



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας
Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ
Τηλ.: 2610 962898, 2610 962868, 2610 962870
website: manedu.upatras.gr , email: manedu@upatras.gr

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
EDUCATION MANAGEMENT

Μανατζμεντ / Διοίκηση Εκπαίδευσης Μελέτη Διοικητικών Λειτουργιών: Οργάνωση

Δρ Ι. Α. Γιαννούκου, Ph.D., MBA, MA, BA

Αναπλ. Καθηγήτρια
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

Γενικά...

- Η ανάγκη συνεργασίας μιας ομάδας ανθρώπων για την πραγματοποίηση κάποιου στόχου....ανακύπτει το πρόβλημα της οργάνωσης.
- Μέσο για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων
- Καθορισμός ρόλων, σχέσεων, εργασίας προς εκτέλεση....τάξη και ευρυθμία.
- Συμβάλλει στη διαμόρφωση και υλοποίηση επιχειρηματικής στρατηγικής
- Διευκολύνεται η στελέχωση και αξιολόγηση του προσωπικού (περιγραφή θέσεων εργασίας), η επικοινωνία και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων.

Οργάνωση...

- η διαδικασία του **καταμερισμού της εργασίας μεταξύ των ομάδων** ή των ατόμων του οργανισμού και ο ενδοεταιρικός συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων.
- η **δόμηση των καθηκόντων και των σχέσεων εξουσίας**, στο πλαίσιο της διοικητικής πυραμίδας. (ποιες εργασίες πρέπει να γίνουν και ποιος θα τις κάνει;)
- **δομεί σχέσεις εξουσίας και αναθέτει καθήκοντα και αρμοδιότητες** ανάμεσα στα στελέχη και στους εργαζόμενους, στο πλαίσιο του οργανογράμματος (διοικητική ιεραρχία).
- καθορίζει τα **επιμέρους επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας**, και κατανέμει τους εργαζόμενους σε ομάδες, τομείς, τμήματα κ.λπ.

Τι είναι Οργάνωση;

Η **δομή και η διαδικασία** με την οποία μια συνεργαζόμενη ομάδα ανθρώπων

- κατανέμει τα καθήκοντά της ανάμεσα στα μέλη της,
- Αναγνωρίζει τις σχέσεις της
- Εκτελεί τις δραστηριότητες που οδηγούν σε κοινούς στόχους
- **Δυναμική έννοια:** συνεχή διαδικασία μάνατζμεντ για αποτελεσματικότητα και προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος
- **Στατική έννοια:** οργανωτική διάρθρωση, πλέγμα συγκεκριμένων σχέσεων, θέσεις εργασίας, οργανόγραμμα.

Είδη Οργανώσεων

Άτυπες

- **Βαθμιαίες σχέσεις μεταξύ ανθρώπων**
- Από τις **αλληλεπιδράσεις που έχουν μεταξύ τους**

Τυπικές

- **Σκόπιμα**
- Για επίτευξη **συγκεκριμένου αντικειμενικού στόχου**
- Συνδυασμός ανθρώπινης προσπάθειας και παραγωγικών πόρων
- **Οργανόγραμμα και περιγραφές εργασιών**

Παραδείγματα Τυπικών & Άτυπων Οργανώσεων σε Εκπαιδευτικό Οργανισμό

**Τύπος
Οργάνωσης**

Παράδειγμα μέσα σε σχολείο / εκπαιδευτικό οργανισμό

- Η Διεύθυνση του σχολείου (Διευθυντής, Υποδιευθυντής). • Ο Σύλλογος Διδασκόντων. • Οι επιτροπές (π.χ. πειθαρχική επιτροπή, επιτροπή εκδρομών). • Τα τμήματα και η κατανομή μαθητών. • Το ωρολόγιο πρόγραμμα και η κατανομή μαθημάτων. • Οι γραμματειακές λειτουργίες και οι επίσημες διαδικασίες.

**Τυπική
Οργάνωση**

- Παρέες μαθητών που δημιουργούνται φυσικά. • Άτυπες ομάδες εκπαιδευτικών που συνεργάζονται πέρα από το επίσημο πλαίσιο. • Φιλικές σχέσεις μεταξύ καθηγητών και μαθητών. • Ομάδες γονέων που επικοινωνούν ανεπίσημα (π.χ. μέσω chat). • Άτυπες ομάδες μελέτης μαθητών. • Κουλτούρα και "άγραφοι κανόνες" που υπάρχουν στο σχολείο.

**Άτυπη
Οργάνωση**

Άτυπες Οργανώσεις

Χαρακτηριστικά:

- Η λειτουργία τους είναι **ευκαιριακή**
- Βασίζονται σε **άτυπους κανόνες**, οι οποίοι στηρίζονται σε:
 - Πεποιθήσεις
 - Συναισθήματα
 - Καταστάσεις

Ιδιαιτερότητες:

- **Δεν** διαθέτουν **ευδιάκριτη δομή**
- **Δεν** έχουν **παγιωμένους κανόνες λειτουργίας**
- **Δεν** νομιμοποιούν τη δράση τους
- **Δεν** επιβάλλουν **κυρώσεις** σε όσους παραβαίνουν τους **άτυπους κανόνες**

Πιθανά πλεονεκτήματα των άτυπων 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.**

Πιθανά μειονεκτήματα των άτυπων 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»**.

