

Μάνατζμεντ / Διοίκηση Εκπαίδευσης

5. Οργάνωση

Διδάσκων Δρ Ι. Μητρόπουλος

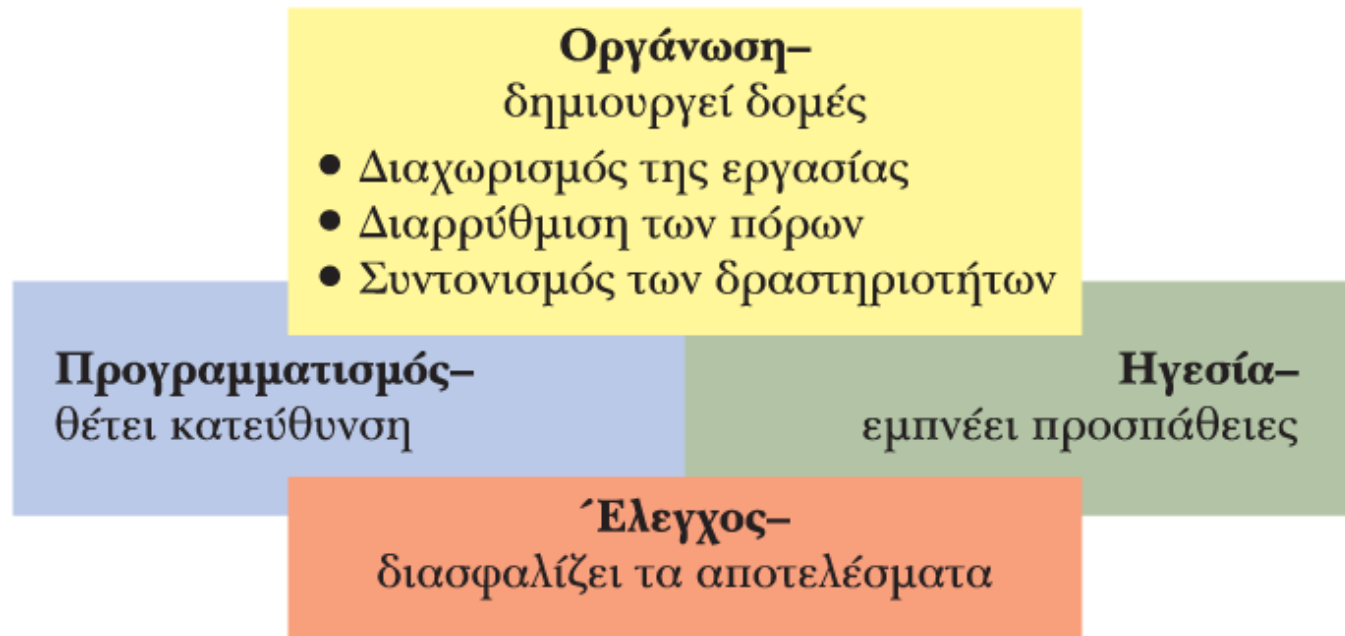
Προγραμματίζοντας εκ των προτέρων - Ερωτήσεις Μελέτης Κεφαλαίου 9

- Τι είναι η οργάνωση ως διοικητική λειτουργία;
- Ποιες είναι οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές;
- Ποιες είναι οι νεότερες οργανωτικές δομές;
- Πώς αλλάζουν τον εργασιακό χώρο οι σχεδιασμοί των οργανισμών;

Ερώτηση μελέτης 1: Τι είναι η οργάνωση ως διοικητική λειτουργία;

- Οργάνωση και οργανωτική δομή
 - Οργάνωση
 - Η διαδικασία τακτοποίησης ανθρώπων και άλλων πόρων για την επίτευξη ενός στόχου.
 - Οργανωτική δομή
 - Το σύστημα καθηκόντων, ροών εργασίας, σχέσεων αναφοράς και καναλιών επικοινωνίας που συνδέουν την εργασία διαφόρων ατόμων και ομάδων.

Σχήμα 9.1 Η οργάνωση σε σχέση με τις άλλες διοικητικές λειτουργίες.



Η διαδικασία της Οργάνωσης

- Καθορισμός συγκεκριμένων εργασιών
- Καθορισμός γενικών δραστηριοτήτων
- Στελέχωση θέσεων
- Δημιουργία οργανωτικής δομής και καθορισμός σχέσεων εξουσίας
- Αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος, Ανατροφοδότηση

Η διαδικασία της Οργάνωσης (συνέχ.)



1. Καθορισμός συγκεκριμένων εργασιών

2. Καθορισμός γενικών δραστηριοτήτων

3. Στελέχωση

4. Δημιουργία οργανωτικού πλαισίου

← Ανατροφοδότηση - Αξιολόγηση

Ερώτηση μελέτης 1: Τι είναι η οργάνωση ως διοικητική λειτουργία;

➤ Επίσημες δομές

- Η δομή του οργανισμού στην επίσημη εκδοχή του.
- **Οργανόγραμμα** είναι ένα διάγραμμα που δείχνει τις σχέσεις αναφοράς και την επίσημη διαρρύθμιση των θέσεων εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό. Το οργανόγραμμα ενημερώνει για τις ακόλουθες πλευρές της επίσημης δομής:
 - Τον καταμερισμό εργασίας
 - Τις εποπτικές σχέσεις
 - Τα κανάλια επικοινωνίας
 - Σημαντικά υπο-τμήματα
 - Τα επίπεδα διοίκησης

Ερώτηση μελέτης 1: Τι είναι η οργάνωση ως διοικητική λειτουργία;

➤ Ανεπίσημες δομές

- Ένας οργανισμός-σκιά που διαμορφώνεται από τις ανεπίσημες, αλλά συχνά ζωτικές, εργασιακές σχέσεις μεταξύ των μελών ενός οργανισμού.
- Πιθανά πλεονεκτήματα των ανεπίσημων δομών:
 - Βοηθούν τους ανθρώπους να επιτύχουν τους εργασιακούς στόχους τους.
 - Δεν περιορίζονται από τα όρια των επίσημων δομών.
 - Δίνουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε διαπροσωπικά δίκτυα.
 - Προάγουν τη μάθηση μέσω της ανεπίσημης μεταφοράς γνώσης.

Ερώτηση μελέτης 1: Τι είναι η οργάνωση ως διοικητική λειτουργία;

➤ Ανεπίσημες δομές (συνεχ.)

- Πιθανά μειονεκτήματα των ανεπίσημων δομών:
 - Μπορεί να λειτουργούν κατά των συμφερόντων του οργανισμού ως συνόλου.
 - Μπορεί να επηρεάζονται από φήμες.
 - Μπορεί να μεταφέρουν ανακριβείς πληροφορίες.
 - Μπορεί να γεννούν αντίσταση στην αλλαγή.
 - Εκτρέπουν τις προσπάθειες εργασίας από σημαντικούς στόχους.
 - Δημιουργούν συναισθήματα αποξένωσης στους «αποκλειόμενους».

