεπίγνωση, αυτορρύθμιση, αυτοκυριαρχία, αυτοέλεγχο, για την ευσυνειδησία και την ενσυναίσθηση, για την κατανόηση του άλλου, την προσεκτική ακρόαση και την άσκηση επιρροής καθώς και για την ουσιαστική επικοινωνία και συνεργασία με άλλους ανθρώπους (Goleman 2000:52).¹⁹⁹

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στη σύγχρονη εποχή πρέπει να είναι ευέλικτοι, ικανοί να προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να αντιμετωπίζουν θετικά την καινούργια γνώση στο πλαίσιο της κοινωνίας της πληροφορίας. Ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας είναι ο βασικότερος παράγοντας σε αυτή, αφού σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία καλείται ως πρόσωπο που έχει τη βασική ευθύνη της εκπαιδευτικής κοινότητας να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία.

Σύμφωνα με την εκπαιδευτική νομοθεσία, ο διευθυντής μεταξύ άλλων προΐσταται των εκπαιδευτικών και του λοιπού προσωπικού, συντονίζει και συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει τη συνοχή των διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει κίνητρα σε αυτούς.

Η διάκριση μεταξύ της ηγεσίας με συναισθηματική νοημοσύνη και των διευθυντικών καθηκόντων αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην προσέγγιση του προβλήματος «ηγεσία» στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Αν δούμε το ρόλο του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας από τη σκοπιά της οργάνωσης και διοίκησης και μάλιστα στα πλαίσια της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας, τότε διαπιστώνουμε ότι η ηγεσία στα πλαίσια μιας ομάδας, όπως είναι η εκπαιδευτική μονάδα, προϋποθέτει την ύπαρξη κοινού στόχου στον οποίο κατευθύνεται η ηγεσία, όπου η ηγεσία περιλαμβάνει και την επίδραση που ασκεί η ίδια στη συμπεριφορά των άλλων ατόμων και φέρει τη σφραγίδα των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ηγέτη.²⁰⁰

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα από τα βασικά κλειδιά για αποτελεσματική επικοινωνία και οικοδόμηση ουσιαστικής σχέσης μεταξύ διευθυντή και

¹⁹⁸ Goleman, 1998, σ. 3-10

¹⁹⁹ βλ. Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ.223

²⁰⁰ βλ. Μπρίνια, 2008, σ. 328 & Summers, R. A., 2015

εκπαιδευτικού. Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι περισσότερο έδαφος κερδίζει η διαπροσωπική επικοινωνία σε σχέση με τη θεσμική.²⁰¹

Σύμφωνα με τον Ryback (1998)²⁰² «*Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership in More than IQ*» ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης εκδηλώνει δέκα βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του:²⁰³

- a. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους εκπαιδευτικούς. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει τεράστια διαφορά στο να πει ο διευθυντής στον εκπαιδευτικό «δεν κάνεις σωστά τη δουλειά σου» από το να πει «θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου αν έκανες αυτό και αυτό». Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του εκπαιδευτικού, το δεύτερο του δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του Προϊσταμένου του.
- b. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες, για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.
- c. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει ξεκάθαρα στόχους, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.
- d. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμη και όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχήν, δεν κρατάει αμυντική στάση, ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε άλλους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και καταλήγει σε αποφάσεις, αφού έχει δώσει ευκαιρία σε όλους του άμεσα ενδιαφερομένους να εκφράσουν τη γνώμη τους.
- e. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια, χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα (big picture).
- f. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δεν διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού το κάνει. Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι μια βασική διεργασία που ενώνει τον εκπαιδευτικό με το διευθυντή, καθώς ο καθένας από τους διδάσκοντες έχει το δικό του ατομικό προφίλ, με τον περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο, τις οικογενειακές και

²⁰¹ βλ. Μπρίνια, 2008, σ. 331

²⁰² Ryback, 1998, σ. 108-110

²⁰³ Northouse, P. G., 2012. p.192

κοινωνικές υποχρεώσεις και ιδιαίτερες ανάγκες και χρειάζεται το δικό του τρόπο στήριξης και εμπύχωσης στο διδακτικό του έργο.

- g. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι και ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία του εκπαιδευτικού οργανισμού.
- h. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα, προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.
- i. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης, χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχία του να του γίνει βραχνάς. Δεν θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους εκπαιδευτικούς και τον εκπαιδευτικό οργανισμό.
- j. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.²⁰⁴

Τέλος σύμφωνα, με τη έρευνα του Morgan (1996) ο διευθυντής –ηγέτης ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι απαραίτητο να διαθέτει τέτοιες εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, ώστε να:

- Βοηθά τους ανθρώπους σε καθημερινή βάση, χωρίς να επιβλέπει τη δουλειά τους.
- Λειτουργεί ως ένα πηγαίο άτομο και όχι ως ελεγκτής, καλλιεργώντας τέτοιες σχέσεις, ώστε το προσωπικό να απευθύνεται σε αυτόν, όταν απαιτείται.
- Δημιουργεί το όραμα του εκπαιδευτικού οργανισμού το οποίο είναι συμβατό με το όραμα της Παιδείας.
- Δημιουργεί συνθήκες που επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων.
- Εξασκεί επιτυχώς τις «ικανότητες επιρροής», όπως επίλυση διαφορών και διαπραγματεύσεις.
- Αναπτύσσει «ομάδες εργασίας», όπως και κάθε συμμετοχική δραστηριότητα.
- Αναπτύσσει κάθε είδους συνεργασίες.
- Αντιμετωπίζει άμεσα τις καταστάσεις αβεβαιότητας.
- Παραμένει «ανοικτός και ευέλικτος», ενώ ενεργεί αποφασιστικά, όταν απαιτείται.
- Παρακινεί, εμπυχώνει, ενεργοποιεί τους εκπαιδευτικούς και αποφεύγει να τους αδρανοποιεί.
- Κάνει προσωπικές επαφές και συνδέει στενά τους εκπαιδευτικούς-συνεργάτες του.

²⁰⁴ βλ. Μπρίνια, 2008, σ. 332 και Ράπτης- Βιτσιλάκη, 2007, σ.79

- Διαδίδει τους στόχους και τις αξίες του εκπαιδευτικού οργανισμού σε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας.
- Ηγείται και συμμετέχει με το παράδειγμά του, διαμορφώνει τις κατευθύνσεις, ενώ παραμένει ανοικτός στις απόψεις των άλλων.²⁰⁵

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η γνώση και διαχείριση αυτού του ιδιαίτερα σημαντικού συνόλου συναισθηματικών ικανοτήτων, βοηθάει σημαντικά στην αποτελεσματική επικοινωνία και στη δημιουργία ενός θετικού, ανοικτού και υποστηρικτικού κλίματος (Αθανασούλα-Ρέππα, 2001). Καθίσταται λοιπόν φανερό πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει κάποιος, για να είναι αποτελεσματικός ηγέτης μέσα, αλλά και έξω από το χώρο εργασίας του.

Εφόσον λοιπόν, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι τόσο σημαντική για την επιτυχία και εξέλιξη στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, το ερώτημα που προκύπτει είναι εάν μπορεί να αναπτυχθεί και με ποιο τρόπο. Οι επιστήμονες πιστεύουν ότι υπάρχει μια γενετική επίδραση σε κάποιες ικανότητες. Όμως η κατανόηση της σπουδαιότητας και η διδασκαλία των δεξιοτήτων αποτελούν το πρώτο βήμα ανάπτυξης. Είναι εφικτό τα περισσότερα ηγετικά χαρακτηριστικά να καλλιεργηθούν μέσα από τη γνώση των επιστημονικών τεχνικών διοίκησης. Η ανάπτυξη της Σ.Ν. είναι μια αρκετά προκλητική προοπτική, της οποίας τη διαδρομή αξίζει να εξερευνήσει κανείς, μιας και καταλήγει στην «επιτυχία».²⁰⁶

4.3.2. Συναισθηματική νοημοσύνη και στυλ ηγεσίας

Η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει τις δυνατότητες που έχουμε ώστε να μάθουμε τις πρακτικές δεξιότητες που βασίζονται στις πέντε διαστάσεις της-στοιχεία:

Την αυτοεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα στις σχέσεις με τους άλλους (Goleman 2000:52).²⁰⁷

Με τα στυλ ηγεσίας ασχολήθηκε πληθώρα ερευνητών, π.χ. Stogdill (1948), Bonner (1956), Mc Gregor (1960), Owens (1970), Vroom & Yetton (1973), Likert (1974), Fiedler (1981), Blake & Mouton (1988), Κονταράτου και Blanchard (1994), Goleman, Boyatzis & McKee (2002).

²⁰⁵ βλ.Μπρίνια, 2008, σ. 333-4 και Ράπτης- Βιτσιλάκη, 2007,σ.80

²⁰⁶ Goleman, 1998, σ. 3-10

²⁰⁷ βλ.Αθανασούλα-Ρέππα,2008,σ.223

Το στυλ ηγεσίας είναι ένα σύστημα παρώθησης του ηγέτη το οποίο τον κατευθύνει σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και διαμορφώνεται από την υποκίνηση ή παρώθηση που έχει ο ηγέτης (Fielder, 1967). Παρακάτω θα δούμε τα κυριότερα:

1. Τα στυλ ηγεσίας του Goleman

Σε άρθρο του στο Harvard Business Review το 2000 ο Daniel Goleman έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους στυλ ηγεσίας που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι: Ο καταπιεστικός (coercive), ο οραματιστικός (visionary), ο ανθρωπιστικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο καθοδηγητικός (pacesetting) και ο συμβουλευτικός (coaching).

1. Οι ηγέτες με καταπιεστικό στυλ: «Κάνε αυτό που σου λέω»

Οι ηγέτες αυτοί απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Το στυλ αυτό θα μπορούσε να συνοψιστεί στο «Κάντε ότι σας λέω» και είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης ή στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής. Το στυλ αυτό το συναντάμε στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό.

2. Ο τύπος του οραματιστή ηγέτη: «Έλα μαζί μου»

Ο οραματιστής ηγέτης κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα και διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της αυτοπεποίθησης, της ενσυναίσθησης και του καταλύτη αλλαγής. Με μια λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στη φράση «ακολουθήστε με» και είναι αποτελεσματικό, όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Η γενική του επίπτωση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.²⁰⁸

3. Το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας: «Πάνω από όλα οι άνθρωποι»

Ο ηγέτης εδώ δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης της ενσυναίσθησης, του χτισίματος δεσμών και της επικοινωνίας, ενώ το μότο ενός τέτοιου ηγέτη είναι «οι άνθρωποι πάνω από όλα». Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό, όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης.

