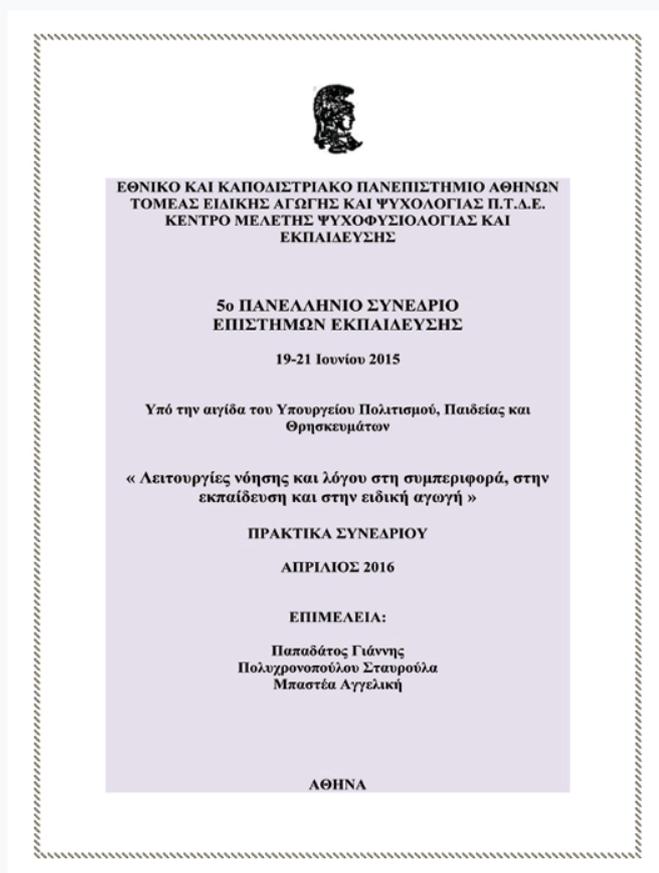


Panhellenic Conference of Educational Sciences

Vol 2015, No 1 (2015)

5th Conference Proceedings



Η Θέση του Στρατηγικού και Λειτουργικού Προγραμματισμού στην Εκπαίδευση

Αθηνά Βεργιοπούλου

doi: [10.12681/edusc.167](https://doi.org/10.12681/edusc.167)

To cite this article:

Βεργιοπούλου Α. (2016). Η Θέση του Στρατηγικού και Λειτουργικού Προγραμματισμού στην Εκπαίδευση. *Panhellenic Conference of Educational Sciences*, 2015(1), 259–267. <https://doi.org/10.12681/edusc.167>

Η Θέση του Στρατηγικού και Λειτουργικού Προγραμματισμού στην Εκπαίδευση

Αθηνά Βεργιοπούλου
Νηπιαγωγός
a.vergiop@yahoo.gr

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια να καταδειχθεί η θέση της διαδικασίας του προγραμματισμού στην εκπαίδευση, τόσο του στρατηγικού όσο και του λειτουργικού, στα πλαίσια του ευρύτερου σχεδιασμού-προγραμματισμού στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Καταγράφονται στοιχεία που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί ο προγραμματισμός στην εκπαίδευση και υπό ποιες προϋποθέσεις μπορεί να λειτουργήσει ο στρατηγικός προγραμματισμός. Τονίζουμε τη σημασία που έχει ο προγραμματισμός για τη διοίκηση και αναφερόμαστε στη διαδικασία αυτού, στους παράγοντες που τον επηρεάζουν και στις προϋποθέσεις υπό τις οποίες είναι παραγωγικός, προσδιορίζοντας και τα κριτήρια που καθορίζουν τον τύπο των διαφόρων προγραμμάτων. Στη συνέχεια, εντάσσουμε το σχεδιασμό-προγραμματισμό ως διοικητική λειτουργία σε κάθε επίπεδο του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, αφού κάνουμε μια σύντομη ιστορική αναδρομή διαμόρφωσης του χαρακτήρα αυτού, και εστιάζουμε στη θέση που έχει ο προγραμματισμός στην εκπαίδευση για να αναδείξουμε το πώς προσδιορίζεται και οριοθετείται ο στρατηγικός και λειτουργικός προγραμματισμός στο σχολικό περιβάλλον.