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές;

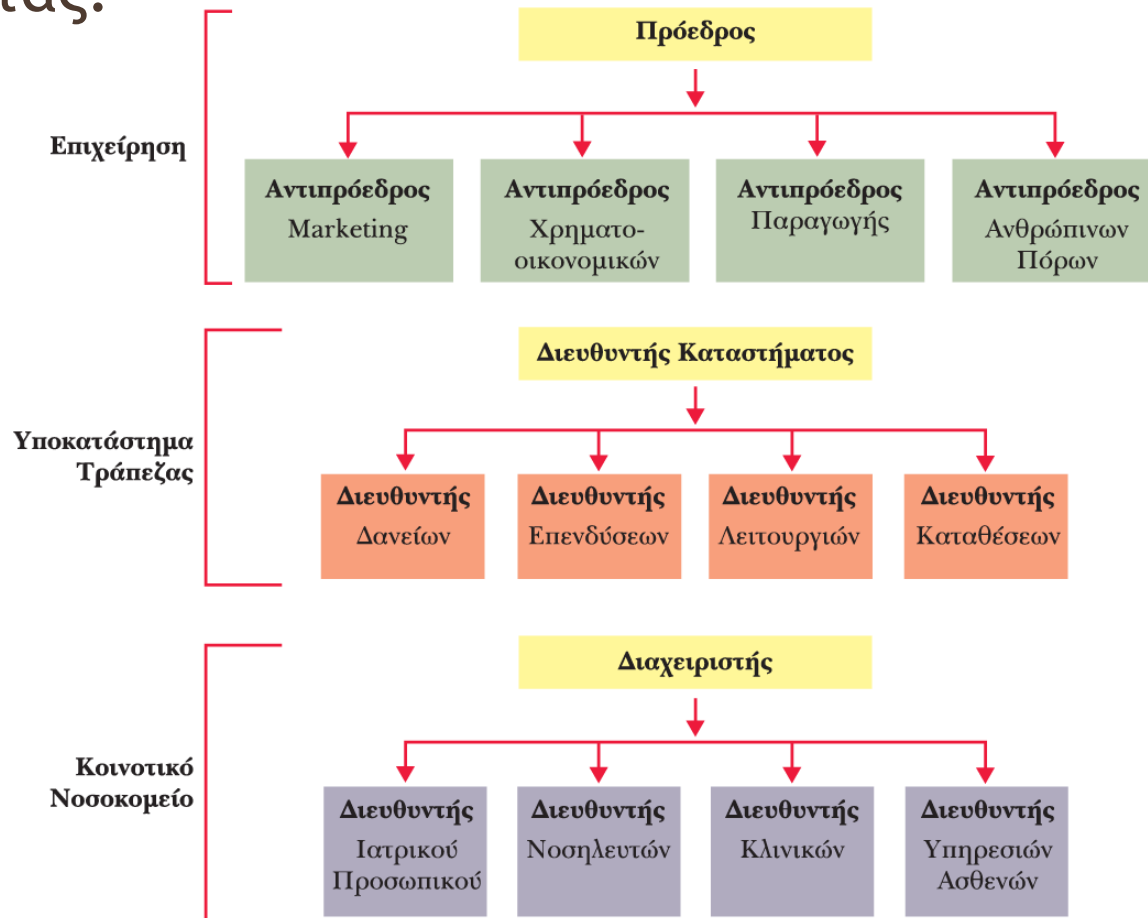
- Λειτουργικές δομές
- Τμηματικές δομές
- Δομή πλέγματος (matrix structure)

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι **παραδοσιακές** οργανωτικές δομές;

➤ **Λειτουργικές δομές**

- Άνθρωποι με παρόμοια προσόντα που ασκούν παρόμοια καθήκοντα ομαδοποιούνται σε επίσημες εργασιακές μονάδες.
- Τα μέλη εργάζονται εντός των λειτουργικών τομέων εξειδίκευσής τους.
- Δεν περιορίζονται στις επιχειρήσεις.
- Είναι πιο αποτελεσματικές σε μικρούς οργανισμούς που παράγουν λίγα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Σχήμα 9.2 Οι λειτουργικές δομές σε μια επιχείρηση, ένα υποκατάστημα τράπεζας και ένα νοσοκομείο της τοπικής κοινότητας.



Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές;

- Πιθανά πλεονεκτήματα των λειτουργικών δομών:
 - Οικονομίες κλίμακας
 - Αναθέσεις καθηκόντων σύμφωνες με την εξειδίκευση και την εκπαίδευση
 - Υψηλής ποιότητας επίλυση τεχνικών προβλημάτων
 - Εκπαίδευση σε βάθος και ανάπτυξη ικανοτήτων
 - Σαφείς προοπτικές σταδιοδρομίας εντός των λειτουργιών

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι **παραδοσιακές** οργανωτικές δομές;

➤ **Πιθανά μειονεκτήματα λειτουργικών δομών:**

- Δυσκολίες στον ακριβή καθορισμό των ευθυνών
- Πρόβλημα λειτουργικών καμινάδων (έλλειψη επικοινωνίας, συντονισμού και επίλυσης προβλημάτων)
- Κατάρρευση αίσθησης συνεργασίας και κοινού σκοπού
- Στενή άποψη για τους στόχους απόδοσης
- Υπερβολική παραπομπή αποφάσεων σε υψηλότερα επίπεδα

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι **παραδοσιακές** οργανωτικές δομές;

➤ Τμηματικές δομές

- Ομαδοποιούν ανθρώπους που εργάζονται πάνω στο ίδιο προϊόν ή διαδικασία, εξυπηρετούν παρόμοιους πελάτες και/ή βρίσκονται στον ίδιο τομέα ή γεωγραφική περιοχή.
- Κοινές σε πολύπλοκους οργανισμούς.
- Αποφυγή προβλημάτων που σχετίζονται με τις λειτουργικές δομές.

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι **παραδοσιακές** οργανωτικές δομές;

➤ **Είδη Τμηματικών δομών**

- Τμηματοποίηση κατά προϊόν
- Τμηματοποίηση κατά πελάτη
- Γεωγραφική τμηματοποίηση
- Τμηματοποίηση κατά διαδικασία

Σχήμα 9.3 Τμηματικές δομές κατά προϊόν, γεωγραφική τοποθεσία, πελάτη και διαδικασία.