Τι περιλαμβάνει η Οργάνωση

- **Οργάνωση – Οργανωτική μονάδα:** Το σύνολο των παραγωγικών πόρων μεταξύ των οποίων **καταμερίζονται οι εργασίες**, προσδιορίζονται οι **σχέσεις συνεργασίας**, με σκοπό να **επιτευχθούν κοινοί στόχοι** σε χρονική συνέχεια.
- **Σχεδίαση οργανωτικής δομής:** Η διαδικασία **διαμόρφωσης του οργανογράμματος** για την υλοποίηση των στόχων, διευθέτηση και **συσχέτιση καθηκόντων μεταξύ διαφόρων θέσεων εργασίας**.
- **Οργάνωση εργασίας.** Η περιγραφή των **σχέσεων, ροών, διαδικασιών** της εκτέλεσης της εργασίας.

Άρα...

- **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.**

Η οργάνωση σε σχέση με τις άλλες διοικητικές λειτουργίες

Οργάνωση- δημιουργεί δομές

- Διαχωρισμός της εργασίας
- Διαρρύθμιση των πόρων
- Συντονισμός των δραστηριοτήτων

Προγραμματισμός-
θέτει κατεύθυνση

Ηγεσία-
εμπνέει προσπάθειες

Έλεγχος-
διασφαλίζει τα αποτελέσματα

Η διαδικασία της Οργάνωσης

Καθορισμός συγκεκριμένων εργασιών

Καθορισμός γενικών δραστηριοτήτων

Στελέχωση θέσεων

Δημιουργία οργανωτικής δομής και
καθορισμός σχέσεων εξουσίας

Αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος,
Ανατροφοδότηση

Παράδειγμα: Διαδικασία Οργάνωσης σε Σχολική Μονάδα

Στάδιο

1. Καθορισμός συγκεκριμένων εργασιών

2. Καθορισμός γενικών δραστηριοτήτων

3. Στελέχωση θέσεων

4. Δημιουργία οργανωτικής δομής και καθορισμός σχέσεων εξουσίας

5. Αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος & Ανατροφοδότηση

Παράδειγμα σε σχολείο

Καθορίζονται οι εργασίες που πρέπει να γίνουν: διδασκαλία ανά μάθημα, προετοιμασία υλικού, διοικητικές εργασίες, επίβλεψη διαλειμμάτων, υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Ομαδοποιούνται οι εργασίες σε μεγαλύτερες κατηγορίες: διδακτική λειτουργία, υποστήριξη μαθητών, διοίκηση, σχολικές εκδηλώσεις, επικοινωνία με γονείς.

Ανάθεση ρόλων: διευθυντής, υποδιευθυντής, υπεύθυνοι τμημάτων, εκπαιδευτικοί ανά ειδικότητα, υπεύθυνοι εργαστηρίων, σχολικός ψυχολόγος/κοινωνικός λειτουργός.

Καθορίζεται το οργανόγραμμα: ποιος αναφέρεται σε ποιον, ποια είναι τα καθήκοντα κάθε ρόλου, ιεραρχία, ομάδες εργασίας, επιτροπές (π.χ. εκδρομών, πολιτικής προστασίας, εκδηλώσεων).

Γίνονται συναντήσεις εκπαιδευτικών για αποτίμηση: τι λειτουργεί καλά, πού υπάρχουν δυσκολίες (π.χ. φόρτος εργασίας, πρόγραμμα), προτείνονται βελτιώσεις και γίνονται αλλαγές για την επόμενη σχολική χρονιά.

Συμπτώματα ανεπάρκειας της οργάνωσης

- **Σύγχυση εξουσιών** και ορίων διεύθυνσης (=δε γνωρίζει ο υφιστάμενος από ποιόν προϊστάμενο να πάρει εντόλη)
- **Προστριβές και συγκρούσεις** μεταξύ ατόμων ή οργανωτικών μονάδων εξαιτίας της ασάφειας των αρμοδιοτήτων
- **Κενές θέσεις εργασίας** για μεγάλο χρονικό διάστημα
- **Υποαπασχόληση** ανθρώπων και παραγωγικών μέσων
- **Ασύμμετρη κατανομή εργασίας**
- Υπερβολική **ανάπτυξη της δύναμης των άτυπων ομάδων**
- **Άκαμπτη γραφειοκρατία**

Παραδείγματα συμπτωμάτων ανεπαρκούς οργάνωσης σε σχολείο

Σύμπτωμα

Σύγχυση εξουσιών και ορίων διεύθυνσης

Προστριβές και συγκρούσεις λόγω ασάφειας αρμοδιοτήτων

Κενές θέσεις εργασίας για μεγάλο διάστημα

Υποαπασχόληση προσωπικού και μέσων

Ασύμμετρη κατανομή εργασίας

Υπερβολική ανάπτυξη της δύναμης των άτυπων ομάδων

Άκαμπτη γραφειοκρατία

Παράδειγμα σε σχολική μονάδα

Ένας εκπαιδευτικός δεν ξέρει αν πρέπει να ενημερώνει τον διευθυντή ή τον υποδιευθυντή για ένα περιστατικό. Οι μαθητές λαμβάνουν διαφορετικές οδηγίες από διαφορετικούς καθηγητές.