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός στην εκπαίδευση αναφέρεται στον καθορισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής, ως μέρος της γενικότερης πολιτικής του κράτους, στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της εκπαίδευσης, ως προς τον τρόπο και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν αυτοί, και τον καθορισμό των διαφόρων δράσεων που πρέπει να υλοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι. Στο σημείο αυτό, αναφερόμαστε στις διαδικασίες του στρατηγικού και λειτουργικού προγραμματισμού και στο πώς μπορούν αυτές να λειτουργήσουν ως άξονες εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής, καθώς και υπό ποιες προϋποθέσεις μπορεί να εφαρμοστεί ο στρατηγικός προγραμματισμός στη σχολική μονάδα.

Λέξεις-Κλειδιά: σχεδιασμός, στρατηγικός προγραμματισμός, λειτουργικός προγραμματισμός, εκπαιδευτικό σύστημα

Abstract

In this paper we try to demonstrate where scheduling and planning - strategic and functional - stand in the education process, in terms of the general organisation in the Greek educational system.

We present ways in which we can implement planning in education and how strategic planning can work effectively. We emphasise the important role planning has in administration and we refer to its procedure, to the factors which affect it and to the conditions under which it operates efficiently, naming the criteria which judge the form of different plans. Then, we integrate the scheduling and planning processes into the administrative facilities of every level of the Greek educational system, after tracing back its model, and we emphasise how strategic and functional planning is defined in the school operating system.

Scheduling and planning in education refers to the setting of the educational policies, as part of the state policies, to the setting of the educational factual purposes, as the way and the means by which they can be accomplished, as well as to the setting of the various actions which have to be done to accomplish them. At this point, we demonstrate the procedures of strategic and functional planning and how they can work as internal educational policy's lines and under which conditions strategic planning can apply to the educational unit.

Keywords: scheduling, strategic planning, functional planning, educational system

Η θέση της διαδικασίας του προγραμματισμού στην εκπαίδευση εντάσσεται στα πλαίσια του ευρύτερου σχεδιασμού-προγραμματισμού στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, ως μέρος και αυτού του συστήματος της δημόσιας διοίκησης.

Κάθε κοινωνικό σύνολο που θέλει να φέρει εις πέρας ένα έργο πρέπει να έχει μια οργάνωση. «Η οργάνωση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, κομβικό σημείο του οποίου είναι η συνεργασία δύο ή περισσότερων ατόμων για την επίτευξη κάποιου σκοπού» (Σαΐτης, 2008). Οι διάφορες ανάγκες ωθούν τους ανθρώπους να δημιουργήσουν οργανώσεις, ανάλογα με το σκοπό που έχουν αυτές, όπως επισημαίνουν οι Lawrence P. και Lorsch J. (1989, όπ. ανάφ. στο Σαΐτης, 2008). Οι σκοποί και οι στόχοι είναι, συνεπώς, αυτοί που καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού και στους οποίους βασίζεται η χάραξη της όλης δράσης του συστήματος.

Η οργάνωση είναι το υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα στηριχθεί το οικοδόμημα της διοίκησης (Allen, 1958, όπ. ανάφ. στο Σαΐτης, 2008). Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, η οργάνωση είναι μια διαδικασία που προσδιορίζει και ομαδοποιεί την εργασία που θα επιτελέσουν τα μέλη του οργανωμένου κάθε φορά συστήματος. Η εργασία αυτή καθορίζεται, όπως προαναφέρθηκε, από τους στόχους που θέτει ο κάθε οργανισμός και τους οποίους επιδιώκει να επιτύχει. Τα μέλη ενός κοινωνικού οργανισμού συνεργάζονται για να πραγματοποιήσουν ρητούς σκοπούς. Για να είναι όμως αποτελεσματική η προσπάθεια, πρέπει τα μέλη να γνωρίζουν ποιο έργο έχουν να επιτελέσουν.

Σε αυτό το σημείο, αναδεικνύεται η αναγκαιότητα του προγράμματος που πρέπει να έχει ένας οργανισμός. Η αποτελεσματική λειτουργία και η επίτευξη των στόχων κάθε οργανισμού επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το πρόγραμμα που έχει και με τον όρο πρόγραμμα προσδιορίζεται ένα σύνθετο σύνολο στόχων, πολιτικών, διαδικασιών κανόνων και ενεργειών που πρέπει να γίνουν. Η χάραξη της μελλοντικής πορείας ενός οργανισμού – βασιζόμενη σε αυτό το πλαίσιο – αποτελεί τη διαδικασία του σχεδιασμού-προγραμματισμού (Σαΐτης, 2008).