Τύπος	Εστίαση	Παράδειγμα
Προϊόν	Παραχθέν Αγαθό ή υπηρεσία	<p>Γενικός Διευθυντής</p> <ul style="list-style-type: none"> Οπωροκηπευτικά προϊόντα Φαρμακευτικά προϊόντα και είδη τουαλέτας
Γεωγραφική Τοποθεσία	Τοποθεσία Δραστηριότητας	<p>Πρόεδρος</p> <ul style="list-style-type: none"> Ασιατικό Τμήμα Ευρωπαϊκό Τμήμα
Πελάτης	Πελάτες που εξυπηρετήθηκαν	<p>Διαχειριστής Υπηρεσιών</p> <ul style="list-style-type: none"> Νέοι που αντιμετωπίζουν Προβλήματα Ηλικιωμένοι Πολίτες
Διαδικασία	Δραστηριότητες που είναι μέρος της ίδιας διαδικασίας	<p>Διοικητής Πωλήσεων Καταλόγου</p> <ul style="list-style-type: none"> Αγορές Προϊόντων Εκπλήρωση Παραγγελιών

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές;

- Πιθανά πλεονεκτήματα των τμηματικών δομών:
 - Μεγαλύτερη ευελιξία στην ανταπόκριση σε περιβαλλοντικές αλλαγές.
 - Καλύτερος συντονισμός.
 - Σαφή σημεία ευθύνης.
 - Εξειδίκευση που εστιάζεται σε συγκεκριμένους πελάτες, προϊόντα και περιοχές.
 - Μεγαλύτερη ευκολία αναδιάρθρωσης.

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές;

➤ Πιθανά μειονεκτήματα τμηματικών δομών:

- Επικάλυψη πόρων και προσπάθειών μεταξύ των τμημάτων.
- Ανταγωνισμός και κακός συντονισμός μεταξύ των τμημάτων.
- Έμφαση στις ανάγκες του τμήματος εις βάρος των στόχων του οργανισμού.

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές;

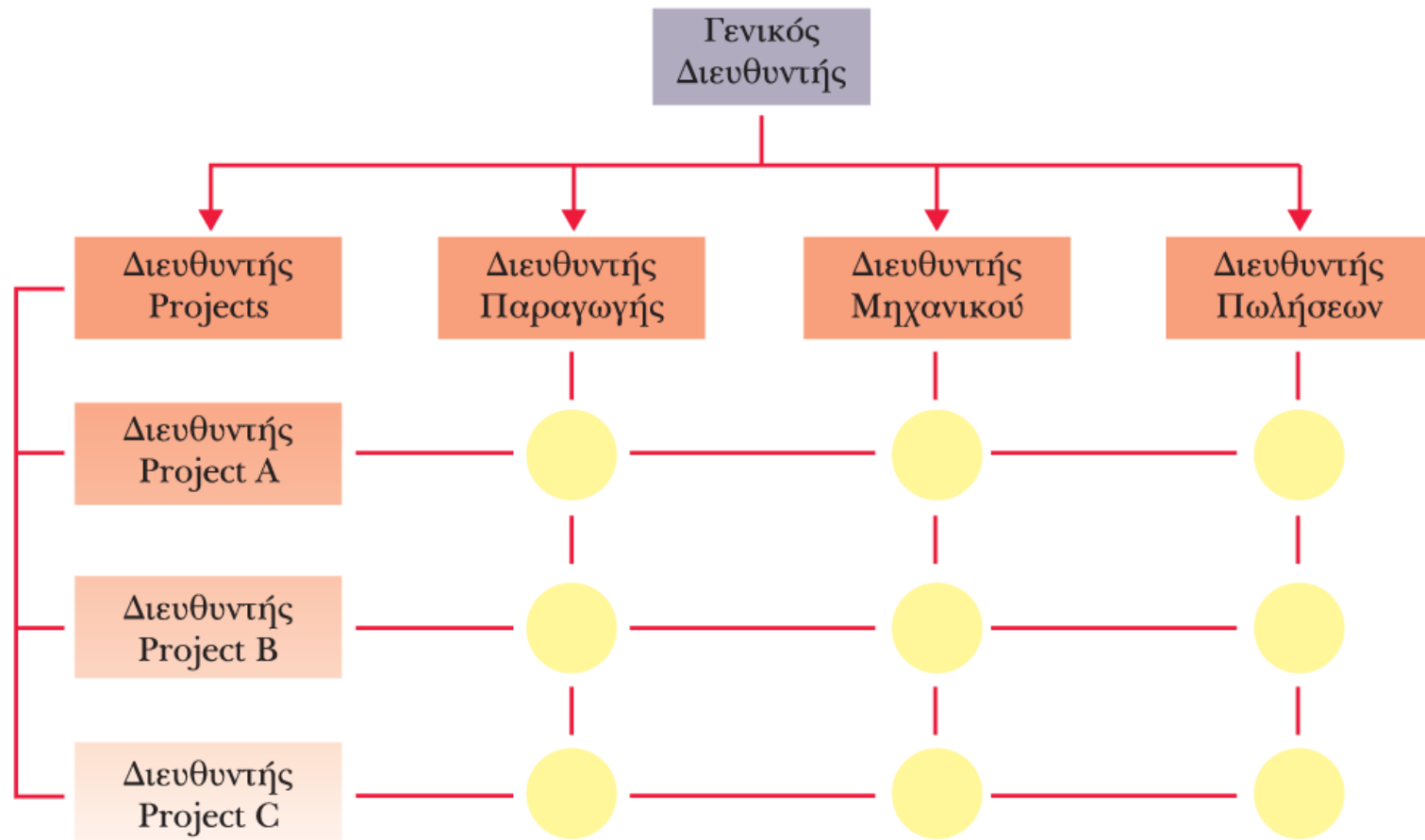
- Είδη τμηματικών δομών και πώς ομαδοποιούν τις εργασίες και τις δραστηριότητες:
 - Οι τμηματικές δομές κατά προϊόν επικεντρώνονται μόνο σε ένα προϊόν ή υπηρεσία.
 - Οι τμηματικές δομές κατά γεωγραφική τοποθεσία επικεντρώνονται στην ίδια τοποθεσία ή γεωγραφική περιοχή.
 - Οι τμηματικές δομές κατά πελάτη επικεντρώνονται στους ίδιους πελάτες ή αγοραστές.
 - Οι τμηματικές δομές κατά διαδικασία επικεντρώνονται στις ίδιες διαδικασίες.

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές;

➤ Δομή πλέγματος (matrix structure)

- Συνδυάζει τις λειτουργικές και τις τμηματικές δομές για να κερδίσει πλεονεκτήματα και να ελαχιστοποιήσει τα μειονεκτήματα και των μεν και των δε.
- Τα πεδία που χρησιμοποιείται είναι τα εξής:
 - Παραγωγή
 - Κλάδοι υπηρεσιών
 - Επαγγελματικά πεδία
 - Μη κερδοσκοπικός τομέας
 - Πολυεθνικές εταιρείες

Σχήμα 9.4 Η δομή πλέγματος σε μια μικρή κερδοσκοπική επιχείρηση με πολλά projects.



● Τα άτομα ανήκουν τόσο στα projects όσο και στα λειτουργικά τμήματα

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές;

➤ Πιθανά πλεονεκτήματα των δομών πλέγματος:

- Καλύτερη συνεργασία μεταξύ των λειτουργιών.
- Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων.
- Μεγαλύτερη ευελιξία στις αναδιαρθρώσεις.
- Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.
- Καλύτερη κατανομή ευθύνης για την απόδοση.
- Βελτιωμένο στρατηγικό μάνατζμεντ.