²⁰⁸ βλ. Μπρίνια, 2008, σ. 337

4. Το δημοκρατικό /συμμετοχικό στυλ: «Πες μου τη γνώμη σου»

Ο ηγέτης οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από ικανότητες επικοινωνίας και συνεργασίας. Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός, όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.

5. Το καθοδηγητικό στυλ: «Εγώ θέτω τα πρότυπα»

Ο ηγέτης θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Συνοψίζεται στη φράση «Κάντε ό,τι κάνω, τώρα» και δουλεύει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη, ικανή ομάδα. Όμως το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται αρνητικά, καταπιέζεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται ατμόσφαιρα ασφυξίας.

6. Το συμβουλευτικό στυλ: «Δοκίμασε να κάνεις και αυτό».

Ο Ηγέτης δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης. Συνοψίζεται στο «δοκιμάστε αυτό» και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

Η μεταμόρφωση του διευθυντή- γραφειοκράτη σε διευθυντή- ηγέτη, πρέπει να είναι ο προσωπικός στόχος κάθε διευθυντή ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, αλλά και των αρχών οι οποίες χαράσσουν την εκπαιδευτική πολιτική, ώστε να διαμορφωθεί η νέα γενιά διευθυντών-ηγετών. Ο πραγματικά πετυχημένος διευθυντής-ηγέτης δε χρησιμοποιεί μόνο ένα από τα παραπάνω στυλ αλλά διαθέτει ευλυγισία και εναλλάσσει στυλ, ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπει ότι δημιουργούνται στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που χρησιμοποιούν τέσσερα από τα παραπάνω στυλ και κυρίως το οραματιστικό, δημοκρατικό, ανθρωπιστικό και συμβουλευτικό, δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στους οργανισμούς τους και επιτυγχάνουν καλύτερες επιδόσεις.²⁰⁹

II. Τα στυλ ηγεσίας του Likert

Σύμφωνα με τον Rensis Likert (ό.α Μπουραντάς 1992:210-212) υπάρχουν τέσσερα είδη ηγεσίας: το αυταρχικό εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο αυταρχικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό.

²⁰⁹ βλ. Μπρίνια, 2008, σ. 338

1. Στο **αυταρχικό εκμεταλλευτικό** στυλ ηγεσίας οι στόχοι και οι αποφάσεις καθορίζονται από την ηγεσία και επιβάλλονται μέσω διαταγών στους υφισταμένους οι οποίοι δεν μπορούν να τις επηρεάσουν. Δεν υπάρχει εμπιστοσύνη του ηγέτη στους υφισταμένους του και ως αποτέλεσμα δεν τους αναθέτει αρμοδιότητες. Ο ηγέτης απεχθάνεται την ομαδική εργασία και την επικοινωνία. Αποτελέσματα αυτού του στυλ ηγεσίας είναι οι αρνητικές στάσεις και η χαμηλή παραγωγικότητα.

2. Στο **καλοπροαίρετο αυταρχικό** ο ηγέτης είναι σχεδόν ίδιος με τον προηγούμενο μόνο που εδώ εφαρμόζει ένα πατερναλιστικό χαρακτήρα. Επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία, χρησιμοποιεί λιγότερο την τιμωρία και περισσότερο οικονομικές αμοιβές. Προσπαθεί να πείσει τους υφισταμένους ότι είναι καλός, αλλά πράττει σύμφωνα με τα συμφέροντά του. Κάποιες φορές ζητάει την γνώμη τους χωρίς όμως να την υπολογίζει.

3. Στο **συμβουλευτικό στυλ** ο ηγέτης έχει περισσότερη εμπιστοσύνη στους συνεργάτες και τους υφισταμένους του. Οι αποφάσεις που παίρνονται προκύπτουν από επικοινωνία και χρησιμοποιώντας τις γνώμες και τις ιδέες όλων. Αναθέτει κάποιες αρμοδιότητες στους υφισταμένους του, δευτερεύουσας σημασίας και η τελική απόφαση είναι δική του. Η παρακίνηση είναι μέσω υλικών αμοιβών και η τιμωρία μόνο περιστασιακά.

4. Στο **συμμετοχικό στυλ** ο ηγέτης έχει πλήρη εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του. Οι αποφάσεις παίρνονται με δημοκρατικό τρόπο από την πλειοψηφία των ατόμων που αφορούν. Κινητοποιεί τους εργαζόμενους μέσω υλικών και ηθικών αμοιβών και προβάλλει την επικοινωνία ως το κλειδί επιτυχίας.

4.4 Ο αποτελεσματικός Ηγέτης

Αποτελεσματικοί Managers & Ηγέτες (διαφορές)

Managers	Ηγέτες
Σκέπτονται και λένε «εμείς»...πρώτα ακούνε και μετά μιλάνε	Εστιάζουν στους ανθρώπους
Σχεδιάζουν Δράσεις	Εμπνέουν
Εστιάζουν και εκτελούν τα πράγματα Σωστά	Εκτελούν τα σωστά πράγματα

Οργανώνουν	Επηρεάζουν
Καθοδηγούν	Παρακινούν
Ελέγχουν	Κτίζουν και δημιουργούν
Εστιάζουν σε ευκαιρίες	Διαμορφώνουν κανόνες

4.4.1 Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη:

Ανάγκη για επιτεύγματα- όραμα. Η θέληση για εξουσία βασίζεται στην ανάγκη του ατόμου να επιτύχει κάτι σημαντικό. Η ανάγκη του αυτή πηγάζει από τις αξίες και τα ιδανικά του. Αναλαμβάνει δύσκολα καθήκοντα, αγωνίζεται σκληρά και με επιμονή, αναλαμβάνει ρίσκα, παίρνει πρωτοβουλίες με απώτερο σκοπό να επιτύχει το όραμα του.

Ανάγκη για αυτοεκτίμηση- αναγνώριση. Υπάρχει θετική επιρροή της ανάγκης για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση μέσω της άσκησης ηγεσίας. Το άτομο για να κερδίσει την αναγνώριση εργάζεται σκληρά και προσπαθεί να εξελιχθεί επαγγελματικά ώστε να έχει την εκτίμηση από τον εαυτό του και από άτομα του περιβάλλοντός του.

Πίστη και δέσμευση σε αξίες. Η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει την πίστη και δέσμευση στις αξίες του ηγέτη ώστε αυτές να καθορίζουν τη συμπεριφορά του. Οι αξίες αυτές τον κάνουν πιο αξιόπιστο και αυθεντικό, συμβάλλουν στην υλοποίηση υψηλών στόχων, ενώ αποτελούν προϋπόθεση για τα άτομα που τον ακολουθούν. Οι αξίες αυτές περιλαμβάνουν θεμελιώδεις ηθικές αξίες.

Ανάγκη για δύναμη και επιρροή. Τα άτομα που θέλουν να ασκούν ηγεσία έχουν την ανάγκη για δύναμη και άσκηση επιρροής σε μεγαλύτερο βαθμό. Η ανάγκη αυτή συνδυάζεται με την ευχαρίστηση που αντλούν από την αυτοδυναμία, την ανεξαρτησία και την επιρροή άλλων με σκοπών συνήθως την επίτευξη αποτελεσμάτων προς όφελος όλων και της προόδου.

Αυτοπεποίθηση- θάρρος- κουράγιο. Ο ηγέτης συχνά έρχεται αντιμέτωπος με δυσκολίες, προκλήσεις, θεμιτό και αθέμιτο ανταγωνισμό. Πρέπει να παίρνει δύσκολες αποφάσεις, να έχει θάρρος, να εκφράζει και να υπερασπίζεται τις πεποιθήσεις, τις ιδέες, τις αξίες και τη γνώμη του, να αμφισβητεί, να λέει και να πράττει το σωστό. Το χαρακτηριστικό αυτό περιγράφεται καλύτερα με την λέξη «τσαγανό» και είναι απαραίτητο για την λήψη σημαντικών αποφάσεων,- οι συνέπειες των οποίων μπορεί να αποβούν καταστροφικές, για την λήψη αυστηρών και δυσάρεστων αποφάσεων (π.χ. απόλυση, επίπληξη)- ώστε κάποιος να έχει υψηλές προσδοκίες και οράματα, να θέτει υψηλούς στόχους και τέλος να

αναπτύξει την αυτογνωσία η οποία θα τον βοηθήσει να αναγνωρίζει τις αδυναμίες του και να μπορεί να παραδέχεται δημοσίως (εάν χρειάζεται) τα λάθη του.

Εστίαση- επιμονή- πειθαρχία.

Η ηγεσία πράγματι σημαίνει μεγάλα οράματα και υψηλούς στόχους. Όμως κάποιες φορές μπορεί και να αποτύχει. Σε στιγμές λοιπόν αποτυχίας, ο ηγέτης θα πρέπει να εστιάσει σε στόχους, να πειθαρχεί ως σκέψη και συμπεριφορά και να επιμένει σε αυτούς. Δεν θα πρέπει να αφήσει την απογοήτευση να τον οδηγήσει στην εγκατάλειψη των στόχων του.

Οι ηγετικές ικανότητες:

Ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Νοείται ως η ικανότητα να αξιοποιεί ευκαιρίες, να θέτει σωστά τα προβλήματα, να εντοπίζει τα αίτιά τους, να τα αντιμετωπίζει, επιλέγοντας την πιο κατάλληλη λύση στο σωστό χρόνο. Είναι πολύ σημαντική διότι ο ηγέτης πρέπει συνεχώς να λαμβάνει μικρές ή μεγαλύτερες αποφάσεις.

Συστημική σκέψη. Η ικανότητα κάποιου να μπορεί να βλέπει ένα θέμα ολιστικά και όχι μόνο τα επιμέρους τμήματά του. Βασίζεται στην αναλυτική και συνθετική σκέψη και έχει εφαρμογή κυρίως στη λήψη αποφάσεων, στην επίλυση προβλημάτων, στη διαμόρφωση στρατηγικής, στην ανάπτυξη δομών και οργάνωσης και στη συνεχή μάθηση.