Δύο καθηγητές θεωρούν ότι είναι υπεύθυνοι για την ίδια σχολική εκδήλωση και διαφωνούν μεταξύ τους. Επιτροπές μπερδεύονται για το ποιος αποφασίζει τι.

Δεν υπάρχει καθηγητής Πληροφορικής για μήνες, με αποτέλεσμα να μην γίνονται μαθήματα. Ή ο σχολικός ψυχολόγος λείπει και δεν αντικαθίσταται.

Υπάρχουν αίθουσες εργαστηρίων που δεν χρησιμοποιούνται σχεδόν ποτέ. Εκπαιδευτικοί με πολύ μικρό ωράριο δεν αξιοποιούνται σε δημιουργικές δράσεις.

Κάποιοι εκπαιδευτικοί έχουν υπερβολικά πολλά τμήματα και εξωσχολικές αρμοδιότητες, ενώ άλλοι ελάχιστες.

Μικρές ομάδες εκπαιδευτικών επηρεάζουν τις αποφάσεις περισσότερο από το σύλλογο διδασκόντων. Δημιουργούνται "κλίκες" που επηρεάζουν την επικοινωνία.

Για μια απλή έγκριση δράσης (π.χ. επίσκεψη σε μουσείο) χρειάζονται πολλές υπογραφές, με αποτέλεσμα καθυστερήσεις. Η γραφειοκρατία εμποδίζει την ευελιξία του σχολείου.

Παραδοσιακές Οργανωτικές δομές

Λειτουργικές δομές

Τμηματικές δομές

Δομή πλέγματος
(matrix structure)

Παραδείγματα Παραδοσιακών Οργανωτικών Δομών σε Εκπαιδευτικό Οργανισμό

Οργανωτική Δομή

Λειτουργικές δομές

Τμηματικές δομές

Δομή πλέγματος (matrix structure)

Παράδειγμα σε σχολείο / εκπαιδευτικό οργανισμό

Το σχολείο οργανώνεται σύμφωνα με τις λειτουργίες: • Διεύθυνση • Διδασκαλία (εκπαιδευτικοί ανά ειδικότητα) • Διοικητική υποστήριξη (γραμματεία) • Μαθητική μέριμνα (ψυχολόγος, κοινωνικός λειτουργός) Κάθε ομάδα έχει συγκεκριμένες λειτουργίες και αρμοδιότητες.

Το σχολείο χωρίζεται σε τμήματα ή επίπεδα: • Νηπιαγωγείο – Δημοτικό – Γυμνάσιο – Λύκειο ή • Τμήματα ανά τάξη (Α', Β', Γ' Γυμνασίου) ή • Τμήματα ανά γνωστικό τομέα (π.χ. Φιλολόγων, Μαθηματικών, Φυσικών, Ξένων Γλωσσών).

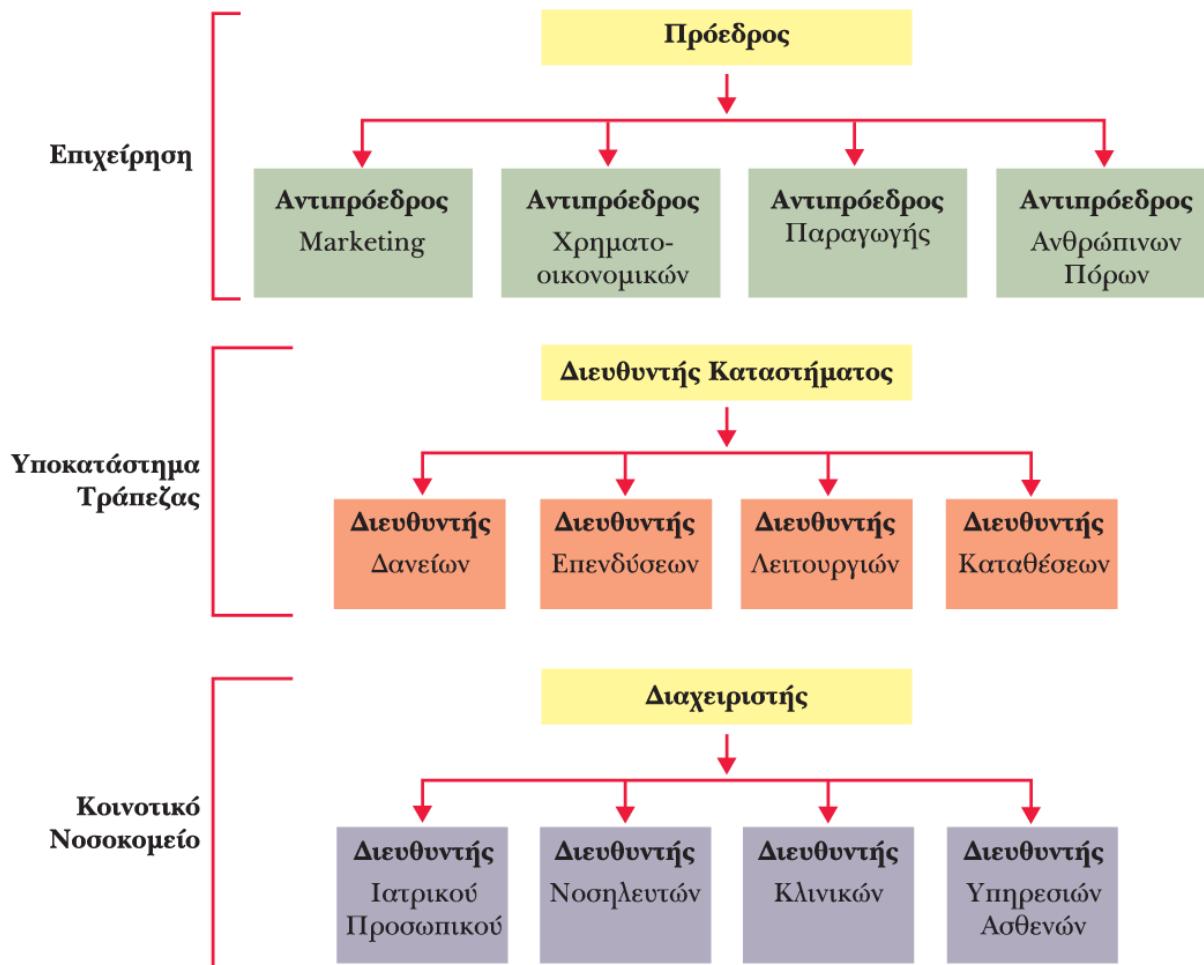
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν ταυτόχρονα σε δύο «γραμμές» οργάνωσης: • **Κάθετος άξονας:** Αναφορά στη Διεύθυνση και στη δική τους ειδικότητα (π.χ. φιλόλογοι).