Ο Σχεδιασμός και Προγραμματισμός ως λειτουργία της διοίκησης

Οι έννοιες *σχεδιασμός* και *προγραμματισμός* δεν είναι έννοιες που ταυτίζονται απόλυτα. Ο σχεδιασμός αφορά στους στόχους του οργανισμού σε ένα βάθος χρόνου και θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι οι γενικότεροι σκοποί του οργανισμού. Σύμφωνα και με το Σαΐτη (2008), όπως προκύπτει από τη γενική βιβλιογραφία (Ζευγαρίδης, 1983, Perloff, 1961, Μπανταλούκας, 1964), ο σχεδιασμός αναφέρεται στη γενική σύλληψη των στόχων μιας μελλοντικής προσπάθειας. Πρόκειται, δηλαδή, για μια επιδίωξη όσων θέλουμε να πετύχουμε στο μέλλον. Από την άλλη μεριά, ο προγραμματισμός αναφέρεται στο γενικό πλαίσιο δραστηριότητας ή στο σύνολο των ενεργειών εκτέλεσης των προγραμμάτων δράσης ενός οργανισμού. Ο προγραμματισμός είναι μια σύνθετη διαδικασία, βάσει της οποίας καθορίζεται η κατεύθυνση

που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός με στόχο να μην υπάρχουν ασάφειες στην κατανομή αρμοδιοτήτων, σπατάλη χρόνου κ.λ.π. (Κουτούζης, 1999).

Πρώτος ο Taylor (1947) τόνισε τη σημασία του σχεδιασμού και του προγραμματισμού σε κάθε ομαδική προσπάθεια υποστηρίζοντας ότι «κάθε ενέργεια του εργαζομένου πρέπει να γίνεται ύστερα από προπαρασκευαστική (προγραμματισμένη) ενέργεια της διοίκησης του οργανισμού» (Σαΐτης, 2008). Ο προγραμματισμός άρχισε να χρησιμοποιείται τη μεταπολεμική περίοδο διότι αναγνωρίστηκε η σημαντικότητά του στη διασύνδεση μέσων και στόχων, στην οριοθέτηση δηλαδή των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Ο προσδιορισμός του σχεδιασμού-προγραμματισμού ως διοικητική λειτουργία βασίστηκε στην ανάγκη χρησιμοποίησής του από τους διοικούντες για να λαμβάνουν αποφάσεις για το μέλλον στο πλαίσιο μιας ευρύτερης προοπτικής.

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να επισημάνουμε ότι ο ίδιος ορισμός που έχει δοθεί κατά καιρούς στον όρο διοίκηση εμπεριέχει στοιχεία προγραμματισμού. Πρώτος ο Αλκιβιάδης το 430 π.Χ. υποστήριξε ότι «το διοικείν εστί προβλέπειν». Σύμφωνα με τον Fayol (1949), εξάλλου, ως διοίκηση ορίζεται μια λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες: προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο.

Η διαδικασία του σχεδιασμού-προγραμματισμού συνδέεται στενά με τη λήψη αποφάσεων, αφού η διοικητική αυτή λειτουργία καθορίζει το τι πρέπει να εκπληρωθεί στο μέλλον και πώς πρόκειται να επιτευχθεί. Πρόκειται για μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει ορισμένες φάσεις ή βήματα. Οι φάσεις ή τα βήματα αυτά, που είναι επαναλαμβανόμενα και αλληλοεπηρεαζόμενα (Κανελλόπουλος, 1995, Koontz & O'Donnell, 1984, Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 1999, Ζαβλανός, 1998) είναι:

- Καθορισμός των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού.
- Προσδιορισμός της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού.
- Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων ή προτάσεων.
- Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης ή πρότασης.
- Εφαρμογή του προγράμματος δράσης.
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός προηγείται λογικά των λοιπών διοικητικών λειτουργιών, γιατί όλες οι επιμέρους δραστηριότητες (οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος) στοχεύουν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού, που καθορίστηκαν προφανώς κατά τη διαδικασία της λειτουργίας του σχεδιασμού-προγραμματισμού.