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές;

- Πιθανά μειονεκτήματα των δομών πλέγματος:
 - Το σύστημα των δύο αφεντικών είναι επιρρεπές σε μάχες εξουσίας.
 - Μπορεί επίσης να δημιουργήσει σύγχυση καθηκόντων και συγκρούσεις στις προτεραιότητες εργασίας.
 - Οι ομαδικές συσκέψεις είναι χρονοβόρες.
 - Οι ομάδες μπορεί να αναπτύξουν «ομαδίτιδα» (“groupitis”), δηλαδή αφοσίωση στην ομάδα τόσο ισχυρή που μπορεί να προκαλέσει απώλεια της εστίασης στους ευρύτερους στόχους του οργανισμού.
 - Αυξημένα κόστη λόγω της απαίτησης προσθήκης των ηγετών ομάδας σε μια δομή πλέγματος.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι **νεότερες οργανωτικές - οριζόντιες** δομές;

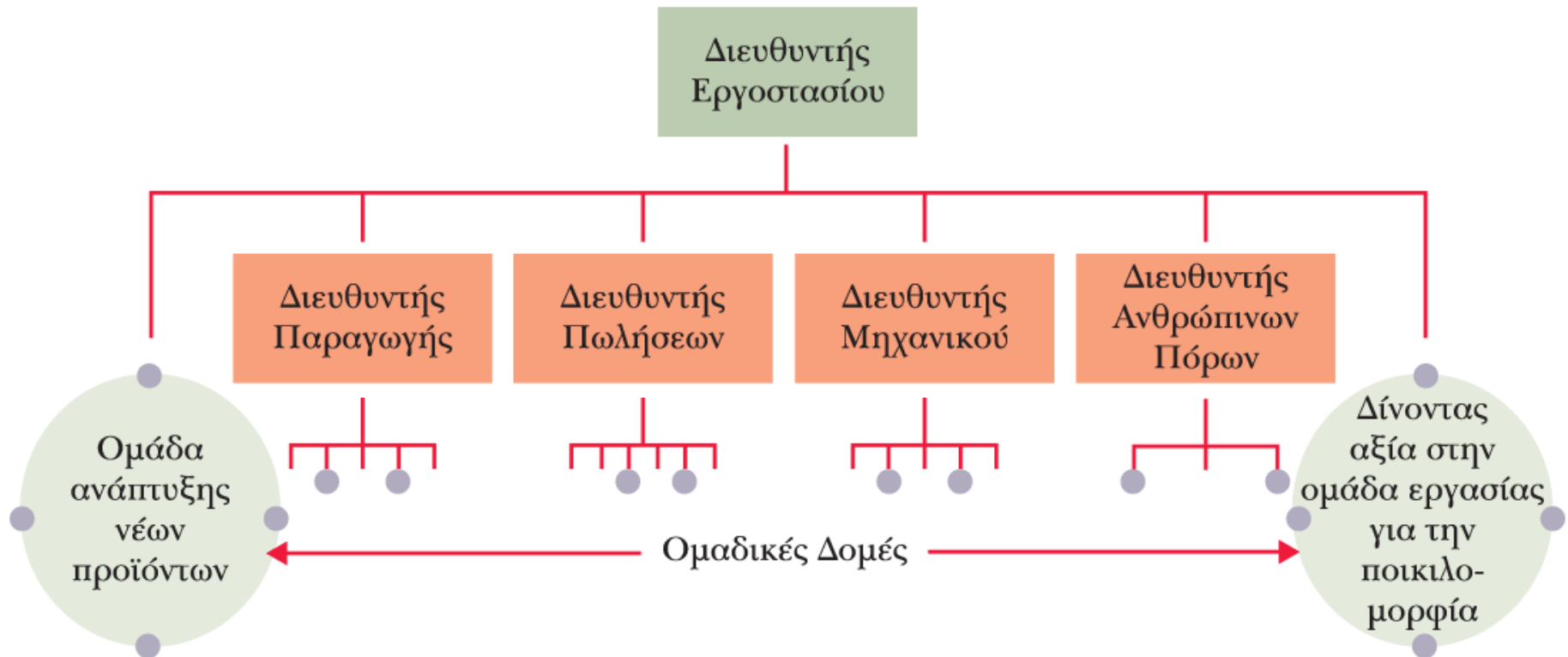
- Ομαδικές Δομές
- Δομές Δικτύων
- Δομές χωρίς Σύνορα

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποιες είναι οι **νεότερες οργανωτικές - οριζόντιες** δομές;

➤ Ομαδικές δομές

- Κάνουν εκτεταμένη χρήση τόσο των μόνιμων όσο και των προσωρινών ομάδων για να επιλύσουν προβλήματα, να ολοκληρώσουν ειδικά projects και να επιτύχουν στα καθημερινά καθήκοντα.
- Συχνά χρησιμοποιούν δια-λειτουργικές (cross-functional) ομάδες αποτελούμενες από μέλη διαφορετικών λειτουργικών τμημάτων.
- Οι ομάδες έργων (project teams) συγκροτούνται για μια συγκεκριμένη αποστολή ή έργο και, μόλις ολοκληρωθεί, διαλύονται.

Σχήμα 9.5 Πώς μια δομή ομάδας χρησιμοποιεί τις δια-
λειτουργικές ομάδες για βελτιωμένες πλευρικές σχέσεις.



Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι **νεότερες οργανωτικές - οριζόντιες** δομές;

- Πιθανά πλεονεκτήματα των ομαδικών δομών:
 - Εξαλείφουν τις δυσκολίες στην επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων.
 - Γκρεμίζουν τα εμπόδια μεταξύ των τμημάτων.
 - Βελτιώνουν το ηθικό.
 - Δημιουργούν μεγαλύτερη αίσθηση συμμετοχής και ταύτισης.
 - Αυξάνουν τον ενθουσιασμό για τη δουλειά.
 - Βελτιώνουν την ποιότητα και την ταχύτητα της λήψης αποφάσεων.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι νεότερες οργανωτικές - οριζόντιες δομές;

➤ Πιθανά μειονεκτήματα των ομαδικών δομών:

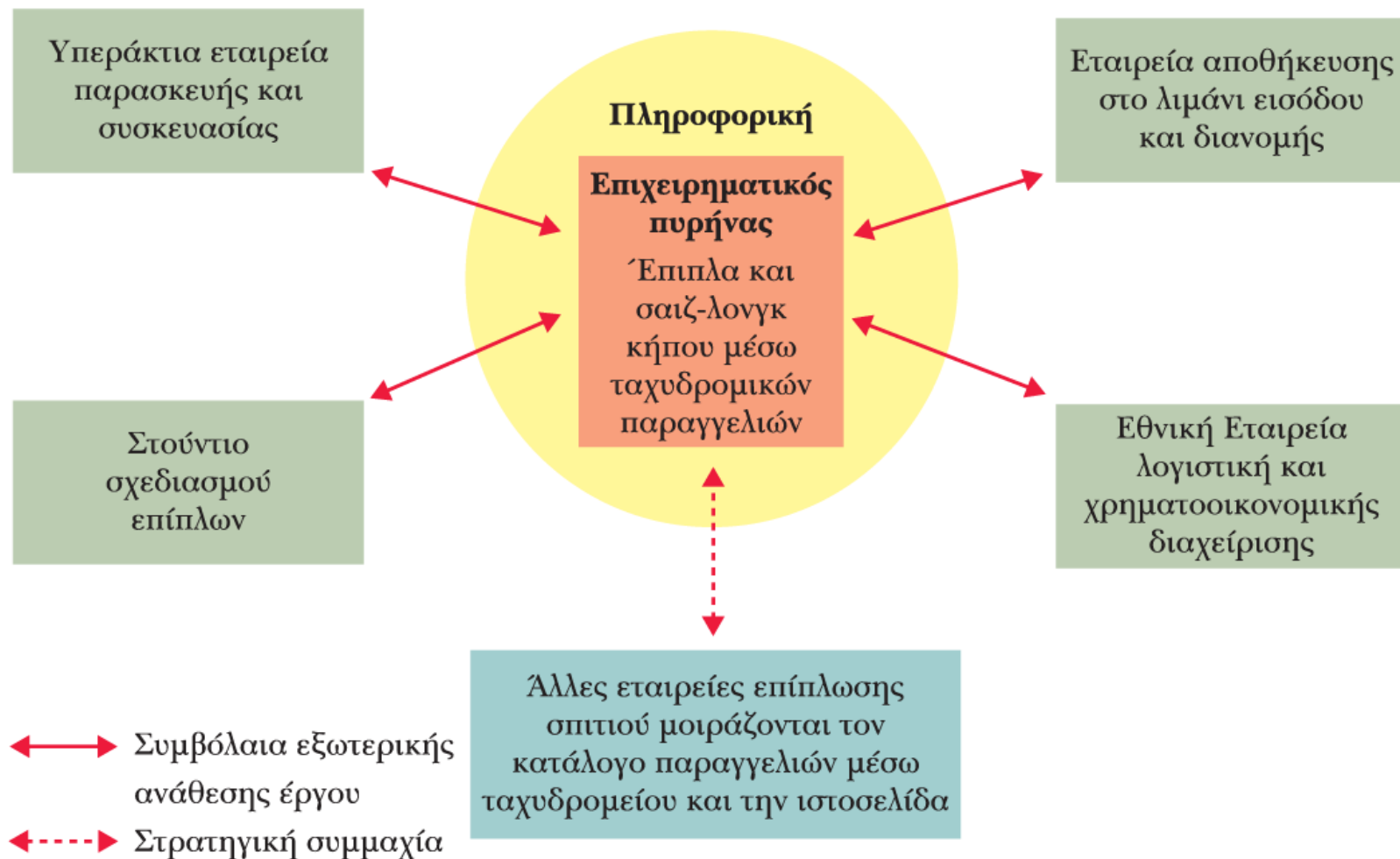
- Συγκρούσεις όσον αφορά την αφοσίωση μεταξύ των μελών.
- Υπερβολικά χρονοβόρες συσκέψεις.
- Η αποδοτική χρήση του χρόνου εξαρτάται από την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, τη δυναμική της ομάδας και τη διοίκησή της.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι νεότερες οργανωτικές - οριζόντιες δομές;

➤ Δομές δικτύων

- Ένας κεντρικός πυρήνας που συνδέεται μέσω δικτύων σχέσεων με εξωτερικούς εργολάβους και προμηθευτές απαραίτητων υπηρεσιών.
- Κατέχουν μόνο τα πιο απαραίτητα ή θεμελιώδη συστατικά μέρη της επιχείρησης και χρησιμοποιούν στρατηγικές συμμαχίες ή εξωτερική ανάθεση για να παρέχουν τα υπόλοιπα.

Σχήμα 9.6 Μια δικτυακή δομή για μια επιχείρηση λιανικού εμπορίου μέσω Internet.



Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι νεότερες οργανωτικές - οριζόντιες δομές;

- Πιθανά πλεονεκτήματα των δικτυακών δομών:
 - Οι εταιρείες μπορούν να λειτουργούν με λιγότερους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης και λιγότερο πολύπλοκα εσωτερικά συστήματα.
 - Μειωμένα γενικά έξοδα και αυξημένη λειτουργική αποδοτικότητα.
 - Δυνατές οι λειτουργίες σε μεγάλες αποστάσεις.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι νεότερες οργανωτικές - οριζόντιες δομές;

➤ Πιθανά μειονεκτήματα των δικτυακών δομών:

- Μπορούν να προκύψουν προβλήματα ελέγχου και συντονισμού λόγω της πολυπλοκότητας των δικτύων.
- Πιθανότητα απώλειας ελέγχου των δραστηριοτήτων που έχουν ανατεθεί εξωτερικά.
- Πιθανότητα απώλειας της αφοσίωσης των υπεργολάβων που δεν χρησιμοποιούνται συχνά.
- Η υπερβολικά επιθετική εξωτερική ανάθεση μπορεί να αποβεί επικίνδυνη.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι νεότερες οργανωτικές
- οριζόντιες δομές;

➤ **Οργανισμοί χωρίς σύνορα**

- Εξαλείφουν τα εσωτερικά σύνορα μεταξύ των υποσυστημάτων και τα εξωτερικά σύνορα με το εξωτερικό περιβάλλον.
- Συνδυασμός των ομαδικών δομών και των δομών δικτύων, με την προσθήκη της «προσωρινότητας».
- Βασικές απαιτήσεις:
 - Απουσία ιεραρχίας
 - Εξουσιοδότηση των μελών της ομάδας
 - Χρήση τεχνολογίας
 - Αποδοχή παροδικότητας

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιες είναι οι νεότερες οργανωτικές - οριζόντιες δομές;

➤ Οργανισμοί χωρίς σύνορα (συνεχ.)