• **Οριζόντιος άξονας:** Συμμετοχή σε επιτροπές / προγράμματα (π.χ. περιβαλλοντική ομάδα, πολιτική προστασία, eTwinning). Έτσι ένας εκπαιδευτικός έχει δύο υπευθυνότητες: την ειδικότητά του και το πρόγραμμα στο οποίο συμμετέχει.

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.

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



Λειτουργικές Δομές

Πλεονεκτήματα

- **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

Μειονεκτήματα

- 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

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.

Είδη Τμηματικών δομών

Τμηματοποίηση κατά προϊόν

Τμηματοποίηση κατά πελάτη

Γεωγραφική τμηματοποίηση

Τμηματοποίηση κατά διαδικασία

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

Τύπος	Εστίαση	Παράδειγμα
Προϊόν	Παραχθέν Αγαθό ή υπηρεσία	<p>Γενικός Διευθυντής</p> <pre> graph TD A[Γενικός Διευθυντής] --- B[Οπωροκηπευτικά προϊόντα] A --- C[Φαρμακευτικά προϊόντα και είδη τουαλέτας] </pre>
Γεωγραφική Τοποθεσία	Τοποθεσία Δραστηριότητας	<p>Πρόεδρος</p> <pre> graph TD A[Πρόεδρος] --- B[Ασιατικό Τμήμα] A --- C[Ευρωπαϊκό Τμήμα] </pre>
Πελάτης	Πελάτες που εξυπηρετήθηκαν	<p>Διαχειριστής Υπηρεσιών</p> <pre> graph TD A[Διαχειριστής Υπηρεσιών] --- B[Νέοι που αντιμετωπίζουν Προβλήματα] A --- C[Ηλικιωμένοι Πολίτες] </pre>
Διαδικασία	Δραστηριότητες που είναι μέρος της ίδιας διαδικασίας	<p>Διοικητής Πωλήσεων Καταλόγου</p> <pre> graph TD A[Διοικητής Πωλήσεων Καταλόγου] --- B[Αγορές Προϊόντων] A --- C[Εκπλήρωση Παραγγελιών] </pre>

Τμηματικές δομές

Πλεονεκτήματα

- Μεγαλύτερη ευελιξία στην ανταπόκριση σε περιβαλλοντικές αλλαγές.
- Καλύτερος **συντονισμός**.
- Σαφή **σημεία ευθύνης**.
- **Εξειδίκευση** που εστιάζεται σε συγκεκριμένους πελάτες, προϊόντα και περιοχές.
- Μεγαλύτερη **ευκολία αναδιάρθρωσης**.

Μειονεκτήματα

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

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.

Τμηματοποίηση κατά διαδικασία

- Οι εργασίες ομαδοποιούνται σε σχετικές μεταξύ τους **δραστηριότητες** και οι δραστηριότητες αυτές που ονομάζονται λειτουργίες **ομαδοποιούνται σε τμήματα.**
- Εναπόκειται στην κρίση κάθε οργανισμού η απόφαση σχετικά με το ποιες δραστηριότητες είναι αρκετά σημαντικές, ώστε να χρήζουν οργάνωσης σε ξεχωριστές λειτουργίες.