Ικανότητα επικοινωνίας. Έχει ρόλο-κλειδί στην άσκηση ηγεσίας. Αποτελείται από την αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων και την αποτελεσματική ακοή. Αυτό σημαίνει αποτελεσματική χρήση του λόγου (γραφτού και προφορικού), της φωνής και του σώματος μέσω ειλικρινούς επαφής με άλλους ανθρώπους.

Συναισθηματική νοημοσύνη. Αναφερθήκαμε εκτενώς σε ενότητα αυτού του κεφαλαίου.

Η αυτοεπίγνωση. Είναι η ικανότητα να γνωρίζουμε τον εαυτό μας, τις αξίες, τις ανάγκες και τους στόχους μας. Κατανοώντας τα συναισθήματα μας να έχουμε όσο γίνεται πιο αντικειμενική αντίληψη για τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τις δυνατότητές μας για να μπορέσουμε να επιτύχουμε την προσωπική ανάπτυξη. Για να λαμβάνουμε σωστές αποφάσεις και για να κάνουμε ορθές επιλογές.

Αυτορρύθμιση. Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να χειραγωγεί τον εαυτό του, τις συγκινήσεις, τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του. Μέσω της ικανότητας αυτής του ατόμου αποφεύγονται οι συγκινησιακές εκρήξεις και όλες η αρνητικές επιπτώσεις αυτών και διατηρείται ένα θετικό κλίμα μέσα στον οργανισμό.

Ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να «μπαίνεις» στην θέση του άλλου για να κατανοήσεις καλύτερα τα συναισθήματα, τις ανάγκες, τις αξίες, τα προβλήματα, τις ανησυχίες του ώστε να συμπεριφερθείς ή να τα χειριστείς με τον καταλληλότερο τρόπο.

Αφού έχουμε αναφερθεί παραπάνω στις σημαντικότερες θεωρίες και στυλ ηγεσίας στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι δεν υπάρχει σωστό και λάθος ηγετικό στυλ. Ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει τον τρόπο άσκησης της εξουσίας του σύμφωνα με κάποιους παράγοντες. Αυτοί είναι: τα χαρακτηριστικά της ομάδας και των ατόμων που την αποτελούν, τα χαρακτηριστικά του έργου που θα υλοποιηθεί, τα χαρακτηριστικά του οργανισμού και του περιβάλλοντός του και τα χαρακτηριστικά του ίδιου του ηγέτη.²¹⁰

Αναλυτικότερα όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της ομάδας ο ηγέτης θα πρέπει να εξετάζει και να αξιολογεί τις ανάγκες των εργαζόμενων, τις αξίες και την προσωπικότητά τους, τα επίπεδα των εμπειριών τους και τέλος το είδος των ανταμοιβών. Για παράδειγμα εάν η ομάδα δεν έχει την απαραίτητα ωριμότητα ή εμπειρία θα πρέπει να επιλεγεί ένα πιο αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας του έτσι ώστε το αποτέλεσμα να είναι το καλύτερο δυνατό.

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά του έργου που πρέπει να υλοποιηθεί ο ηγέτης οφείλει να εξετάσει το επείγον, την εμπιστευτικότητα, πιθανότητα και συνέπειες λαθών, τη σαφήνεια, την πιθανότητα συγκρούσεων, την κρισιμότητα της αποδοχής της απόφασης από τους συνεργάτες, την διαχείριση κρίσεων. Εάν υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να γίνουν λάθη στην εκτέλεση του έργου, θα πρέπει η ηγεσία να γίνει με ένα πιο δημοκρατικό τρόπο ώστε να ακουστούν πολλές γνώμες και να επικρατήσει η πιο κατάλληλη.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας που να είναι γενικά αποτελεσματικότερο σε σχέση με τα υπόλοιπα. Υπάρχει όμως το ηγετικό στυλ που σε κάποια συγκεκριμένη περίπτωση ταιριάζει περισσότερο από τα υπόλοιπα και έχει καλύτερα αποτελέσματα από αυτά μόνο όμως για την συγκεκριμένη περίπτωση και όσο αυτή παραμένει αμετάβλητη. Έτσι αν κάποιος ηγέτης θέλει να ασκεί αποτελεσματική ηγεσία θα πρέπει να την προσαρμόζει κάθε φορά στους παράγοντες που αναφέρονται παραπάνω. Αυτό ωστόσο δεν σημαίνει ότι θα πρέπει ο τρόπος ηγεσίας να αλλάζει πολύ συχνά αφού τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, της ομάδας και της επιχείρησης δεν αλλάζουν σε βραχυχρόνιο διάστημα.²¹¹

²¹⁰ Montana and Charnov, 2002 σελ.331

²¹¹ Μπουραντάς, 1992, σ.230-234, 2005& Montana and Charnov, 2002, σ.325-332, Ράπτης- Βιτσιλάκη, 2007, σ.79-80

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία ενσωματωμένη σε όλες τις λειτουργίες του management. Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του management εξαρτάται από την ορθολογική λήψη των αποφάσεων.

Η απόφαση, ανάλογα με τη μορφή και το όργανο που αποφασίζει, στοχεύει στην επίτευξη ενός στόχου που αφορά : α) τη συμπεριφορά, β) τα υλικά και άυλα μέσα που χρησιμοποιεί το εκπαιδευτικό σύστημα ή η εκπαιδευτική μονάδα και γ) τις σχέσεις του εκπαιδευτικού συστήματος ή της εκπαιδευτικής μονάδας με παράγοντες εκτός αυτού ή αυτής.

Οι αποφάσεις είναι δύο κατηγοριών:

- 1) Προγραμματισμένες αποφάσεις και
- 2) Μη προγραμματισμένες αποφάσεις

Η λήψη αποφάσεων γενικά είναι μια βασική δραστηριότητα του management που αφορά όλα τα διοικητικά στελέχη του εκπαιδευτικού συστήματος γιατί συνδέεται με την επίλυση διάφορων προβλημάτων που σχετίζονται με την επίτευξη των σκοπών και της αποστολής του. Ο συνεπής διαχωρισμός μεταξύ επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων είναι δύσκολος, επειδή και τα δύο αποτελούν μέρος της ίδιας διαδικασίας. Ο βασικός σκοπός λήψης μιας απόφασης είναι η λύση του προβλήματος, αλλά πρέπει πρώτα να αναλυθεί το πρόβλημα πριν από τη λήψη της απόφασης.²¹²

Τα βασικά βήματα για τη λήψη αποφάσεων είναι τα ακόλουθα:

1. Αναγνώριση και διάγνωση του προβλήματος,
2. Ορισμός του προβλήματος,
3. Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων,
4. Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων
5. Επιλογή.²¹³

Το πρώτο βήμα είναι η αναγνώριση και η διάγνωση του προβλήματος. Το δεύτερο βήμα είναι ο ορισμός και το τρίτο η παραγωγή εναλλακτικών λύσεων. Αυτή είναι η πνευματικά ελεύθερη πλευρά της λήψης αποφάσεων. Όλων των ειδών οι πιθανότητες ερευνώνται σε αυτό το βήμα ακόμη και αυτές που δεν φαίνονται ρεαλιστικές. Ακολουθούν η αξιολόγηση και τέλος η επιλογή.

Η διαφορά μεταξύ των καλών και των μέτριων ατόμων στη λήψη αποφάσεων είναι το ότι οι πρώτοι δε δέχονται την πρώτη εναλλακτική λύση την οποία σκέπτονται. Αντίθετα συνεχίζουν να ψάχνουν για να βρουν την καλύτερη λύση.²¹⁴

Η λήψη εκπαιδευτικών αποφάσεων σε πολλές περιπτώσεις είναι ένα επώδυνο έργο, αφού συνήθως συνεπάγεται, αλλαγή, σύγκρουση, κίνδυνο να γίνει λάθος και να υπάρξει λογοδοσία, συνεκτίμηση τεράστιου αριθμού δεδομένων και εναλλακτικών λύσεων (Everard & Morris, 1999:67). Για το λόγο αυτό πολλά στελέχη δεν κάνουν απολύτως τίποτε, δεν λαμβάνουν καμιά απόφαση μικρή ή μεγάλη. Η μη λήψη όμως καμιάς απόφασης είναι συνήθως χειρότερο από τις περισσότερες εναλλακτικές λύσεις.²¹⁵

²¹² βλ.Μπρίνια, 2008, σ.210 και Dubrin, 1997, σ.154 -156

²¹³ βλ.Μπρίνια, 2008, σ.210 και Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007,σ.133

²¹⁴ βλ.Μπρίνια, 2008, σ.210, Αθανασούλα-Ρέππα,2008,σ.261 και Dubrin, 1997, σ.156

²¹⁵ βλ.Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ.252

5.1. Πρακτικός οδηγός για τη λήψη Ηθικών Αποφάσεων στο Εκπαιδευτικό Σύστημα

Ένας πρακτικός οδηγός για τη λήψη ηθικών αποφάσεων είναι η εφαρμογή ενός τεστ ηθικής σε κάθε λήψη απόφασης, όταν υπάρχει οποιαδήποτε αμφιβολία. Το τεστ ηθικής που παρουσιάζεται παρακάτω χρησιμοποιήθηκε στο Center for Business Ethics του κολλεγίου Bentley στις Η.Π.Α. Η επίλυση προβλημάτων αποτελεί μέρος της λήψης αποφάσεων. Όταν τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης επιχειρούν να αποφασίσουν τι είναι σωστό και τι λάθος, πρέπει να επικεντρωθούν: ²¹⁶

A. Στις συνέπειες της απόφασης.

B. Στα καθήκοντα, στις υποχρεώσεις και στις αρχές. Οι θεωρίες που δίνουν έμφαση σε αυτή την προσέγγιση ονομάζονται δεοντολογικές, από τη λέξη δέον, καθήκον.

Η δεοντολογική προσέγγιση βασίζεται σε αρχές, όπως η ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη και ο σεβασμός προς τον άνθρωπο και την ιδιοκτησία.

Γ. Στην ακεραιότητα (ηθικά χαρίσματα).