Γενικά μπορεί να ειπωθεί ότι ο σχεδιασμός-προγραμματισμός:

- αποτελεί την κύρια και αρχική λειτουργία της διοίκησης
- είναι μια πολύπλοκη διανοητική διαδικασία, που θέτει την κατεύθυνση την οποία ο οργανισμός πρέπει να ακολουθήσει και πρότυπα τα οποία διευκολύνουν τον έλεγχο
- προϋποθέτει λήψη αποφάσεων μεταξύ εναλλακτικών λύσεων για μια μελλοντική πορεία δράσης και
- στοχεύει να βοηθήσει κυρίως τα μέλη του οργανισμού να συνεργαστούν αρμονικά χωρίς επικαλύψεις ενεργειών και σπατάλη χρόνου και κατά προέκταση να πετύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Συμπερασματικά, η λειτουργία του σχεδιασμού-προγραμματισμού έχει γίνει απαραίτητο εργαλείο για τα διοικητικά στελέχη των σύγχρονων οργανισμών. Αυτό δικαιολογείται από τα πολλά θετικά στοιχεία που απορρέουν από τη διαμόρφωση των στόχων, τη συντονισμένη προσπάθεια, τη μείωση των επικαλύψεων, των άσκοπων ενεργειών και φυσικά των παραλείψεων (Σαΐτης, 2008).

Προϋποθέσεις του καλού σχεδιασμού-προγραμματισμού και παράγοντες που τον επηρεάζουν

Βασιζόμενοι στα προαναφερθέντα, μπορούμε να πούμε ότι ο σχεδιασμός-προγραμματισμός είναι μια πνευματική λειτουργία της διοίκησης, που ασχολείται με το μέλλον του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι τα ηγετικά στελέχη στηριζόμενα στη γνώση του παρελθόντος και του παρόντος προσπαθούν να εκπονήσουν σχέδια-προγράμματα τα οποία αφορούν στη μελλοντική δράση του οργανισμού τους.

Πολύ χρήσιμη, επίσης, και μάλλον απαραίτητη είναι η σαφήνεια ως προς το περιεχόμενο, τη χρονική διάρκεια και το φορέα εκτέλεσης των προγραμμάτων καθώς και η δυνατότητα προσαρμογής τους σε απρόβλεπτες και μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός μπορεί να επηρεαστεί από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, όπως:

- Η αβεβαιότητα του οργανωσιακού περιβάλλοντος.
- Η έλλειψη χρόνου και η αύξηση των εξόδων.
- Η αντίσταση στην αλλαγή από τα μέλη του οργανισμού.
- Η επίδραση εξωοργανωσιακών παραγόντων, όπως για παράδειγμα το πολιτικό κλίμα ή η φύση των τεχνολογικών μεταβολών (Koontz & O'Donnell, 1984, Κωστούλας, 1996, Γεωργόπουλος, 2006, όπ. ανάφ. στο Σαΐτη, 2008).

Κριτήρια που προσδιορίζουν και διακρίνουν τους τύπους των προγραμμάτων ενός οργανισμού

Τα προγράμματα δράσης αναφέρονται σε μια αλληλουχία βημάτων η διασύνδεση των οποίων είναι απαραίτητη για να μη δημιουργούνται προβλήματα στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Σύμφωνα με το Σαΐτη, (2008), μπορούν να καταταγούν σε τρεις βασικές κατηγορίες, βάσει των διαφόρων κριτηρίων που τις καθορίζουν.

Με κριτήριο το εύρος των στόχων που καλύπτουν τα προγράμματα διακρίνονται:

- σε στρατηγικά προγράμματα τα οποία καθορίζουν μακροχρόνιους στόχους και προσδιορίζουν τη θέση ενός οργανισμού μέσα στο περιβάλλον του και
- σε λειτουργικά προγράμματα τα οποία διατυπώνονται από στελέχη μεσαίων και κατώτερων επιπέδων διοίκησης και παρέχουν τις λεπτομέρειες για τον τρόπο επίτευξης των στρατηγικών προγραμμάτων.

Με βάση το κριτήριο της χρονικής διάρκειας τα προγράμματα διακρίνονται:

- σε βραχυχρόνια προγράμματα, που είναι συνήθως διάρκειας από ένα μέχρι τρία χρόνια, ανάλογα με τις μακροχρόνιες προοπτικές του οργανισμού.
- σε μακροχρόνια προγράμματα, που αναφέρονται σε χρονική διάρκεια συνήθως από τρία μέχρι δέκα χρόνια και καταρτίζονται για την αντιμετώπιση σημαντικών απρόβλεπτων γεγονότων.

Με βάση το κριτήριο της ελαστικότητας τα προγράμματα διακρίνονται:

- σε άκαμπτα ή ανελαστικά προγράμματα, τα οποία είναι με σαφήνεια καθορισμένα και δεν παρέχουν περιθώρια για παρανοήσεις και κατά προέκταση για αναπροσαρμογή.
- σε ενέλικτα ή ελαστικά προγράμματα, τα οποία καθορίζουν γενικές κατευθυντήριες γραμμές και παρέχουν τη δυνατότητα προσαρμογής τους με βάση τις παρουσιαζόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και του οργανισμού.