Τμηματοποίηση κατά προϊόν

- Οι **σχετικές μεταξύ τους εργασίες και δραστηριότητες** αναφορικά με τα προϊόντα ή τις ομάδες προϊόντων ομαδοποιούνται σε τμήματα υπό τη διοίκηση ενός μάνατζερ
- προβλέπονται για το κάθε προϊόν ή ομάδα παρόμοιων προϊόντων αυτοδύναμα ξεχωριστά τμήματα όπως: τμήμα λογιστικής, τμήμα μάρκετινγκ, τμήμα παραγωγής, τμήμα ανθρωπίνων πόρων, τμήμα χρηματοδότησης



Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή

- με βάση το κριτήριο της γεωγραφικής περιοχής που έχει αναπτύξει **δραστηριότητα** η επιχείρηση.
- ομαδοποιεί **εργασίες και δραστηριότητες οι οποίες πραγματοποιούνται στην ίδια τοποθεσία**
- χρησιμοποιείται συνήθως όταν **υπάρχει ανάγκη για διαφοροποίηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών** ανάλογα με την τοποθεσία, όπως στην περίπτωση διαφορετικών περιοχών στην χώρα.
- Συνήθης πρακτική **πολυεθνικών επιχειρήσεων**



Τμηματοποίηση κατά πελάτες

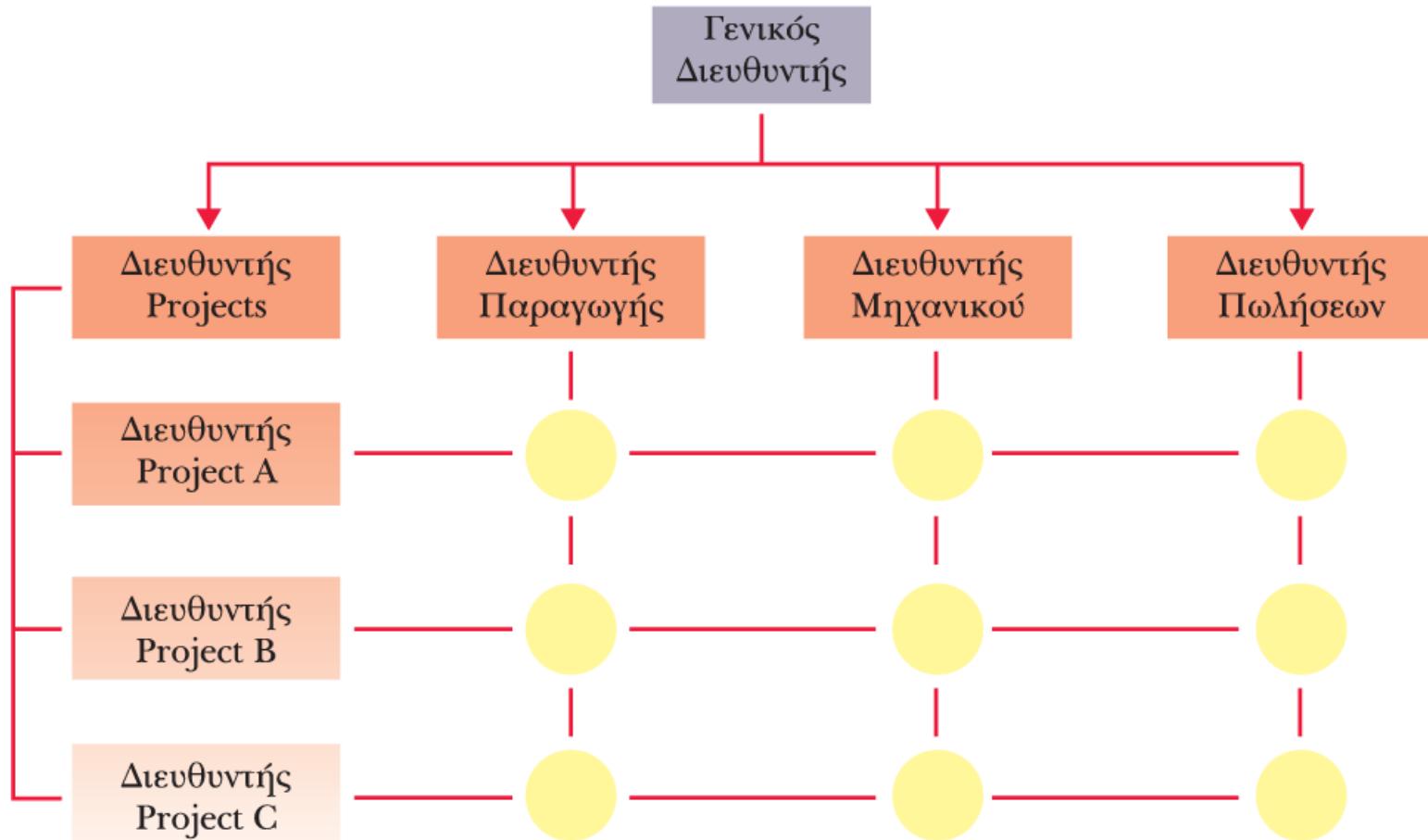
- ομαδοποιούνται οι εργασίες και δραστηριότητες οι οποίες απευθύνονται και εξυπηρετούν τις **ίδιες ομάδες πελατών**
- Ο σχηματισμός διαφορετικών τμημάτων καλύπτει την εξυπηρέτηση πελατών με διαφορετικές ανάγκες δίνοντας **έμφαση στην αποτελεσματική επικοινωνία και την αλληλεπίδραση.**



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 κερδοοσκοπικός τομέας*
 - Πολυεθνικές εταιρείες*

Η δομή πλέγματος σε μια μικρή κερδοσκοπική επιχείρηση με πολλά projects



Τα άτομα ανήκουν τόσο στα projects όσο και στα λειτουργικά τμήματα

Δομή πλέγματος

Πλεονεκτήματα

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

Μειονεκτήματα

- 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**», 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.