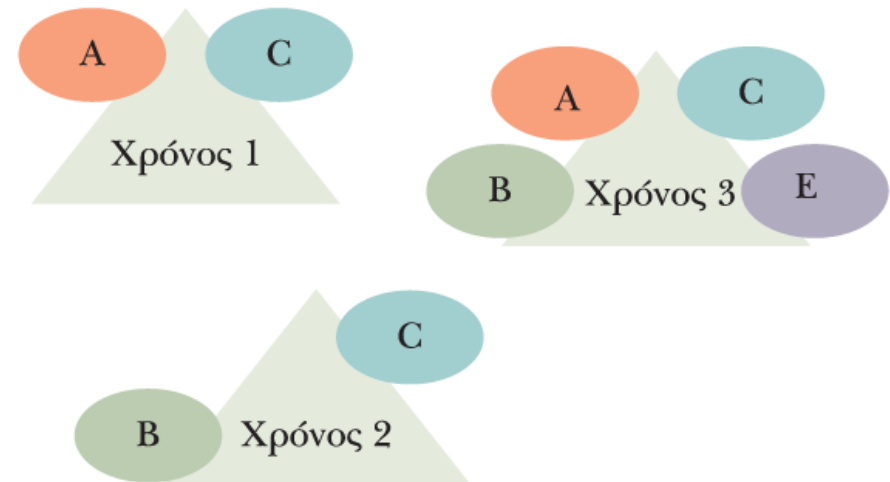
- Ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα, την ποιότητα, τη χρονική συνέπεια, την ευελιξία και την αποδοτικότητα.
- Η ανταλλαγή γνώσεων αποτελεί τόσο στόχο όσο και απαραίτητο συστατικό στοιχείο.
- Εικονικός οργανισμός.
 - Ειδική μορφή οργανισμού χωρίς σύνορα.
 - Λειτουργεί σε ένα μεταβαλλόμενο δίκτυο εξωτερικών συμμαχιών που ενεργοποιούνται όταν είναι απαραίτητο, χρησιμοποιώντας την πληροφορική και το Internet.

Σχήμα 9.7 Ο οργανισμός χωρίς σύνορα εξαλείφει τα εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια.



Τα εσωτερικά σύνορα εξαλείφονται καθώς τα άτομα δουλεύουν ομαδικά όπως απαιτείται

Τα εξωτερικά σύνορα ποικίλλουν καθώς οι συμμαχίες μεταβάλλονται ανάλογα με τις ανάγκες/ευκαιρίες



Η λειτουργία της Οργάνωσης στην Εκπαίδευση (το «οργανώνει»)

Η λειτουργία της οργάνωσης στην Εκπαίδευση είναι η διαδικασία προσδιορισμού, ομαδοποίησης και κατανομής των απαραίτητων εργασιών και πόρων για την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού.

Με την διαδικασία αυτή προσδιορίζεται ο ρόλος του κάθε ατόμου και δημιουργείται ένα συγκεκριμένο πλέγμα σχέσεων εξουσιών και ευθυνών που μορφοποιείται σε μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή που είναι κατάλληλη για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί κατά τον προγραμματισμό.

Βασικές αρχές που διέπουν την λειτουργία Οργάνωσης στην Εκπαίδευση (το «οργανώνω»)

- Καταμερισμός εργασίας
- Τμηματοποίηση
- Βαθμός συγκέντρωσης – αποκέντρωσης εξουσίας & αρμοδιοτήτων
- Το εύρος διοίκησης – εποπτείας (span of management)

Βασικές αρχές που διέπουν την λειτουργία Οργάνωσης στην Εκπαίδευση (το «οργανώνειν»)

➤ Καταμερισμός εργασίας

Προσδιορισμός των απαραίτητων εργασιών και καθηκόντων που προκύπτουν από την ανάλυση και εξειδίκευση των επιδιωκόμενων σκοπών. Στην εκπαίδευση σχετίζεται με την ανάγκη διαίρεσης του εκπαιδευτικού έργου σε επιμέρους αντικείμενα το καθένα από αυτά διδάσκεται από εκπαιδευτικούς διαφορετικών ειδικοτήτων. Η εξειδίκευση συντελεί στην αύξηση της αποδοτικότητας, στον αποτελεσματικότερο έλεγχο – εποπτεία εκπαιδευτικών & εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αρνητικά σημεία η εμφάνιση φαινομένων αλλοτρίωσης και ανίας.

Βασικές αρχές που διέπουν την λειτουργία Οργάνωσης στην Εκπαίδευση (το «οργανώνειν»)

➤ Τμηματοποίηση

Ομαδοποίηση των εργαζομένων και δημιουργία δομών – τμημάτων βάση κριτηρίων ώστε να επιτυγχάνεται η ομοιογένεια και αποτελεσματικότερη λειτουργία της οργάνωσης. Τα κριτήρια σύμφωνα με Gulick 1937 είναι κατά:

1. Κυρίαρχο επιδιωκόμενο σκοπό (διάκριση διδακτικού και βοηθητικού προσωπικού)
2. Βασική διαδικασία (τμηματοποίηση ΥΠΕΠΘ σε διευθύνσεις οικονομικών, μηχανοργάνωσης, εκπαίδευσης κλπ)
3. Υπηρετούντες (διάκριση σε εκπαιδευτικές βαθμίδες ανάλογα με ηλικία μαθητών)
4. Υπηρετούντες ανά γεωγραφική περιοχή (εκπαιδευτικές περιφέρειες)

Τμηματοποίηση Εκπαιδευτικού Συστήματος (Κατσαρός 2003:229)

ΥΠΟΥΡΓΟΣ
ΥΦΗΠΟΥΡΓΟΣ

ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ (Τμηματοποίηση με βάση τις λειτουργίες)

ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ & ΤΜΗΜΑΤΑ (Τμηματοποίηση με βάση τις λειτουργίες)

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (Τμηματοποίηση με βάση γεωγρ. Κριτήρια)

ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (Τμηματοποίηση με βάση γεωγρ. κριτήρια)

ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (Τμηματοποίηση με βάση γεωγρ. κριτήρια)

ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ – ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΣΧΟΛΕΙΩΝ (Τμηματοποίηση με βάση γεωγρ. κριτήρια)

ΤΑΞΕΙΣ (Τμηματοποίηση με βάση το εξυπηρετούμενο κοινό)

Βασικές αρχές που διέπουν την λειτουργία Οργάνωσης στην Εκπαίδευση (το «οργανώνω»)

- Βαθμός συγκέντρωσης – αποκέντρωσης εξουσίας & αρμοδιοτήτων

Εξαρτάται από τους σκοπούς και το είδος των εργασιών, από το περιβάλλον αλλά και από τις ιδιαίτερες απόψεις, ικανότητες και στυλ ηγεσίας των διευθυντικών στελεχών. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων πρέπει να συνοδεύεται με την μετάβαση της αντίστοιχης εξουσίας για την εκτέλεση των καθηκόντων (πχ Πειθαρχικός Προϊστάμενος).

Βασικές αρχές που διέπουν την λειτουργία Οργάνωσης στην Εκπαίδευση (το «οργανώνειν»)

- Το εύρος διοίκησης – εποπτείας (span of management)

Συνδέεται με τους σκοπούς και το είδος των εργασιών, το επίπεδο διοίκησης, τις ιδιαιτερότητες της δομής. Αν και έχουν αναπτυχθεί πολλαπλές προσεγγίσεις ο Urwick (1937) αναφέρει ότι πρέπει να περιορίζεται σε πέντε έως έξι υφιστάμενους ώστε να είναι δυνατή και αποτελεσματική η άμεση και ουσιαστική επίβλεψη.