Ο Σχεδιασμός - Προγραμματισμός στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα

Επιχειρώντας μια σύντομη ιστορική αναδρομή διαμόρφωσης του χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, μπορούμε να επισημάνουμε τους παράγοντες οι οποίοι επηρέασαν τη διαμόρφωση του ελληνικού συστήματος δημόσιας διοίκησης. Το ελληνικό σύστημα, λοιπόν, έχει δεχθεί έντονες επιρροές, ως προς τη διοικητική

του οργάνωση, από τα αντίστοιχα συστήματα της κεντρικής Ευρώπης, καθώς, όταν ιδρύθηκε το ελληνικό κράτος στο πρώτο μισό του 19ου αιώνα, τα διοικητικά συστήματα των κεντροευρωπαϊκών χωρών ήταν ήδη διαμορφωμένα. Τα διοικητικά συστήματα αυτά χαρακτηρίζονταν από συγκεντρωτικά πρότυπα οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους και της διοίκησης. Σε αυτά τα πλαίσια, το ελληνικό σύστημα χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ενός ισχυρού κράτους, όπου η κεντρική κυβέρνηση καθορίζει την πολιτική σε όλους τους τομείς.

Η κυριαρχία αυτού του προτύπου στην ελληνική δημόσια διοίκηση επηρέασε κατ' επέκταση και το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο χαρακτηρίζεται κατά βάση από συγκεντρωτική δομή και ενιαίο σχεδιασμό και κεντρικό έλεγχο από το Υπουργείο Παιδείας. Τα θέματα της σχολικής εκπαίδευσης ρυθμίζονται από ένα πλέγμα κανόνων δικαίου με νόμους, προεδρικά διατάγματα και κανονιστικές υπουργικές αποφάσεις, τα οποία συμπληρώνονται από ερμηνευτικές εγκυκλίους, συγκροτώντας με αυτόν τον τρόπο την εκπαιδευτική νομοθεσία. Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης στην καθημερινή πράξη – σε κεντρικό, περιφερειακό, τοπικό και σχολικό επίπεδο – συνίσταται στην ερμηνεία και την εφαρμογή των κανόνων της εκπαιδευτικής νομοθεσίας που καθορίζει και το τι προσδοκά η πολιτεία από αυτούς.

η διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών παίρνει έναν απλό διαχειριστικό-διεκπεραιωτικό χαρακτήρα, όπου η κεντρική υπηρεσία - το Υπουργείο - αποφασίζει για τη λειτουργία του με αποτέλεσμα οι ενδιάμεσες εξουσίες να εκτελούν απλώς, χωρίς να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Ο Σχεδιασμός-Προγραμματισμός στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ως διοικητικές λειτουργίες

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός στην εκπαίδευση είναι καθήκον της πολιτείας, αφού σύμφωνα και με το άρθρο 16 του Συντάγματος «Η παιδεία αποτελεί βασική αποστολή του Κράτους, έχει δε ως σκοπό την ηθική, πνευματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της ηθικής και θρησκευτικής συνείδησης και τη διάπλαση αυτών ως ελεύθερων πολιτών».

Επομένως, οι φορείς και όσοι ασχολούνται με τη χάραξη και διαμόρφωση των προγραμμάτων που αφορούν στην εκπαίδευση καλούνται να σχεδιάζουν και να προγραμματίζουν τις δράσεις τους για να εκπληρώσουν τους σκοπούς και τους στόχους αυτού του οργανωμένου συστήματος του κράτους.

Στην περίπτωσή μας, στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ο νόμος 1566/85 παίζει τον ρόλο του στρατηγικού και λειτουργικού προγραμματισμού που καθορίζει τους σκοπούς της εκπαιδευτικής πολιτικής, τους βασικούς συντελεστές για την επίτευξη των στόχων, τα αναλυτικά προγράμματα και τη γλώσσα (άρθρο 1). Καθορίζει επίσης την διάρθρωση και τις βαθμίδες της εκπαίδευσης και τις παροχές προς τους μαθητές (άρθρο 2). Αναφέρεται στην διάρθρωση και τους στόχους της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, στη διοίκηση της εκπαίδευσης (επιλογή προϊστάμενων, καθήκοντα, σύλλογοι διδασκόντων). Καθορίζει τις προϋποθέσεις πρόσληψης, μετάθεσης και προαγωγής του κάθε ειδικότητας εκπαιδευτικού προσωπικού. Ότι δεν προβλέπει ο νόμος, εξειδικεύει η Υ.Α.Φ353/324/105657/Δ1 για τον καθορισμό των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων των περιφερειακών και νομαρχιακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών (άρθρα 27-32) και υποδιευθυντών (άρθρο 33) των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και συλλόγων διδασκόντων (άρθρα 37-39).