Νεότερες οργανωτικές -οριζόντιες δομές;

Ομαδικές Δομές

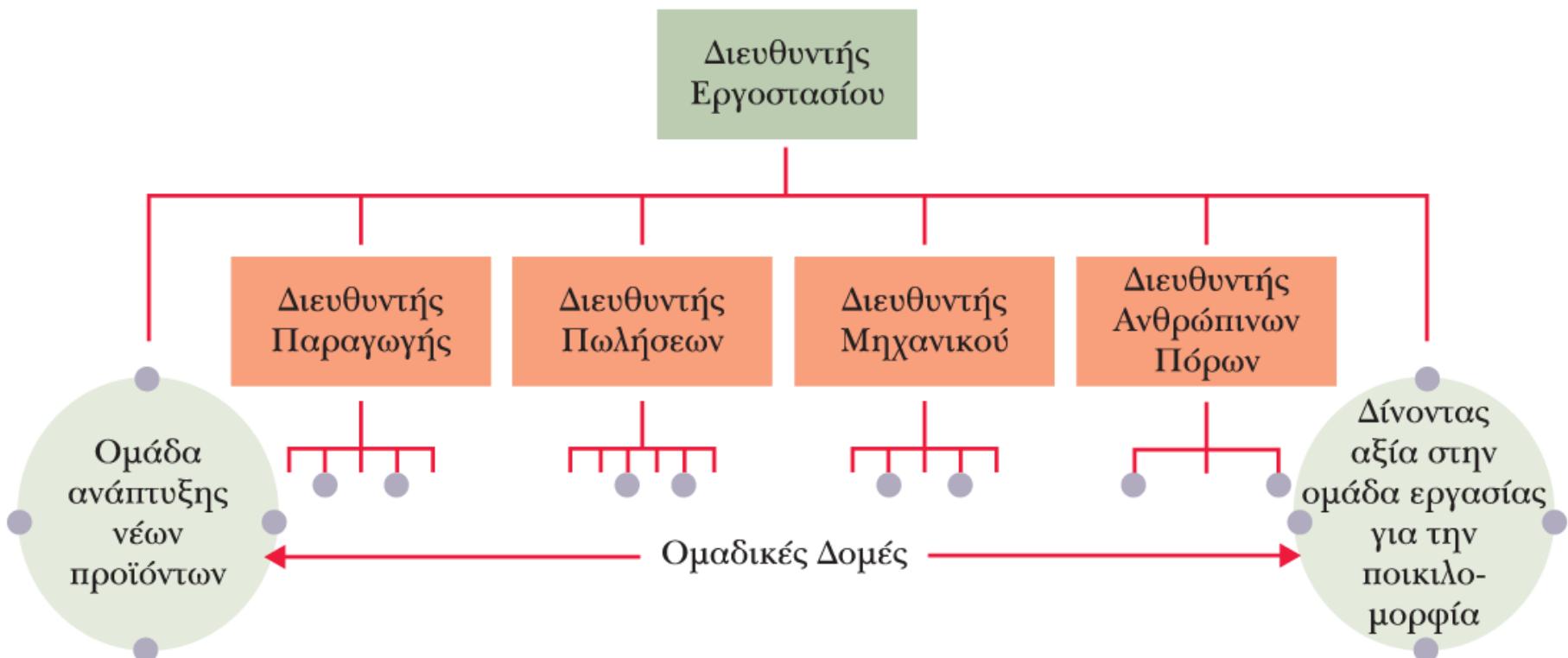
Δομές Δικτύων

Δομές χωρίς Σύνορα

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.**

Πώς μια δομή ομάδας χρησιμοποιεί τις διαλειτουργικές ομάδες για βελτιωμένες πλευρικές σχέσεις



Ομαδικές δομές

Πλεονεκτήματα

- **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.