Βασικές αρχές που διέπουν την λειτουργία Οργάνωσης στην Εκπαίδευση (το «οργανώνειν»)

- Άτυπες οργανώσεις: Η λειτουργία τους είναι ευκαιριακή και στηρίζεται σε άτυπους κανόνες που βασίζονται σε πεποιθήσεις, συναισθήματα, καταστάσεις. Δεν έχουν ευδιάκριτη δομή ούτε παγιωμένους κανόνες λειτουργίας που να νομιμοποιούν την δράση και να επιβάλουν κυρώσεις σε όσους τους παραβαίνουν.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς αλλάζουν τον εργασιακό χώρο οι σχεδιασμοί των οργανισμών;

➤ Οργανωτικός σχεδιασμός

- Η διαδικασία επιλογής και εφαρμογής δομών που οργανώνουν τους πόρους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την εξυπηρέτηση της αποστολής και των στόχων του οργανισμού.
- Μια δραστηριότητα επίλυσης προβλημάτων που προσεγγίζεται από τη σκοπιά του απροόπτου.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς αλλάζουν τον εργασιακό χώρο οι σχεδιασμοί των οργανισμών;

➤ Σύγχρονες τάσεις στους σχεδιασμούς των οργανισμών:

- Λιγότερα επίπεδα μανάτζμεντ
 - Βραχύτερες αλυσίδες εντολών
 - Λιγότερη ενότητα εντολών
- Ευρύτερη έκταση ελέγχου
- Περισσότερη ανάθεση και εξουσιοδότηση
- Αποκέντρωση (decentralization) με συγκεντρωτισμό (centralization).
- Μειωμένη χρήση προσωπικού

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς αλλάζουν τον εργασιακό χώρο οι σχεδιασμοί των οργανισμών;

➤ Μικρότερες αλυσίδες εντολών

- Αλυσίδα εντολών είναι η γραμμή εξουσίας που συνδέει κάθετα όλες τις θέσεις εργασίας με διαδοχικά υψηλότερα επίπεδα διοίκησης.
- Τάση:
 - Οι οργανισμοί «εκσυγχρονίζονται» περικόπτοντας τα περιττά επίπεδα διοίκησης.
 - Οι πιο επίπεδες δομές θεωρούνται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς αλλάζουν τον εργασιακό χώρο οι σχεδιασμοί των οργανισμών;

➤ Λιγότερη ενότητα εντολών

- Κάθε εργαζόμενος σε έναν οργανισμό πρέπει να αναφέρεται σε ένα και μόνο προϊστάμενο.
- Τάση:
 - Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν περισσότερες διαλειτουργικές ομάδες, δυνάμεις δράσης και οριζόντιες δομές.
 - Οι οργανισμοί αρχίζουν να κατανοούν περισσότερο τους πελάτες.
 - Οι εργαζόμενοι συχνά βρίσκονται να εργάζονται για περισσότερα από ένα αφεντικά.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς αλλάζουν τον εργασιακό χώρο οι σχεδιασμοί των οργανισμών;

➤ Μεγαλύτερη έκταση ελέγχου

- Έκταση ελέγχου (span of control) είναι ο αριθμός των ατόμων που αναφέρονται κατευθείαν σε ένα manager.
- Τάση:
 - Πολλοί οργανισμοί περνούν σε μεγαλύτερο εύρος ελέγχου καθώς εξαλείφονται ορισμένα επίπεδα διοίκησης.
 - Οι managers αναλαμβάνουν μεγαλύτερο αριθμό υφισταμένων οι οποίοι λειτουργούν με λιγότερο άμεση επίβλεψη.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς αλλάζουν τον εργασιακό χώρο οι σχεδιασμοί των οργανισμών;

- **Περισσότερη ανάθεση και εξουσιοδότηση**
 - Ανάθεση (delegation) είναι η διαδικασία του να εμπιστευέσαι εργασίες σε άλλους δίνοντάς τους το δικαίωμα να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν δράση.
 - Ο manager αναθέτει ευθύνη, παραχωρεί εξουσία για δράση και δημιουργεί υπευθυνότητα.
 - Η εξουσία πρέπει να είναι ανάλογη με την ευθύνη.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς αλλάζουν τον εργασιακό χώρο οι σχεδιασμοί των οργανισμών;

➤ Τα τρία βήματα της ανάθεσης:

- Ανάθεση ευθύνης – εξήγησε τα καθήκοντα και τις προσδοκίες
- Παραχώρηση εξουσίας – επέτρεψε στους άλλους να λαμβάνουν αποφάσεις και να δρουν
- Δημιουργία υπεθυνότητας – απαίτησε από τους άλλους να αναφέρουν τα αποτελέσματα

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς αλλάζουν τον εργασιακό χώρο οι σχεδιασμοί των οργανισμών;

- Περισσότερη ανάθεση και εξουσιοδότηση
 - Μια συνηθισμένη αποτυχία της διοίκησης είναι η απροθυμία της θέλησης για αποκέντρωση.
 - Η ανάθεση οδηγεί σε εξουσιοδότηση.
 - Τάση:
 - Οι managers αναθέτουν περισσότερο και βρίσκουν νέους τρόπους να εξουσιοδοτούν ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς αλλάζουν τον εργασιακό χώρο οι σχεδιασμοί των οργανισμών;

➤ Αποκέντρωση με συγκεντρωτισμό

- Συγκεντρωτισμός είναι η συγκέντρωση εξουσίας για τη λήψη των περισσότερων αποφάσεων στο υψηλότερο επίπεδο ενός οργανισμού.
- Αποκέντρωση είναι η διάχυση εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς αλλάζουν τον εργασιακό χώρο οι σχεδιασμοί των οργανισμών;

➤ Αποκέντρωση με συγκεντρωτισμό

- Ο συγκεντρωτισμός και η αποκέντρωση δεν αποτελούν επιλογή «είτε/ή».
- Τάση:
 - Η ανάθεση, η εξουσιοδότηση και οι οριζόντιες δομές συμβάλλουν σε μεγαλύτερο βαθμό αποκέντρωσης στους οργανισμούς.
 - Η πρόοδος της τεχνολογίας της πληροφορικής επιτρέπει επαρκή συγκεντρωτικό έλεγχο.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς αλλάζουν τον εργασιακό χώρο οι σχεδιασμοί των οργανισμών;

Παράλληλο κείμενο 7: Η λειτου

➤ Συντονισμός

- Ο καταμερισμός εργασίας οδηγεί σε μια διαίρεση του συνολικού έργου σε επιμέρους καθήκοντα. Η διαίρεση αυτή καθιστά απαραίτητη την ομαδοποίηση εργασιών και την συγκέντρωση της λήψης αποφάσεων σε ιεραρχικά διαρθρωμένες θέσεις με περιορισμένο βαθμό εποπτείας. Η εξισορρόπηση συνιστά την έννοια του συντονισμού.
- Συνεπώς συντονισμός αποτελεί την διαδικασία συνδυασμού, συσχέτισης και εναρμόνισης όλων των δράσεων στο πλαίσιο του οργανισμού ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά του.