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός στην εκπαίδευση αναφέρεται στον καθορισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής, ως μέρος της γενικότερης πολιτικής του κράτους, στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της εκπαίδευσης, ως προς τον τρόπο και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν αυτοί, και τον καθορισμό των διαφόρων δράσεων που πρέπει να υλοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι. Τα κριτήρια με τα οποία σχεδιάζονται και υλοποιούνται τα εκπαιδευτικά προγράμματα στηρίζονται στις ίδιες αρχές στις οποίες βασίζεται και ο σχεδιασμός-προγραμματισμός κάθε οργανισμού όπου και προαναφερθήκαμε. Μέσω αυτής της διοικητικής λειτουργίας, του προγραμματισμού στην εκπαίδευση, το κράτος επιδιώκει την καλύτερη δυνατή επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο με το λιγότερο δυνατό κόστος (Σαΐτης, 2008).

Η λειτουργία του σχεδιασμού-προγραμματισμού ιδιαίτερα στο χώρο της εκπαίδευσης είναι απαραίτητη, καθώς οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν το χώρο αλλάζουν ραγδαία. Η διαδικασία καθορισμού των εκπαιδευτικών στόχων, της ανίχνευσης προβλημάτων αλλά και ευκαιριών και της ανάπτυξης στρατηγικών για δράση είναι απαραίτητο να είναι συνεχώς αναπροσαρμοζόμενη.

Κατά τον Σαΐτη (2008), η λήψη αποφάσεων για τη δημιουργία και διασαφήνιση οργανωτικών και διοικητικών σχέσεων, το σχηματισμό εκπαιδευτικής πολιτικής και τρόπων υλοποίησης, το σχεδιασμό βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων προγραμμάτων και μελετών διαφοροποιείται ανάλογα με τα επίπεδα της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Σε *εθνικό* επίπεδο, ο σχεδιασμός-προγραμματισμός είναι κατεξοχήν στρατηγικός, μακροπρόθεσμος, καθορίζει τη μελλοντική πορεία της ελληνικής παιδείας και γενικά προσδιορίζει ευρύτερους αντικειμενικούς σκοπούς που να ικανοποιούν τις μελλοντικές απαιτήσεις της κοινωνίας μας. Το Υπουργείο Παιδείας σχεδιάζει-προγραμματίζει θέματα σχετικά με τα αναλυτικά προγράμματα, τα εκπαιδευτικά μέσα και την υλικοτεχνική υποδομή των σχολικών μονάδων, την κατανομή των πόρων, τις καινοτομικές δραστηριότητες στα σχολεία, τον τρόπο επιλογής και επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών λειτουργών κ.ά..

Σε *περιφερειακό* επίπεδο, ο σχεδιασμός-προγραμματισμός ασκείται από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και στο επίπεδο αυτό είναι βραχυπρόθεσμος και λειτουργικός, αφού στην πράξη οι Διευθύνσεις αυτές αποτελούν τον σύνδεσμο μεταξύ των περιφερειακών υπηρεσιών της εκπαίδευσης με τις αντίστοιχες κεντρικές υπηρεσίες και τα όργανα προγραμματισμού, αξιολόγησης και έρευνας, όπως το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (ΙΕΠ), το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης (ΚΕΕΑ).

Σε *νομαρχιακό* επίπεδο, ο σχεδιασμός-προγραμματισμός είναι βραχυπρόθεσμος και λειτουργικός. Οι Διευθυντές Εκπαίδευσης και οι αντίστοιχοι Προϊστάμενοι Γραφείων Εκπαίδευσης μεριμνούν για θέματα λειτουργικού προγραμματισμού, όπως την έγκαιρη στελέχωση των σχολικών μονάδων, τη διανομή των σχολικών βιβλίων κ.ά., ενώ την επιστημονική και παιδαγωγική υποστήριξη και καθοδήγηση του έργου των εκπαιδευτικών αναλαμβάνουν οι Σχολικοί Σύμβουλοι.