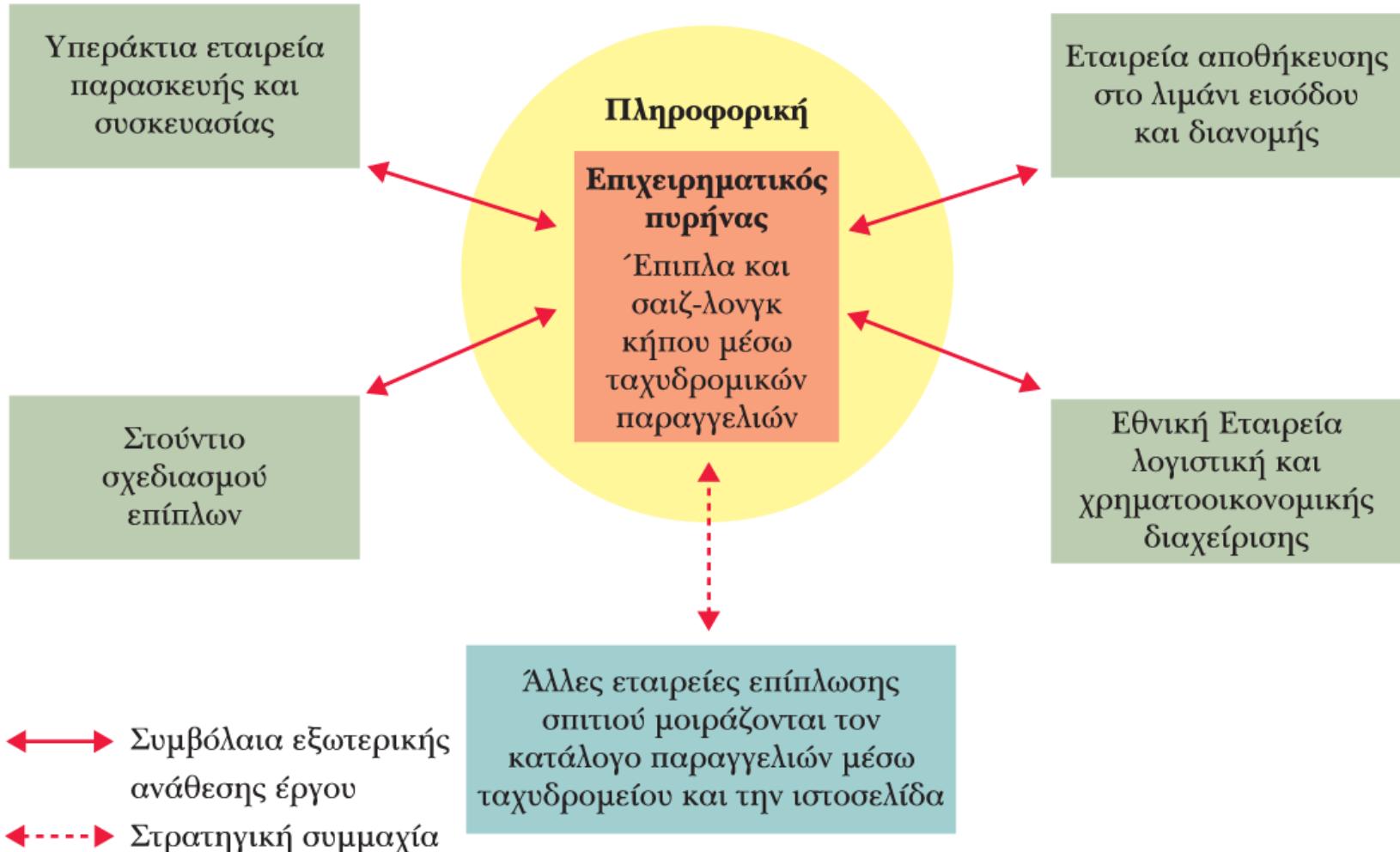
Μειονεκτήματα

- **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.

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.

Μια δικτυακή δομή για μια επιχείρηση λιανικού εμπορίου μέσω Internet.



Δομές δικτύων

Πλεονεκτήματα

- 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.

Μειονεκτήματα

- 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.

Οργανισμοί χωρίς σύνορα

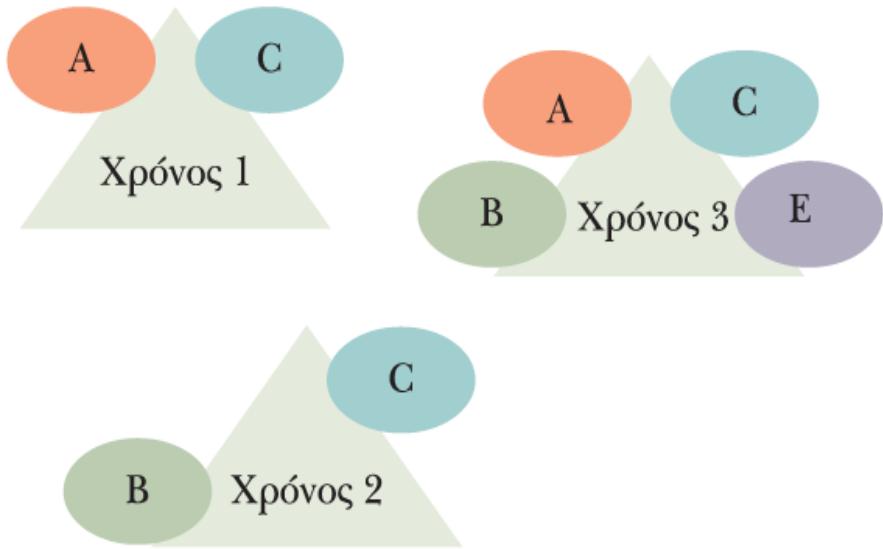
- Εξαλείφουν τα εσωτερικά σύνορα μεταξύ των υποσυστημάτων και τα εξωτερικά σύνορα με το εξωτερικό περιβάλλον.
- **Συνδυασμός των ομαδικών δομών και των δομών δικτύων**, με την προσθήκη της «προσωρινότητας».
- **Βασικές απαιτήσεις:**
 - Απουσία ιεραρχίας*
 - Εξουσιοδότηση των μελών της ομάδας*
 - Χρήση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

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



Παραδείγματα νεότερων οργανωτικών δομών σε σχολείο

**Τύπος
νεότερης
οργανωτικής
δομής**

Λεκτικό παράδειγμα σε εκπαιδευτικό οργανισμό

**Ομαδικές
Δομές**

Δημιουργία ομάδων εργασίας για συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα (π.χ. ομάδα STEM, ομάδα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, ομάδα eTwinning) όπου οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται ισότιμα χωρίς αυστηρή ιεραρχία.