Τα στελέχη της εκπαίδευσης που λαμβάνουν μια απόφαση και προκειμένου αυτή να είναι ηθική πρέπει να αναρωτηθούν:

- Είναι σωστό; Αυτή η ερώτηση βασίζεται στη δεοντολογία της ηθικής που θεωρεί ότι υπάρχουν ορισμένες θεμελιώδεις αρχές για το σωστό και το λάθος, όπως η αρχή «κατά της κλοπής» οι οποίες είναι παγκοσμίως αποδεκτές.
- Είναι δίκαιο; Αυτή η ερώτηση βασίζεται στη δεοντολογία της δικαιοσύνης που θεωρεί ότι ορισμένες πράξεις είναι δίκαιες ή άδικες.
- Ποιος ζημιώνεται; Αυτή η ερώτηση βασίζεται στην έννοια του ωφελιμισμού που επιχειρεί να κάνει το μεγαλύτερο καλό για το μεγαλύτερο αριθμό ατόμων.
- Θα νιώθατε άνετα, αν οι λεπτομέρειες της απόφασής σας αναφέρονταν στο πρωτοσέλιδο μιας εφημερίδας;
- Θα λέγατε στο παιδί σας να πάρει αυτή την απόφαση; ²¹⁷

5.2 Διοικητική των κρίσεων

Διοικητική των κρίσεων (crisis management) στην Εκπαιδευτική Μονάδα

Γενικά ο όρος κρίση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει οικονομικά, περιβαλλοντικά, κυβερνητικά και εκπαιδευτικά προβλήματα.

²¹⁶ Στο ίδιο, σ. 259

²¹⁷ βλ. Μπρίνια, 2008, σ.211

Ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή μη γενικής κρίσης, ένας οργανισμός σαν αυτόνομο και αυτοτελώς οργανωμένο σύνολο μπορεί να πληγεί από μια κρίση πολλών αιτίων. Τα αίτια αυτά μπορούν να είναι οικονομικά, οργανωτικά, διοικητικά, νομικά, ανώτερης βίας κ.α.

Σαν πιο χαρακτηριστικά αναφέρονται τα παρακάτω:

I. Οικονομικά αίτια

- Κλοπές και καταχρήσεις
- Λανθασμένη πολιτική μισθών και αμοιβών
- Σπατάλες και υπερβολικές δαπάνες

II. Οργανωτικά αίτια

- Κακή οργανωτική δομή
- Υπεράριθμο προσωπικό
- Κακή στελέχωση
- Κακή οργάνωση του εκπαιδευτικού οργανισμού
- Λανθασμένες αναδιοργανώσεις
- Μειωμένα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας, ατυχήματα

III. Διοικητικά αίτια

- Ανεπαρκές management
- Θάνατος ή αποχώρηση σημαντικού ατόμου για τον εκπαιδευτικό οργανισμό
- Αντιθέσεις, απεργίες προσωπικού
- Αντιθέσεις με συνδικαλιστικά όργανα
- Αντιδικίες με τις ομάδες που σχετίζονται με τον εκπαιδευτικό οργανισμό
- Κακή φήμη
- Σκάνδαλα

IV. Νομικά αίτια

- Νομικές, εργατικές, φορολογικές ασφαλιστικές παραβάσεις
- Διαμάχη και αντιδικίες με την τοπική κοινωνία, με διάφορες οργανώσεις κ.α.

V. Αίτια ανώτερης βίας

- Φυσικές καταστροφές
- Τεχνολογικές καταστροφές
- Τρομοκρατικές ενέργειες
- Πυρκαγιές
- Μόλυνση του Περιβάλλοντος

VI. Παιδαγωγικά αίτια

- Καταλήψεις
- Νεανική παραβατικότητα
- Απειθαρχία μαθητών
- Κακό παιδαγωγικό κλίμα
- Συγκρούσεις κάποιου εκπαιδευτικού και μαθητών κ.λ.π.²¹⁸

5.3 Διαχείριση συγκρούσεων στον εκπαιδευτικό οργανισμό

Η σύγκρουση με την έννοια της ειλικρινούς διάστασης απόψεων που πηγάζει από την παρουσία εναλλακτικών τρόπων δράσης δεν είναι απλώς αναπόφευκτη αλλά και ένα σημαντικό κομμάτι της ζωής μας.

Η απουσία σύγκρουσης μπορεί να σημαίνει αποτίναξη των ευθυνών ή και αδιαφορία.

Σε όλες τις επιχειρήσεις, όπως και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Είναι τόσο συχνές, που οι διευθυντές αφιερώνουν το ένα πέμπτο του χρόνου τους στην επίλυσή τους (Thomas & Schmidt, 1976). Σύγκρουση είναι η αντιπαράθεση δύο ή περισσότερων πλευρών ή ατόμων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Montana & Charnov, 2002).²¹⁹

Οι συγκρούσεις μπορεί να αφορούν ατομικές ή ομαδικές διαφωνίες, διαμάχες, διαπληκτισμούς, αντιθέσεις και ποικίλουν από εργασιακά θέματα ευθύνης, δύναμης, εξουσίας σε διαπροσωπικά θέματα, όπως παρεξηγήσεις, διαφορές γνώμης ή ανεπαρκή επικοινωνία ανάμεσα σε δύο ανθρώπους (Salleh & Adulpakdee, 2012).

Οι συγκρούσεις συμβαίνουν όταν υπάρχουν διαφωνίες για ουσιαστικά θέματα ή όταν οι συναισθηματικοί ανταγωνισμοί δημιουργούν ρήξεις ανάμεσα στα άτομα ή τις ομάδες (Chung & Megginson, 1981· Dubrin, 2005). Με άλλα λόγια συγκρούσεις έχουμε σε έναν οργανισμό όταν δεν υπάρχει συμφωνία ανάμεσα σε δύο ή παραπάνω θέσεις, άτομα ή ομάδες.

Επίσης, όπως σε όλα τα κοινωνικά συστήματα, έτσι και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, τα μέλη τους υιοθετούν και ασκούν μία συγκεκριμένη πολιτική.

Πολιτική είναι μία πορεία δράσης που ακολουθούν ή επιδιώκουν να ακολουθήσουν τα μέλη ενός οργανισμού για την επίτευξη των στόχων τους (Σαΐτης, 2011). Το κάθε μέλος του οργανισμού, ανεξάρτητα από το αν η θέση του είναι υψηλή ή χαμηλή μέσα στον

²¹⁸ βλ. Μπρίνια, 2008, σ. 217

²¹⁹ <http://www.vipapharm.com/>

οργανισμό, μπορεί να ακολουθήσει τη δική του πολιτική για να αποκτήσει δύναμη και πόρους (Kezar, 2008).

Εκτός αυτού, πολλές φορές αντιλαμβανόμαστε την ανάγκη μίας αλλαγής στο σύστημα παρόλη την αδράνειά του (Everard & Morris, 1999).

Σε πολλούς οργανισμούς η αλλαγή είναι αναπόφευκτη, αλλά τα άτομα που θέλουν να επιδιώξουν την αλλαγή πρέπει να γνωρίζουν ότι είναι μία πολύπλοκη διαδικασία (Perillo, 2007). Η ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής θεωρείται πολύ σημαντική ικανότητα, στη διοίκηση της εκπαίδευσης αλλά και των επιχειρήσεων (Ιορδανίδης, 2006).²²⁰

5.3.1 Η σύγκρουση διαφέρει από τις επιθέσεις

Υπάρχει μια ευδιάκριτη διαφορά που επικρατεί αφ' ενός μεταξύ της οργανωσιακής σύγκρουσης και της εχθρότητας και αφ' ετέρου των καταστρεπτικών επιθέσεων. Αν ακολουθήσουμε την ίδια μεταχείριση και στις δυο ανωτέρω καταστάσεις μπορεί να κάνουμε ένα σοβαρό λάθος.

Η εχθρότητα πρέπει να διακριθεί σε κακόβουλη και μη κακόβουλη. Η κακόβουλη εχθρότητα στοχεύει να βλάψει ή να επιδεινώσει τη θέση μιας άλλης ομάδας ή ατόμου, συμπεριλαμβανών των συνεπειών για τον επιτιθέμενο.

Η μη κακόβουλη εχθρότητα από την άλλη, μπορεί να επιδεινώσει για τα καλά τη θέση άλλων αλλά ενεργεί με σκοπό τη βελτίωση της θέσης του επιτιθέμενου.

Η κακόβουλη εχθρότητα χαρακτηρίζεται συχνά με τη χρήση κάποιων ζητημάτων ως βάση για την επίθεση, τα οποία μπορεί μεν στην πραγματικότητα να μην είναι σημαντικά για τον επιτιθέμενο, αλλά λειτουργούν ως όχημα για την αντίθεση. (Everard & Morris, 1999).

Η κακόβουλη εχθρότητα μπορεί στη συνέχεια να δώσει αφορμή για τις «φαύλες επιθέσεις». Αυτές χαρακτηρίζονται από 1) την εστίαση στα πρόσωπα παρά στα ζητήματα, 2) τη χρήση γλώσσας μίσους, 3) τη χρήση των δογματικών ερωτήσεων παρά δηλώσεων, 4) τη διατήρηση (συντήρηση) σταθερών απόψεων ανεξάρτητα από τη νέα πληροφορία ή το επιχείρημα και 5) τη χρήση των συναισθηματικών όρων (Owens, 2001:307).

Η βασική διαφορά μεταξύ τέτοιων επιθέσεων και των νόμιμων εκφράσεων της σύγκρουσης βρίσκεται στο κίνητρο που υποβόσκει και το οποίο συχνά δεν είναι ευδιάκριτο. Το κλειδί είναι εάν τα ενδιαφερόμενα μέρη θέλουν να εργαστούν προς όφελος

²²⁰ <http://www.vipapharm.com/>

του εκπαιδευτικού οργανισμού ή παρακινούνται από άλλου είδους επιθυμίες που μπορεί να τον καταστρέψουν.²²¹

6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Ο Α.Κόκκος (1999) αναφέρει ότι «επικοινωνία είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ δύο (ή περισσότερων) ανθρώπων, μέσω της οποίας αναπτύσσονται σχέσεις», ομοίως και ο Κουτούζης (1999) αναφέρει ότι «η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία κατά την οποία διάφορες πληροφορίες ανταλλάσσονται και κατανοούνται από δύο ή περισσότερους ανθρώπους». Ο Windahl και οι συνεργάτες του ορίζουν την επικοινωνία ως «την ανταλλαγή και το μοίρασμα πληροφοριών, συμπεριφορών, ιδεών και συναισθημάτων».

Ο δε Laswell όρισε την επικοινωνία ως μια διαδικασία των πέντε W.

- Who (ποιος λέει...)
- What (τι...)
- Whom (σε ποιόν...)
- Which (μέσω ποίου δίαυλου...)

²²¹ βλ. Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ. 319-321

- What (με τι αποτέλεσμα).