Ερώτηση Μελέτης 4: Πώς αλλάζουν τον εργασιακό χώρο οι σχεδιασμοί των οργανισμών;

Παράλληλο κείμενο 8: Η λειτο

➤ Στελέχωση

- Σε πρώτο στάδιο αφορά την κάλυψη των θέσεων που δημιουργεί η οργανωτική δομή με στελέχη που διαθέτουν τα προσόντα να ανταποκριθούν στα καθήκοντα – υποχρεώσεις που διέπουν την θέση.
- Σε δεύτερο επίπεδο η στελέχωση σχετίζεται με την στρατηγική ανάπτυξης και εξέλιξης προσωπικού που τοποθετείται ως θέμα στην «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων»*

* Στην Εκπαίδευση σχετίζεται με την επιμόρφωση και δια βίου εκπαίδευση στελεχών

Η λειτουργία της οργάνωσης στη σχολική μονάδα

- Σύμφωνα με τη Dean (1995: 73-4), η λειτουργία της οργάνωσης στη σχολική μονάδα σχετίζεται με:
 - την αποτελεσματική οργάνωση της διδασκαλίας και της μάθησης
 - την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διοικητικής δομής την κατάλληλη κατανομή και αξιοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού
 - την αποτελεσματική χρήση του χρόνου, του χώρου και των πόρων.

Η λειτουργία της οργάνωσης στη σχολική μονάδα (2)

Ως προς την αποτελεσματική οργάνωση της διδασκαλίας και της μάθησης, τα περιθώρια οργανωτικής παρέμβασης είναι σχετικά στενά, αφού η κατανομή των μαθητών σε τάξεις και σε τμήματα ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες (κατά ηλικία και αλφαβητική σειρά, αντίστοιχα), αφήνοντας στην τύχη τη δυνατότητα ύπαρξης τάξεων με ομοιογένεια ή με ίση δυναμικότητα. Παρά το γεγονός αυτό, ο Διευθυντής και ο Σύλλογος Διδασκόντων έχουν τη δυνατότητα να παρέμβουν στην αποτελεσματικότερη οργάνωση των τάξεων ενισχυτικής διδασκαλίας. Έχουν επίσης την πλήρη ευθύνη για την κατάλληλη οργάνωση των αιθουσών διδασκαλίας, ώστε να διαθέτουν όλο τον απαραίτητο εξοπλισμό σε έπιπλα, εποπτικά υλικά και μέσα, σύμφωνα με τους στόχους, το περιεχόμενο και τη μεθοδολογία η οποία προβλέπεται ή την οποία οι ίδιοι στο πλαίσιο της παιδαγωγικής αυτονομίας τους προκρίνουν (για παράδειγμα, η ομαδοσυνεργατική διδασκαλία απαιτεί διαφορετική διάταξη των θρανίων).

Η λειτουργία της οργάνωσης στη σχολική μονάδα (3)

Ως προς την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διοικητικής δομής, τα περιθώρια είναι ακόμα πιο στενά, αφού αυτή προσδιορίζεται με αποφάσεις που λαμβάνονται κεντρικά. Κάποιες δυνατότητες παρέχει η κατάλληλη αξιοποίηση από τον Διευθυντή σε συνεργασία με τον Σύλλογο Διδασκόντων της διαδικασίας εκχώρησης αρμοδιοτήτων προς τον Υποδιευθυντή και τους εκπαιδευτικούς. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στον Διευθυντή να επικεντρώσει την προσοχή του και τις προσπάθειές του σε κατευθύνσεις που αποτελούν προτεραιότητες και απαιτούν χρόνο και συστηματική εργασία, ενώ επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν τις διοικητικές ικανότητές τους. Παράλληλα, η σχολική μονάδα μπορεί να προχωρήσει στη διαμόρφωση μιας άτυπης οργανωτικής δομής, κατάλληλης για την υλοποίηση των πολιτικών και των δράσεων που προκύπτουν κατά τον προγραμματισμό σε επίπεδο σχολικής μονάδας, όπως έχει αναλυθεί.

Η λειτουργία της οργάνωσης στη σχολική μονάδα (4)

Ως προς την κατάλληλη **κατανομή και αξιοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού**, υπάρχουν ευρύτερα περιθώρια, αφού η κατανομή των τάξεων και των τμημάτων είναι αρμοδιότητα του Συλλόγου Διδασκόντων. Στη διαδικασία αυτή πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πρώτιστα οι ανάγκες των μαθητών, χωρίς όμως να παραγνωρίζονται και οι ανάγκες των εκπαιδευτικών. Η καλή γνώση της ύλης και των ηλικιακών αναγκών των μαθητών μιας συγκεκριμένης τάξης από έναν εκπαιδευτικό μπορεί να αποτελεί σημαντικό λόγο για την ανάθεση σε αυτόν της τάξης αυτής. Η μετακίνησή του όμως σε άλλη τάξη μπορεί να είναι προτιμότερη, αν ο ίδιος έχει κουραστεί από την επανάληψη της ίδιας ύλης ή αν επιθυμεί να αποκτήσει εμπειρία σε άλλες τάξεις. Παράλληλα, κατά την κατανομή των τάξεων στους διδάσκοντες πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ποιος δάσκαλος είχε την τάξη την προηγούμενη χρονιά- σε τάξεις που δίδαξε ένας δάσκαλος που ακολουθεί συμβατικές διδακτικές προσεγγίσεις είναι προτιμότερο να τοποθετηθεί ένας δάσκαλος που αρέσκεται στις καινοτομίες.

Η λειτουργία της οργάνωσης στη σχολική μονάδα (5)

Ως προς την αποτελεσματική χρήση του χρόνου, του χώρου και των πόρων οι δυνατότητες οργάνωσης είναι μεγάλες, παρά τον κεντρικό προσδιορισμό της διάρκειας του ωρολογίου προγράμματος και του σχολικού έτους. Η σχολική μονάδα, το κάθε στέλεχος και ο κάθε εκπαιδευτικός οφείλουν να οργανώνουν κατάλληλα τον διαθέσιμο χρόνο, διότι «ο χρόνος στα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι ανελαστικός, αντικειμενικά προσδιορισμένος, πεπερασμένος και μετρήσιμος» (Cambell, 1992: 9). Στην αποτελεσματική αξιοποίηση του χρόνου μπορεί να συμβάλει α) η καταγραφή όλων των δραστηριοτήτων που πρέπει να γίνουν και η ταξινόμησή τους σε βραχυπρόθεσμα προγράμματα, β) η προσεκτική οργάνωση της διοικητικής εργασίας και η οργάνωση των επισκέψεων γονέων και μαθητών και των συνεδριάσεων των συλλογικών οργάνων προς αποφυγή σπατάλης χρόνου (Σαϊτης, 2000: 95). Η οργάνωση του χώρου περιλαμβάνει την κατάλληλη κατανομή των τάξεων σε συγκεκριμένες αίθουσες διδασκαλίας, ανάλογα με τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών, καθώς και την εξασφάλιση κατάλληλων βοηθητικών χώρων (αποθηκευτικών, εργαστηρίων κτλ.).