Σε *σχολικό* επίπεδο, ο σχεδιασμός-προγραμματισμός πραγματοποιείται από το Διευθυντή του σχολείου και τους εκπαιδευτικούς και αναφέρεται κυρίως σε θέματα καταμερισμού της εργασίας και της οργάνωσης της σχολικής ζωής. Συγκεκριμένα, ο διευθυντής του σχολείου, ως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας και το συντονισμό της σχολικής ζωής, πρέπει με την έναρξη της σχολικής χρονιάς να ερευνήσει και να προγραμματίσει τις μελλοντικές δραστηριότητες του σχολείου, κατά τρόπο που να οδηγούν στην κατεύθυνση υλοποίησης των αντικειμενικών σκοπών του ιδρύματος.

Ο Προγραμματισμός στην Εκπαίδευση

Ο προγραμματισμός της δράσης του σχολείου είναι η λειτουργία του καθορισμού των αντικειμενικών στόχων και των διαδικασιών οι οποίες είναι απαραίτητες για να εκπληρωθούν οι εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές και διοικητικές δραστηριότητες (Πετρίδου, 2000). Η αποτελεσματικότητα του έργου ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και η συνολική ανάπτυξή του οφείλεται οπωσδήποτε στην οργάνωση και λειτουργία του καθώς και στη διαμόρφωση της «εσωτερικής» εκπαιδευτικής πολιτικής του.

Εφόσον ο προγραμματισμός σε μια σχολική μονάδα αποτελεί τη διαδικασία καθορισμού των αντικειμενικών στόχων της μονάδας και του προσδιορισμού των μεθόδων με τις οποίες θα επιτευχθούν, οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι και να λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές δυνατότητες του οργανισμού. Ο προγραμματισμός – στρατηγικός και λειτουργικός – οριοθετεί την πορεία της σχολικής μονάδας. Μπορεί να επιχειρηθεί με βασικούς άξονες τον καθορισμό του περιεχομένου των δραστηριοτήτων που πρέπει να υλοποιηθούν και την περιγραφή της διαδικασίας, των σταδίων δηλαδή που θα ακολουθηθούν για την επιτυχή υλοποίηση αυτών. Καθώς όμως για να καθορισθούν οι δράσεις πρέπει να προσδιορισθούν πρώτα οι στόχοι ενός προγράμματος, είναι απαραίτητο αυτοί να καθορίζονται και με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, οι οποίοι εμπλέκονται άμεσα στη λειτουργία και διοίκηση της σχολικής μονάδας.

Στα πλαίσια της σχολικής μονάδας, οι στρατηγικοί στόχοι, αυτοί που καθορίζουν τη γενικότερη πορεία, είναι δύσκολο να διαμορφωθούν ανεξάρτητα από τους στρατηγικούς στόχους του εκπαιδευτικού συστήματος και τους περιορισμούς που αυτό θέτει. Αντίθετα, ο λειτουργικός προγραμματισμός είναι μια πιο εφικτά προσαρμόσιμη διαδικασία σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

Στρατηγικός και λειτουργικός προγραμματισμός ως άξονες εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής

Ο καθορισμός στόχων αποτελεί την πυξίδα της εκπαιδευτικής μονάδας σε όλη την πορεία της. Στην αρχή της σχολικής χρονιάς, η σχολική μονάδα μπορεί εύκολα να καθορίσει τους στόχους του λειτουργικού προγραμματισμού που θα της επιτρέψουν να διαμορφώσει και να υλοποιήσει το σχέδιο δράσης της στα πλαίσια των καθημερινών αναγκών και συνθηκών.

Με τη συνεργασία όλων των συμμετεχόντων, ένα σχολείο μπορεί να θέσει στόχους και να προγραμματίσει σχετικά με:

- α) πολιτιστικές δραστηριότητες και σχολικές εκδηλώσεις
- β) καινοτόμες δραστηριότητες (όπως περιβαλλοντική εκπαίδευση, αγωγή υγείας)
- γ) επισκέψεις σε άλλα σχολεία και ανταλλαγές
- δ) ειδικά προγράμματα για αδύναμους μαθητές
- ε) επιμόρφωση εκπαιδευτικών
- στ) επέκταση χρήσης εκπαιδευτικής τεχνολογίας
- ζ) βελτίωση σχολικών εγκαταστάσεων
- η) προώθηση σχέσεων με γονείς

Με αυτόν τον τρόπο, η σχολική μονάδα μπορεί να διαμορφώσει τη δική της εκπαιδευτική πολιτική μέσα βεβαίως στο πλαίσιο της υφιστάμενης κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, ώστε να είναι σε θέση να εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες και τους σκοπούς της μικροκοινωνίας στην οποία βρίσκεται.

Ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού μας συστήματος, όμως, δεν επιτρέπει στη σχολική μονάδα να έχει τον απόλυτο έλεγχο στη διαμόρφωση και εφαρμογή δράσεων που αναφέρονται σε γενικότερους στόχους της εκπαίδευσης,

όπως τα αναλυτικά προγράμματα, τη διδασκαλία, τη σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διαχείριση του χρόνου, την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή, τα οικονομικά. Δεν επιτρέπει, δηλαδή, τη διαμόρφωση του στρατηγικού προγραμματισμού στην εκπαίδευση. Ο προσανατολισμός αυτός εμποδίζει τη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής. Η διαμόρφωση της γίνεται ερήμην της εκπαιδευτικής κοινότητας, η οποία απλώς καλείται να συμμορφώνεται με τις επιταγές και τις αποφάσεις κάθε κυβέρνησης, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζεται ως ο τελικός αποδέκτης για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Η πρακτική αυτή να μεν εξασφαλίζει ισότητα ευκαιριών στην εκπαίδευση και πόρους για δημόσια και δωρεάν εκπαίδευση, παράλληλα όμως λόγω των διαφορετικών κοινωνικών, πολιτισμικών και γεωγραφικών συνθηκών της κάθε περιοχής δεν δίνεται η δυνατότητα να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες και οι σκοποί της μικροκοινωνίας που βρίσκεται η κάθε σχολική μονάδα.

Προϋποθέσεις εφαρμογής στρατηγικού προγραμματισμού στη σχολική μονάδα

Για να μπορέσει η σχολική μονάδα να γίνει φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής απαιτείται ένας νέος οργανωτικός σχεδιασμός με κυριότερη έμφαση όχι τόσο στα οργανωτικά και γραφειοκρατικά σχήματα, αλλά σε θέματα συνεργασίας, συμμετοχής, συλλογικότητας, έρευνας και δράσης σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας.

Σύμφωνα και με το Λαΐνα (2000), η διαμόρφωση στρατηγικού προγραμματισμού στο επίπεδο της σχολικής μονάδας προϋποθέτει σημαντικό βαθμό *αυτονομίας*. Μια τέτοιου βαθμού αυτονομία θα σήμαινε την υιοθέτηση ενός αποκεντρωτικού συστήματος και τη θεμελίωση αυτού σε δημοκρατικές αρχές, με βάση τη συνεργασία και τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων. Αυτή η μορφή αυτονομίας, εξάλλου, απαιτεί μια μορφή οργάνωσης της σχολικής μονάδας που θα είναι εύκαμπτη και ευέλικτη για να μπορεί να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται εύκολα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). Εξουσία και Οργάνωση-Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος. Αθήνα: Νέα Σύνορα-Α.Α.Λιβάνη.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2006). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδ. Γ. Μπένου.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδ. Έλλην.
- Ζευγαρίδης, Σ. (1983). Οργάνωση και Διοίκηση. Θεσσαλονίκη: Εκδ. Αφοί Κυριακίδη.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995). Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Κουτούζης, Μ. (1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κωστούλας, Γ. (1996). Μάνατζμεντ: Α-Ω. Αθήνα: Ελληνοεκδοτική.
- Λαΐνας, Α. (2000). Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων: επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα. Στο Παπαναούμ, Ζ. (Επιμ.). Ο Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού έργου στη Σχολική Μονάδα.

Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

- Μπανταλούκας, Κ.Β. (1971). Μικροοικονομική Οργανωτική. Πειραιάς: Αυτοέκδοση.
- Πετρίδου, Ε. (2000). Πρόταση μια πρότυπης διαδικασίας προγραμματισμού του έργου της σχολικής μονάδας. Στο Παπαναούμ, Ζ. (Επιμ.). Ο Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού έργου στη Σχολική Μονάδα. Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Σαΐτης, Χρ. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Τζωρτζιάκης, Κ. και Τζωρτζιάκη, Α. (1999). Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Ελληνόγλωσση από μετάφραση

- Koontz, H. & O'Donnell (1984). Οργάνωση και Διοίκηση (μτφρ. Βαρδάκος, Χρ.). Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση.
- Lawrence P. και Lorsch J. (1989). Οργανωσιακή Ανάπτυξη (μτφρ. Ξουρή Δ.). Αθήνα: Gutenberg.

Ξενόγλωσση

- Allen, L. (1968). Management and Organisation. New York: McGraw Hill.
- Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. London: Pitman.
- Perloff, H. S. (1961). Planning and the Urban Community. U.S.A.: University of Pittsburg Press.
- Taylor, H. (1947). The Principles of Scientific Management. New York: Harper and Row.