Συγκρίνοντας τις παραπάνω αναφορές διαπιστώνουμε κατ'αρχήν ότι η επικοινωνία είναι μια κοινωνική δραστηριότητα, ένα κοινωνικό φαινόμενο, που εμφανίζεται τόσο στο διαπροσωπικό επίπεδο όσο και στο επίπεδο των οργανισμών και αφορά στη μετάδοση και λήψη πληροφοριών-μηνυμάτων, μεταξύ των ατόμων και των ομάδων, μέσα από ένα σύστημα συμβόλων όπως είναι η γλώσσα, τα γράμματα, τα σήματα, οι χειρονομίες κ.λ.π.²²²

6.1 Η σημασία της επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό

Η επικοινωνία θεωρείται ένα από τα κομβικά στοιχεία για την επίτευξη των στόχων όλων των οργανισμών. Όπως αναφέρουν οι Everard & Morris, (1999), για να εκτελούμε με επιτυχία τα διοικητικά καθήκοντα πρέπει να ξέρουμε να επικοινωνούμε με τους ανθρώπους (Αθανασούλα – Ρέπα, 2008). Ειδικότερα με την επικοινωνία υποβοηθείται η αποτελεσματικότητα όλων των λειτουργιών της εκπαιδευτικής διοίκησης και κυρίως:

- Επιτυγχάνεται η **συγκέντρωση και η κατανομή των απαιτούμενων πληροφοριών** από και προς τα πρόσωπα ή τα στελέχη που θα τις χρησιμοποιήσουν προκειμένου να λάβουν μια απόφαση.
- Υποβοηθείται η **ανταλλαγή πληροφοριών** με όλα τα μέλη του οργανισμού και επιτυγχάνεται η στενότερη συνεργασία μέσα στον οργανισμό.
- Βελτιώνεται η **ποιότητα των λειτουργιών** του οργανισμού και παρακινείται το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό καθώς και οι μαθητές στη βελτίωση της απόδοσής τους.
- **Αποφεύγονται οι συγχύσεις και οι συγκρούσεις** αρμοδιοτήτων μέσα στον οργανισμό.
- Διευκολύνεται η **διαμόρφωση Στρατηγικής και Πολιτικής Σχεδιασμού- Προγραμματισμού** του εκπαιδευτικού οργανισμού.
- Βελτιώνονται οι ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ όλων των κλιμακίων διοίκησης και των προσώπων του οργανισμού και αναπτύσσονται οι Δημόσιες Σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και του ευρύτερου περιβάλλοντος.
- Διευκολύνεται ο **κατάλληλος χειρισμός των άτυπων ομάδων.** ²²³

6.1.1 Είδη και κατεύθυνση της επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό

²²² βλ.Αθανασούλα-Ρέπα,2008,σ.278

²²³ βλ.Αθανασούλα-Ρέπα,2008,σ.286

A) Εσωτερική-Εξωτερική επικοινωνία.

Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός ανταλλάσσει πληροφορίες τόσο με το εσωτερικό του περιβάλλον όσο και με το εξωτερικό.

Ως εσωτερικό περιβάλλον νοείται αυτό που ορίζεται από τη δομή του οργανισμού, αφορά δε στα πρόσωπα που έχουν διακριτή ή άλλη σχέση μέσα στον οργανισμό.

Ως εξωτερικό περιβάλλον νοείται αυτό όπου ο εκπαιδευτικός οργανισμός εμφανίζεται ως αλληλοεξαρτώμενο υποσύστημα άλλων συστημάτων π.χ. του ευρύτερου κοινωνικού, πολιτικού, πολιτισμικού, οικονομικού κ.α.

B) Ανεπίσημη ή άτυπη επικοινωνία και επίσημη ή τυπική.

Στην ανεπίσημη ή άτυπη επικοινωνία η μετάδοση πληροφοριών γίνεται έξω από τις επίσημες διαδικασίες, τις γραμμές της οργανωτικής δομής του εκπαιδευτικού οργανισμού, δηλαδή έξω από το οργανόγραμμα.

Η επίσημη μορφή είναι κυρίως αυτή που ακολουθεί τις διαδικασίες επικοινωνίας όπως αυτές ορίζονται από τη Διοίκηση.

Η βασικότερη μορφή της επίσημης επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό είναι η επικοινωνία με «αλληλογραφία».

Η αλληλογραφία διακρίνεται σε εισερχόμενη και εξερχόμενη.²²⁴

Γ) Καθοδική-Ανοδική –Οριζόντια επικοινωνία.

Η ροή της επικοινωνίας μπορεί να έχει διάφορες κατευθύνσεις.

α) Όταν κατευθύνεται από το διευθυντή προς τα κάτω δηλ. υποδιευθυντή, προϊστάμενο, εκπαιδευτικό, διοικητικό, μαθητή κλ.π. μιλούμε για **κάθετη ή καθοδική** κατεύθυνση της επικοινωνίας.

β) Όταν κατευθύνεται από όλους τους προαναφερόμενους προς τα πάνω στο διευθυντή ή τα ανώτερα κλιμάκια τότε μιλούμε για **ανοδική** κατεύθυνση.

γ) Όταν κατευθύνεται από τον έναν υποδιευθυντή στον άλλο (ή άλλο θεσμοθετημένο πρόσωπο) μιλούμε για **οριζόντια** κατεύθυνση της επικοινωνίας.

Δ) Ατομική –συλλογική επικοινωνία.

Η επικοινωνία που απευθύνεται από κάποια πηγή του οργανισμού προς ένα άτομο ονομάζεται ατομική.

Η επικοινωνία που αφορά σε περισσότερα του ενός άτομα ή σε ομάδες ονομάζεται συλλογική.²²⁵

²²⁴ βλ.Αθανασούλα-Ρέππα,2008,σ.288-291

²²⁵ Τσουβέλα, Ι. ,2014, σ. 202

7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΛΕΓΧΟΣ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Στη σύγχρονη εποχή οι παράγοντες που δρουν στο περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας αλλάζουν απρόβλεπτα. Αυτοί οι παράγοντες είναι ικανοί να επηρεάζουν την προγραμματισμένη απόδοσή τους. Μπορεί το ανθρώπινο δυναμικό να κάνει λάθη, να ολιγωρεί ή μπορεί να μην τους δοθούν κίνητρα για να πετύχουν τα αποτελέσματα που έχουν σχεδιαστεί. Ορισμένοι επίσης από το προσωπικό μπορεί να μην είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους επειδή έχουν τη νοοτροπία του δημοσίου υπαλλήλου. Έτσι ο έλεγχος είναι απαραίτητος: α) για να προλάβει προβλήματα, β) για να αναπροσαρμόσει τα λειτουργικά προγράμματα δράσης και γ) για να πάρει διορθωτικά μέτρα όπου και όταν χρειάζονται.²²⁶

²²⁶ βλ.Μπρίνια, 2008, σ. 187 και Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007,σ.321

Στην επιστήμη του management ο έλεγχος συνίσταται στη μέτρηση των αποτελεσμάτων, τη σύγκριση αυτών με τους στόχους και τη διόρθωση των αρνητικών ή θετικών αποκλίσεων, ώστε να εξασφαλιστεί η υλοποίηση των στόχων, σύμφωνα με τα προγράμματα δράσης.²²⁷

Ο έλεγχος στην εκπαιδευτική μονάδα είναι η διαδικασία που αξιολογεί την πορεία της διοικητικής λειτουργίας της. Σύμφωνα με τους Κουτούζη και Χατζηευστρατίου (1999) ο έλεγχος είναι και η αξιολόγηση ως έννοιες στην εκπαίδευση συμπίπτουν. Ο όρος αξιολόγηση θεωρείται πιο δόκιμος από τον όρο έλεγχος με δεδομένη τη νοηματική φόρτιση του ελέγχου στην εκπαιδευτική κοινότητα που δεν συνδιαλέγεται με όρους management.²²⁸

7.1. Κριτήρια αποτελεσματικού ελέγχου μιας εκπαιδευτικής Μονάδας

Ο διευθυντής σε μια εκπαιδευτική μονάδα πρέπει να εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου, το οποίο θα του επιτρέψει να γνωρίζει αν τα αποτελέσματα συμφωνούν ή όχι με τους στόχους που έχουν τεθεί στο στάδιο προγραμματισμού. Για το λόγο αυτό απαιτούνται ορισμένες προϋποθέσεις τις οποίες πρέπει να διαθέτει το σύστημα ελέγχου, για να χαρακτηρίζεται αποτελεσματικό.

Έτσι ο έλεγχος για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να εκπληρώνει τα ακόλουθα κριτήρια:

- Να είναι αποτελεσματικός ως προς το κόστος: τα οφέλη τα οποία αποφέρουν οι έλεγχοι θα πρέπει να είναι μεγαλύτερα από τις δαπάνες τους (ανάλυση κόστους-οφέλους).
- Να είναι αποδεκτός από εκείνους στους οποίους εφαρμόζεται: οι έλεγχοι, όπως και οι νόμοι, είναι καταδικασμένοι σε αναποτελεσματικότητα, αν τα άτομα τα οποία αφορούν θίγονται ή νιώθουν ότι αυτοί είναι επιβλαβείς για την ευημερία τους. Η σημερινή τάση για την απαγόρευση του καπνίσματος σε δημόσιους χώρους είναι μια απεικόνιση της δυσκολίας εφαρμογής του. Ο πραγματικός έλεγχος είναι δυνατός μόνο αν οι άνθρωποι τους οποίους αφορά πιστεύουν ότι είναι αναγκαίος και επιθυμούν να βοηθήσουν στην εκπλήρωσή του.
- Να είναι κατάλληλος. Οι έλεγχοι θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες συνθήκες του εκπαιδευτικού οργανισμού.²²⁹

²²⁷ βλ.Μπρίνια, 2008, σ. 188

²²⁸ βλ.Μπρίνια, 2008, σ. 195

²²⁹ βλ.Μπρίνια, 2008, σ. 193-4 και Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007,σ.322

Συνεπώς ο έλεγχος γενικά πρέπει:

- ✓ Να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες και στην οργανωτική δομή της εκπαιδευτικής μονάδας.
- ✓ Να είναι προληπτικός. Ιδανικό σύστημα ελέγχου είναι εκείνο το οποίο προβλέπει τις ενδεχόμενες αποκλίσεις ή τα προβλήματα πριν αυτά πραγματοποιηθούν.
- ✓ Να είναι αντικειμενικός. Ο αντικειμενικός έλεγχος οφείλει να είναι ορισμένος με σαφή τρόπο. Κατά συνέπεια τα πρότυπα πρέπει να είναι αντικειμενικά. Οι υφιστάμενοι δέχονται περισσότερο ευνοϊκά έναν αντικειμενικό έλεγχο και τα αντικειμενικά πρότυπα.
- ✓ Να παρουσιάζει ευκαμψία.
- ✓ Να είναι οικονομικός. Ο έλεγχος πρέπει να αντισταθμίζει το κόστος του.
- ✓ Να είναι κατανοητός από όλους τους εκπαιδευτικούς.
- ✓ Να υποδεικνύει διορθωτικά μέτρα σε περίπτωση αποκλίσεων από τους στόχους.²³⁰

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

«Όταν οι κακοί συνενώνονται, οι καλοί πρέπει να συνεργασθούν, αλλιώς θα ηττηθούν ο ένας μετά τον άλλον. Μία χαμένη θυσία σε μια ποταπή μάχη»

Edmund Burke

Η οικονομική κρίση μαστίζει την Ελλάδα αλλά και αρκετές άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Οι προσπάθειες για την πάταξη της φοροδιαφυγής και της διαφθοράς επιβάλλεται να εντατικοποιηθούν. Η αδυναμία του κράτους να καταπολεμήσει τα δύο αυτά προβλήματα, έχει ως αποτέλεσμα την επιβάρυνση των πολιτών με πρόσθετα δυσβάστακτα μέτρα. Τα μνημόνια επιβάλλουν όρους αυστηρούς κατά κοινή ομολογία που δυσχεραίνουν τα περιθώρια για ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της οικονομίας. Οι πολιτικοί διχάζουν τους πολίτες οι όποιοι έχουν χάσει κάθε εμπιστοσύνη σε πολιτικά πρόσωπα. Η ανεργία αυξάνεται δραματικά οδηγώντας τον κόσμο στην εξαθλίωση.

²³⁰ βλ. Μπρίνια, 2008, σ. 193-4

Η σημερινή άνοδος του ενδιαφέροντος για την ηθική δεοντολογία των επιχειρήσεων συνδέεται αναμφίβολα με τα επιχειρηματικά και κυβερνητικά σκάνδαλα, αλλά και με τη ραγδαία τεχνολογική- επιστημονική ανάπτυξη, η οποία ανέτρεψε παλαιότερες αντιλήψεις για το σύμπαν οι οποίες θεωρούνταν δεδομένες.

Σκοπό, όμως, αυτού του αυξημένου και πολύπλευρου ενδιαφέροντος, αποτελεί η προώθηση της εταιρικής ηθικής, της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης και των αρχών ορθής εταιρικής διακυβέρνησης των οργανισμών.

Η διάρκεια ζωής των επιχειρήσεων είναι αναμφίβολα σε άμεση εξάρτηση από την ηθική τους, κάτι που αποδεικνύεται από μία λεπτομερέστερη ανάλυση της ιστορίας ενός μεγάλου αριθμού επιτυχημένων «οργανισμών» (όσον αφορά το τελευταίο εάν θεωρήσουμε ότι είναι αληθής η παραδοχή μας, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση δεν διαφέρει από έναν ζωντανό οργανισμό).

Επομένως η λύση που «πρεσβεύουμε» είναι προς όφελος όχι μόνο της «κοινωνικής συνοχής», αλλά και των ιδίων των επιχειρήσεων.

Η ηθική αυτή θα εκφραζόταν με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για το προσωπικό τους (ανθρώπινος παράγοντας), για την εξισορρόπηση των αμοιβών (μείωση των υπερβολικών απολαβών των διευθυντικών στελεχών, αλλά και των αντίστοιχων απαιτήσεών τους από αυτούς) για τις κοινωνικές τους υποχρεώσεις (χρηματοδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ιδρυμάτων κ.α.), για τη διοίκησή τους (κατάργηση της μονοκρατορίας του διευθύνοντος συμβούλου στις κεντρικές αποφάσεις, δημοκρατικές διαδικασίες εκλογής του), για τους «συναδέλφους» τους (και όχι εχθρούς) στον κλάδο και πολλά άλλα «στην ίδια κατεύθυνση».

Ο όρος «επιχειρησιακή ηθική» είναι αναγκαίος για την κοινωνική πρόοδο. Είναι επίσης απαραίτητος όρος για την αξιοπρεπή επιβίωση του ανθρώπου, ο οποίος προσβλέπει και στην επιχείρηση για να καλύψει ανάγκες καθημερινότητας, αίσθηση προσωπικής προσφοράς, προόδου ακόμη και αυτογνωσίας.²³¹

Με δεδομένο λοιπόν, ότι οι εταιρείες θεωρούνται πλέον παράγοντες για την κοινωνική αλλαγή, οφείλουν οι ίδιες αυτοβούλως να προσπαθούν να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν την κοινωνία. Η διαπίστωση όμως είναι ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αντιδρούν με βραδύτητα.

Προσκολλημένες, ίσως, στην πεποίθηση ότι οι επιχειρήσεις προσφέρουν, όντως, πολλά στην κοινωνία μέσα από την απασχόληση, την ποιότητα των προϊόντων, τη μείωση

²³¹ βλ.Θανόπουλος, 2013, σ.98

των τιμών, θεωρούν ότι τα κοινωνικά θέματα δεν απαιτούν ειδικές δεξιότητες, σύμφωνα πάντα με αυτά που έχουν διδαχθεί και κατέχουν σε βάθος. Ίσως γιατί «στα εγχειρίδια που μελέτησαν για τα MBAs να μην εμπεριέχονται και οι επιπτώσεις που έχουν οι κοινωνικο-πολιτικές τάσεις, ούτε το πώς τα στελέχη πρέπει να επιβεβαιώνουν ορισμένες ευαίσθησιες που αφορούν στις εταιρικές αξίες τους».²³²

Ο Tomas Sedlacek, στο βιβλίο του “*Ήρθε η ώρα για έναν οικονομικό ανθρωπισμό*” με εντυπωσιακές ιστορικές αναφορές, προσπαθεί να καταδείξει ότι η οικονομική πραγματικότητα εκμηδενίζει σε κάποιο βαθμό την ανθρώπινη φύση.

Έτσι, βασικότερες επιθυμίες είναι αξεδιάλυτα ανακατεμένες με την οικονομική ή κοινωνική σκοπιμότητα, τα δε συναισθήματα υφίστανται βαθιά παραμόρφωση.

Επισημαίνει ότι, η αντίληψη πως ο ορθολογισμός και τα εγωιστικά κίνητρα αποτελούν κυρίαρχα στοιχεία της οικονομικής επιστήμης, αν αυτή υπάρχει, είναι κάτι που πρέπει να επανεξετασθεί σε βάθος.

Κατά τον Tomas Sedlacek, η απληστία, όπως και ο Ιανός, έχει δύο όψεις. Από τη μια πλευρά, αποτελεί μηχανισμό προόδου, όμως, από την άλλη, μπορεί να γίνει και αιτία καταστροφής. Το μόνιμο ανικανοποίητο και το διαρκές αίτημα για περισσότερα είναι ένα εγγενές φαινόμενο του πολιτισμού μας. «*Το προπατορικό αμάρτημα... ήταν αποτέλεσμα απληστίας*», αναφέρει και προσθέτει: «*Η Εύα και ο Αδάμ άδραξαν την ευκαιρία... Το προπατορικό αμάρτημα έχει έτσι το χαρακτήρα υπερβάλλουσας και άχρηστης κατανάλωσης. Η επιθυμία για κάτι που δεν το είχαν ανάγκη. Οι όροι διαβίωσης στον Παράδεισο ήσαν πλήρεις, αλλά αυτά που ο Θεός είχε δώσει στο ζευγάρι δεν ήσαν αρκετά. Υπό αυτή την έννοια, η απληστία δεν είναι μόνον η μήτρα της θεωρητικής οικονομίας, αλλά και η απαρχή της ιστορίας μας. Η απληστία είναι η απαρχή των πάντων...*».

Στη βάση αυτής της θεωρητικής προσέγγισης, η οποία έχει βέβαια περισσότερο φιλοσοφικό χαρακτήρα, ο T. Sedlacek θεωρεί ότι τα οικονομικά της ισορροπίας είναι καταδικασμένα στην αποτυχία.

Υπογραμμίζει, ότι όταν χωρίζουμε το σώμα από την ψυχή, τότε και το ένα και το άλλο χάνουν την έννοιά τους. Χωρίς να παραγνωρίζει το ρόλο της αγοράς και του περίφημου *αόρατου χεριού*, επιδιώκει την αποφυγή της παντοδυναμίας των αγορών - οι οποίες, έτσι κι αλλιώς, είναι ατελείς. Άρα κάποιοι, συνήθως δε οι πιο ισχυροί, επιβάλλουν τους νόμους τους ερήμην των θεωρητικών πλαισίων της ελευθερίας και της δημοκρατίας.

²³² Εφημερίδα «Καθημερινή» 31-03-2015

«Όσο οι οικονομίες θα λειτουργούν με βάση τις δυνατότητές τους να μπορούν να δανείζονται και άρα να δημιουργούν χρέος, οι οικονομικές κρίσεις θα γίνονται όλο και χειρότερες. Η οικονομία θα είναι έτσι ένας διαρκής αγώνας χρέωσης και αποπληρωμής χρέους, με αποτέλεσμα να πληθαίνουν οι επί ξύλου κρεμάμενοι και να διογκώνεται η αβεβαιότητα». Είναι έτσι, ανάγκη η οικονομία να αποκτήσει πολλαπλές συνδέσεις με τη φιλοσοφία, τη θεολογία, την ανθρωπολογία, την ιστορία, την κουλτούρα και την κοινωνιολογία. Με τον τρόπο αυτόν διευρύνει το πεδίο ορατότητάς της.²³³

Η νεοκλασική διοίκηση σε αντίθεση με την κλασική προσέγγιση (που έβλεπε τους οργανισμούς ως μηχανή και έδινε έμφαση στον οικονομικό άνθρωπο) εισήγαγε τον ισχυρό ανθρωπιστικό προσανατολισμό στο έργο της διοίκησης. Η σχολή αυτή ισχυροποίησε την ανάγκη επανεκτίμησης του κλασικού μοντέλου διοίκησης.

Όσον αφορά στην εκπαίδευση, είναι μια πολύπλοκη και σημαντική δραστηριότητα, της οποίας στη σημερινή Κοινωνία της Γνώσης, αναδεικνύεται και ο ρόλος της για την υποστήριξη και προώθηση κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών (E.E., 1996).

Με δεδομένο δε, ότι και το επάγγελμα του εκπαιδευτικού «μεταλλάσσεται» για να προσαρμοστεί στην Κοινωνία της Γνώσης απαιτείται από αυτόν περισσότερη προσπάθεια που να εστιάζεται στη δια βίου ανανέωση των επαγγελματικών του εφοδίων μέσα από διαδικασίες επιμόρφωσης και αυτοεπιμόρφωσης (Καρατζιά-Σταυλιώτη, 2002α). Επίσης, όλο και περισσότερο υπάρχουν αναφορές και απαιτήσεις για λογοδοσία και στο χώρο της εκπαίδευσης που συνδέονται και με την εκπαιδευτική αξιολόγηση (Mace et al, 1999).

Σε ό, τι αφορά τη διοίκηση της ελληνικής εκπαίδευσης, παρατηρούμε ότι έστω και αργά έκανε μερική χρήση των πλεονεκτημάτων της νεοκλασικής Σχολής, αφού οι κοινωνικές αλλαγές που σημειώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες και οι πιέσεις των διαφόρων συνδικαλιστικών οργανώσεων βοήθησαν σημαντικά στον «εμπλουτισμό» του κλασικού μοντέλου εκπαιδευτικής διοίκησης με στοιχεία από τη Σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων. Έτσι, το ελληνικό σχολείο, διατηρώντας τη γραφειοκρατική δομή του, γίνεται ανοικτό σύστημα και οι ψυχολογικές και κοινωνιολογικές μεταβλητές που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά λαμβάνονται υπόψη για τον επαναπροσδιορισμό στη χρήση της εξουσίας. Η συμμετοχή όλων των διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων για την οργάνωση και λειτουργία του σχολείου τους είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα προς την κατεύθυνση αυτή.

²³³ http://www.eede.gr/uploads/files/MANAGER_28_low.pdf 28/12/2014

Τις πρώτες δεκαετίες, οι διάφορες μελέτες που σχετίζονταν με το σχεδιασμό ανθρωπίνων πόρων χρησιμοποιήθηκαν ως παρέχουσες «επιστημονική αυθεντία», μία δηλαδή αντικειμενικά τεκμηριωμένη αλήθεια, στη βάση της οποίας θα μπορούσαν να νομιμοποιηθούν οι πολιτικές αποφάσεις (Ματθαίου, 1997, Cowen, 2000).

Μέσα από τη μελέτη της πολιτικής που εφαρμόζεται στο επιχειρησιακό σχέδιο που χρηματοδοτείται από την Ε.Ε. αναδεικνύεται και η σημασία που αποκτά η επίκληση των κανονισμών και αρχών που θέτει η ένωση τόσο σε περιπτώσεις καθορισμού στόχων και προτεραιοτήτων, όσο και σε θέματα που σχετίζονται με τον τρόπο υλοποίησης των διάφορων επί μέρους στόχων. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι, στην περίπτωση αυτή, οι κανονισμοί της Ε.Ε., αλλά και το εθνικό θεσμικό πλαίσιο αποτελούν μία στρατηγική που χρησιμοποιεί το κράτος για τη νομιμοποίηση (legalization) της δράσης του σε περιπτώσεις εκπαιδευτικής αλλαγής (Μπουζάκης, 1984, Ματθαίου, 1997).

Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίχθηκε κατά την αλλαγή της διοικητικής οργάνωσης της εκπαίδευσης και της εισαγωγής κινήτρων για απόδοση και προώθηση της ανταγωνιστικότητας, ότι πολιτικές αποκέντρωσης ή αποσυγκέντρωσης εξουσίας (όπως λ.χ. η οργάνωση σε Περιφέρειες) θα υποστηρίξουν τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προς πολλές κατευθύνσεις. (Πρακτικά της Βουλής των Ελλήνων - Συζήτηση στη Βουλή για την Παιδεία, 2004).

Οι αλλαγές αυτές απαιτούν διοικητικά και υποστηρικτικά στελέχη που να μπορούν να υπερβούν τη γραφειοκρατία και τις «γραφειοκρατικές νοοτροπίες», να αναδιοργανώσουν τις λειτουργίες των σχολικών μονάδων, να υποστηρίξουν την εισαγωγή καινοτομιών και να ενθαρρύνουν πρωτοβουλίες, να απεγκλωβίσουν το εκπαιδευτικό δυναμικό από «δημοσιοϋπαλληλικές νοοτροπίες», να διευκολύνουν την επαγγελματική του εξέλιξη, να ενσωματώσουν στο εκπαιδευτικό σύστημα κοινωνικές δυναμικές.²³⁴

Σήμερα ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός, στο πεδίο της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στην Ελλάδα εξακολουθεί να είναι ζήτημα αιχμής και σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Για πρώτη φορά υπάρχει ένα θεσμικό πλαίσιο στο οποίο συνδέεται η διοικητική οργάνωση της εκπαίδευσης με την εκπαιδευτική αξιολόγηση και την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, του οποίου όμως βασικές διατάξεις δεν έχουν ακόμη εφαρμοστεί. Είναι σαφές ότι, σήμερα ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός και ιδιαίτερα ο σχεδιασμός ανθρωπίνων πόρων πρέπει να συνυπάρχει με την εφαρμογή κάθε εκπαιδευτικής πολιτικής, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για

²³⁴ http://digilib.lib.unipi.gr/spoudai/bitstream/spoudai/909/1/t59_n1-2_314-323.pdf

υλοποίηση εκπαιδευτικών αλλαγών. Μέσα από ένα διαρκή, συντονισμένο και πλήρως ενημερωμένο σχεδιασμό, μπορεί να προσεγγιστεί με περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο η βέλτιστη εκπαιδευτική πολιτική για τη χώρα.

Όμως το έργο της διοίκησης στην εκπαίδευση διακυβεύεται από αντιτιθέμενα συμφέροντα, ασυνέπειες και παράδοξα. Ταυτοχρόνως, η γραφειοκρατική ιεραρχία και πειθαρχία αναζητεί συμβιβασμό με τις επαγγελματικές αρχές, την ευχέρεια των στελεχών και την εξειδίκευση.

Σε αυτές τις συνθήκες, η ηγεσία εμφανίζει ασθενή φόρτιση και μέτριες επιδόσεις· επιπλέον, υπάρχει ανάγκη εισαγωγής νέων, αφιεραρχημένων προτύπων διαχείρισης, όπου ο διευθυντής – «ηγέτης» γίνεται περισσότερο αντιληπτός ως φορέας δικτύωσης που ενορχηστρώνει τους μετόχους της διοίκησης προς συντονισμένη δράση. Για όλα τα παραπάνω το μεγαλύτερο βάρος της ευθύνης πέφτει στον ηγέτη/ηγέτες της μονάδας.²³⁵

Το ηγετικό στέλεχος της εκπαίδευσης απαιτείται να είναι ικανό να αναπτύξει κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στον εαυτό του και το προσωπικό του οργανισμού που διοικεί.

Ο ρόλος του ηγετικού στελέχους της εκπαίδευσης είναι να προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στον εκσυγχρονισμό και την βελτίωση της παραγωγικότητας κάθε οργανισμού που διοικεί. Ο κάθε τομέας της εκπαίδευσης χρειάζεται εξειδικευμένη γνώση, εμπειρία και στενή παρακολούθηση των εξελίξεων που παρατηρούνται διεθνώς, έτσι ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα.

Τα σημερινά στελέχη της εκπαίδευσης, πέρα από τις προσωπικές επαγγελματικές εμπειρίες και την εξειδικευμένη γνώση τους, η οποία κατακτήθηκε με τρόπο συχνά ευκαιριακό και αποσπασματικό, είναι ανάγκη να εξοικειωθούν με βασικές αρχές και πρακτικές του εκπαιδευτικού management, της διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, της διοίκησης και διαχείρισης εκπαιδευτικών συστημάτων (Φασούλης, 2001).

Η έρευνα στη χώρα μας έχει δείξει ότι στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα τα στελέχη εκπαίδευσης δεν αποτελούν πρότυπο manager - ηγέτη για το λόγο ότι οι αρμοδιότητες τους είναι ποικίλες και μη – οροθετημένες ενώ παράλληλα τα στελέχη αυτά δεν έχουν τύχει μετεκπαίδευσης σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων (Σαΐτης κ.α., 1997).

Οι παραπάνω προσανατολισμοί αναδεικνύουν την ανάγκη ριζικής μεταρρύθμισης της επιμόρφωσης των στελεχών της εκπαίδευσης τόσο στον τομέα των προγραμμάτων

²³⁵ Svava, J. H. ,2014, p. 125

σπουδών των σχολών επιμόρφωσης όσο και στον τομέα της εκπαίδευσης ενηλίκων στα πλαίσια της δια βίου εκπαίδευσης.

Στόχος των προγραμμάτων επιμόρφωσης των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης οφείλει να είναι να αποκτήσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες καθοδήγησης και συμβουλευτικής για να αναδεικνύουν το δυναμικό των εκπαιδευτικών οργανισμών και να το θέτουν σε λειτουργία μεγιστοποιώντας τα οφέλη (παρακίνηση, μείωση απουσιών, αναπτέρωση ηθικού, μείωση άγχους, μείωση εξόδων, βελτίωση απόδοσης).

Τα σύγχρονα ηγετικά στελέχη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού οφείλουν να γνωρίζουν ότι η αντιμετώπιση των σύνθετων προβλημάτων του επιχειρησιακού περιβάλλοντος στηρίζεται στην εμπειρία τις γνώσεις και τις ικανότητες του ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στον οργανισμό.

Από όλα τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι οι επιχειρήσεις/ οργανισμοί αποτελούν το βασικό διαρθρωτικό πλαίσιο της κοινωνίας και η επιχειρησιακή ηθική εξαρτάται από το είδος της ηγεσίας του οργανισμού.

Σήμερα, για να ανταποκριθούμε στις αυξανόμενες απαιτήσεις και για να αντιμετωπίσουμε τις σημερινές αλλαγές χρειαζόμαστε ηγέτες οι οποίοι να:

- Κατανοούν τις ικανότητες τους
- Ασκούν χαρισματική ηγεσία και παρακινούν τις ομάδες τους.
- Χρησιμοποιούν διάφορα στυλ διοίκησης για να παρακινούν τις ομάδες τους.
- Δημιουργούν συνέργειες προκειμένου να εξασφαλίσουν την επίτευξη των

επιχειρησιακών στόχων

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Ανδρουλάκης, Μ., (2005¹¹), *Ζητούνται Αλχημιστές*, ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗΣ, Αθήνα
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008), *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά (η παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης)*, Έλλην, Αθήνα.
- Άνθης Χ., Κακλαμάνης Θ. (2005), *Ηγετικά στελέχη στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην πράξη*, πρακτικά συνεδρίου «Διοίκηση Α'/Βάθμιας & Β'/Βάθμιας Εκπαίδευσης» τόμος Π., Άρτα.
- Άνθης Κ. Χρήστος, *Κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση*.
- Ζαβλανός Μ.(2002) *Οργανωτική Συμπεριφορά*, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Θανόπουλος, Γ.Ν.(2013), *Επιχειρηματική Ηθική & Δεοντολογία, στην εποχή της εταιρικής Διακυβέρνησης*, Φαίδιμος, Αθήνα

- Ιορδανίδης, Γ. (2002) *Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη
- Κατσαρός, Ι. (2008) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα
- Λογοθέτης, Ν. (1993). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό έλεγχο των Διεργασιών (SPC)*, Αθήνα: Interbooks
- Μπαγάκης, Ι. & MacBeath, J. (επιμ.) (2008). *Η Ηγεσία που διευκολύνει τη μάθηση*. Α.Α.Λιβάνης, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ., (1992) *Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*, εκδόσεις TEAM Ε.Π.Ε, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ. (2001) *Μάνατζμεντ: Οργανωτικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, Εκδ. Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ. (2005) *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα
- Μποχώρης, Α.Γ., (2012¹) *Επιχειρηματική αριστεία-Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. εκδ. Σταμούλης, Αθήνα
- Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση*. Gutenberg, Αθήνα
- Πάνου, Ε. Δ. (2010). Η συμβουλευτική στη διοίκηση της εκπαίδευσης: η συμβολή της συμβουλευτικής στο ρόλο του διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- Πασιαρδής, Π., (2004), *Εκπαιδευτική Ηγεσία– Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στην Σύγχρονη Εποχή*, Εκδόσεις Μεταίχιμο, Αθήνα
- Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Αφοι Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη
- Σαΐτη Α. και Σαΐτης Χ., (2011) *Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης: θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*, τόμος Α, Αθήνα
- Σκουτερόπουλος Ν.Μ., (2006) *Πλάτων Πολιτεία*, εκδ. Πόλις, Αθήνα.
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (2002) *Οργάνωση και Διοίκηση Μάνατζμεντ Νέες Ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα*. Rosili (2), Αθήνα
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ, (2007⁴), *Οργάνωση και Διοίκηση Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής*. Rosili, Αθήνα.

- Χυτήρης Λ.(1996) *Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Annas Julia,(2006) *Εισαγωγή στην Πολιτεία του Πλάτωνα*, μτφ.Χρ. Γραμμένου, επιμ. Χρ. Ζαφειρόπουλος, Π. Μπουρλάκης, εκδ. Καλέντης, Αθήνα.
- Cambiano G. (1996) στο *Ο Έλληνας άνθρωπος*, Ρ. Borgeaud κ.α. μτφ. Χ. Τασάκος, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Dubrin Andrew, (1997) *Βασικές αρχές μάνατζμεντ*. ΕΛΛΗΝ (4), Αθήνα.
- Goleman, D., (1998), *Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ*. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, Αθήνα
- Goleman, D., Boyazis, R., McKee A., (2002), *Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, Αθήνα.
- Jarvis,P.,(2007) *Οι θεμελιωτές της Εκπαίδευσης Ενηλίκων*, ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ, Αθήνα
- James, Paul, (1998) *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Marquis, B, and Huston, C.,(2009 ⁶), *Διοίκηση και Ηγεσία*, Λαγός Δημ. Αθήνα
- Montana P. and Charnov B. (2002) *Μάνατζμεντ: Τρίτη αμερικανική έκδοση*, εκδόσεις κλειδάριθμος, Αθήνα

BIBLIOΓΡΑΦΙΑ ΑΓΓΛΙΚΗ

- Adams, J. S., Tashchian, A., & Shore, T. H. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 29(3).
 - Argyris, C., Putnam, R. and Smith, D. (1985) *Action Science: Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention*, San Francisco, CA: Jossey Bass
 - Bush, T.- Glover, D. (2003) *School Leadership: Concepts and Evidence*, Nottingham: NCSL. CfBT/Lincs SIP (2007) Workforce Development Needs Analysis Pack, Lincs School Improvement Services/CfBT. The Essentials of School, Leadership. London
 - Goleman, (1998), *BEST OF HBR on Emotionally Inteligent Leadership*, 2hd ed.
- ARTICLE COLLECTION
- Carroll, A., & Buchholtz, A. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability,*

- Ferrell, O. C., & Fraedrich, J. (2014). *Business ethics: Ethical decision making & cases*. Cengage learning.
- Frederickson, H. George, and Richard K. Ghere, eds.,(2013) *Ethics in Public Management*. ME Sharpe.
- Grow G.(2006)Diffusion of innovation: the leader's role in creating organizational context for evidenced- based practice. *J Nurs ADMQ* 30 (3): 236-242.
- Heizer, J.& Render, B.(2008) *Managing Quality*, in: Heizer & Render, *Operations Management* (9h edition), Pearson Education, USA.
- Lawrence, A.T & Weber, 2011, *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy* (13th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Learning
- Leithwood, K. και Duke, D.L. (1999) *A century's quest to understand school leadership*. Στο J. Murphy and K.S. Louis, (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration*:a project of the American Educational Research Association. San Francisco: Jossey-Bass
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice*, Sage.
- Ramchander, S., Schwebach, R. G., & Staking, K. I. M. (2012). The informational relevance of corporate social responsibility: evidence from DS400 index reconstitutions. *Strategic Management Journal*, 33(3).
- Reidenbach, R. E., & Robin, D. P. (2013). Some Initial Steps Toward Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities. In *Citation Classics from the Journal of Business Ethics*. Springer Netherlands.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Ryback, (1998), «*Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership iw More than IQ*», Amazon, N.Y
- Sherman R. (2006¹¹) *Leading a Multigenerational Nursing Workforce: Issues, Challenges and Strategies*. The online Journal of Issues in Nursing
- Skyrms, B. (2014). *Evolution of the social contract*. Cambridge University Press.
- Slater, R.O. (1994) *Symbolic educational leadership and democracy in America*. Educational Administration Quarterly.
- Summers, R. A. (2015). *The Superintendent as Transformational Leader: A Case Study Analysis of the Strategies, Initiatives and Processes used by Superintendents of Exemplar*

21st Century School Districts to Implement District-Wide Change for the 21st Century
(Doctoral dissertation, BRANDMAN UNIVERSITY).

- Svava, J. H. (2014). *The ethics primer for public administrators in government and nonprofit organizations*. Jones & Bartlett Publishers.
- *and stakeholder management*. Cengage Learning.
- Valentine, S., & Barnett, T. (2003⁴). *Ethics code awareness, perceived ethical values, and organizational commitment*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ:

- <http://www.csr-supplychain.gr/gr/gri-sustainability-reporting-guidelines-g3-p30.html>
προσπελάστηκε 05/05/2015
- http://digilib.lib.unipi.gr/spoudai/bitstream/spoudai/909/1/t59_n1-2_314-323.pdf,
προσπελάστηκε 20/02/2015
- <http://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=προσπελάστηκε> 06/05/2015
- <http://www.ethics.gr>, προσπελάστηκε 28/03/2015
- <http://hegel-platon.blogspot.gr/2011/04/nietzsche.html> προσπελάστηκε 20/02/2014
- <http://www.globalcompactnetworkhellas.gr/> προσπελάστηκε 06/05/2015
- <http://www.qualitynet.gr/displayITM1.asp?ITMID=50025&LANG=GR>
- <http://www.poleoconomix.gr>, προσπελάστηκε 25/03/2015

- <http://www.meda.gr>, προσπελάστηκε 24/03/2015
- <http://5lyk-kardits.kar.sch.gr/> προσπελάστηκε 26/03/2015
- <http://el.wikipedia.org/> προσπελάστηκε 14/05/2014,14/02/2015
- <http://www.poleconomix.gr/portal/pages/2210>,προσπελάστηκε14/03/2015
(Κωνσταντίνος Μανασάκης: *Η πολιτική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης*)
- <http://www.aueb.gr/users/ladoroulos>, προσπελάστηκε 25-01-2015
- <http://www.vipapharm.com/> προσπελάστηκε 25/02/2015
- <http://conf2007.edu.uoi.gr/Praktika/49-97.pdf> προσπελάστηκε 28/02/2015
(Μπάκας, Θ.: Οργάνωση και Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος)
- <http://users.sch.gr//abouras/kate.pdf>, προσπελάστηκε 25-01-2015
- http://www.eede.gr/uploads/files/MANAGER_28_low.pdf 28/12/2014,
προσπελάστηκε 09-05-2015

ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Πρακτικά του 22^{ου} Πανευρωπαϊκού Συνεδρίου του Ινστιτούτου Επιχειρηματικής Ηθικής της Ελλάδας, EBEN: «Pathos for Ethics» Deree College, 10-12/9/2009.
- Μιχαλάκη Κ.-Στ. *Εταιρική ηθική και Χρηματοοικονομική επίδοση*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2009.
- Πρεβύζη, Ε., & Κόλλια, Θ. (2015). Ηγεσία και παρακίνηση. Το Βήμα του Ασκληπιού 11ος Τόμος, 1ο Τεύχος, Ιανουάριος – Μάρτιος 2012
- Περιοδικό «Επιστήμες Αγωγής» τεύχος 1-2/2013
- Τσουβέλα, Ι. (2014). *Μετασηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στους οργανισμούς του τραπεζικού κλάδου* (Doctoral dissertation).

- Γιαννικοπούλου, Φ. (2011). *Διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντών των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της περιοχής Πατρών* (Doctoral dissertation).
- Εφημερίδα «Καθημερινή» (31-03-2015) *Νέοι συμβαλλόμενοι στο «κοινωνικό συμβόλαιο» με τις εταιρείες.*
- Περιοδικό MANAGER (28-12-2014)