**Δομές
Δικτύων**

Συνεργασία ενός σχολείου με άλλα σχολεία, πανεπιστήμια ή φορείς συμμετοχή σε εκπαιδευτικά δίκτυα όπως «Σχολεία Πρεσβευτές του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου», σε δίκτυα πολιτιστικών προγραμμάτων ή περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών.

**Δομές χωρίς
Σύνορα**

Ανοιχτή συνεργασία πέρα από το σχολικό πλαίσιο: ψηφιακές τάξεις, συνεργατικά έργα με σχολεία του εξωτερικού, μάθηση μέσω διαδικτυακών πλατφορμών, ανταλλαγή πρακτικών και υλικού χωρίς γεωγραφικούς ή διοικητικούς περιορισμούς.

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

- 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.**
- Η οργάνωση βοηθά στον καθορισμό:
 - **Του ρόλου κάθε ατόμου μέσα στον οργανισμό**
 - **Των σχέσεων εξουσίας και ευθύνης**
 - **Της κατανομής αρμοδιοτήτων και καθηκόντων**
- Δημιουργείται ένα **συγκεκριμένο πλέγμα σχέσεων**
- Διαμορφώνεται μια **οργανωτική δομή** που είναι **κατάλληλη για την επίτευξη των στόχων** που έχουν τεθεί κατά τον προγραμματισμό.
- Η οργάνωση αποτελεί **Θεμελιώδη λειτουργία της διοίκησης**
- **Εξασφαλίζει συνεργασία, σαφή ρόλους και αποτελεσματικότητα**
- Είναι κρίσιμη για την **επιτυχία του εκπαιδευτικού οργανισμού**

Βασικές αρχές που διέπουν την λειτουργία Οργάνωσης στην Εκπαίδευση

A. Καταμερισμός εργασίας

B. Τμηματοποίηση

Γ. Βαθμός συγκέντρωσης
αποκέντρωσης εξουσίας &
αρμοδιοτήτων

Δ. Το εύρος διοίκησης -
εποπτείας(span of
management)

A. Καταμερισμός εργασίας

- **Ορισμός:** Προσδιορισμός των απαραίτητων **εργασιών και καθηκόντων** που προκύπτουν από την **ανάλυση και εξειδίκευση** των **επιδιωκόμενων σκοπών.**

Στην εκπαίδευση:

- Αφορά τη **διαίρεση του εκπαιδευτικού έργου** σε επιμέρους αντικείμενα.
- Κάθε αντικείμενο διδάσκεται από **εκπαιδευτικούς διαφορετικών ειδικοτήτων.**

Θετικά αποτελέσματα:

- **Αύξηση αποδοτικότητας**
- **Αποτελεσματικότερος έλεγχος και εποπτεία** της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Αρνητικά σημεία:

- **Εμφάνιση αλλοτρίωσης**
- **Ενίσχυση ανίας και μονοτονίας**

B. Τμηματοποίηση

Ορισμός: Η ομαδοποίηση των εργαζομένων και η δημιουργία δομών τμημάτων βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, ώστε να επιτυγχάνεται ομοιογένεια και αποτελεσματικότερη λειτουργία της οργάνωσης.

Σύμφωνα με τον Gulick (1937), τα κριτήρια τμηματοποίησης είναι:

- **Κυρίαρχος επιδιωκόμενος σκοπός**
→ Διάκριση διδακτικού και βοηθητικού προσωπικού
- **Βασική διαδικασία**
→ Π.χ. Τμηματοποίηση του ΥΠΕΠΘ σε διευθύνσεις: οικονομικών, μηχανοργάνωσης, εκπαίδευσης κ.ά.
- **Υπηρετούντες**
→ Διάκριση εκπαιδευτικών βαθμίδων ανάλογα με την ηλικία των μαθητών
- **Γεωγραφική περιοχή**
→ Διαιρεση σε 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)

Γ. Βαθμός Συγκέντρωσης - Αποκέντρωσης Εξουσίας και Αρμοδιοτήτων

Εξαρτάται από:

- Τους **σκοπούς** και το **είδος των εργασιών**
- Το **περιβάλλον** του οργανισμού
- Τις **ιδιαίτερες απόψεις, ικανότητες και το στυλ ηγεσίας** των διευθυντικών στελεχών

Βασική αρχή: Η **εκχώρηση αρμοδιοτήτων** πρέπει να συνοδεύεται από τη **μεταβίβαση της αντίστοιχης εξουσίας** ώστε να είναι δυνατή η **εκτέλεση των καθηκόντων**.

Παράδειγμα: Ο **Πειθαρχικός Προϊστάμενος** έχει την αρμοδιότητα και την εξουσία να επιβάλλει πειθαρχικά μέτρα.

Δ. Εύρος Διοίκησης / Εποπτείας (Span of Management)

Ορισμός: Αναφέρεται στον **αριθμό των υφιστάμενων** που μπορεί να **εποπτεύει αποτελεσματικά** ένας προϊστάμενος.

Εξαρτάται από:

- Τους **σκοπούς** και το **είδος των εργασιών**
- Το **επίπεδο διοίκησης**
- Τις **ιδιαιτερότητες της οργανωτικής δομής**

Σύμφωνα με τον Urwick (1937):

- Το εύρος διοίκησης πρέπει να **περιορίζεται σε 5–6 υφιστάμενους**
- 'Έτσι εξασφαλίζεται άμεση και ουσιαστική επίβλεψη και **αποτελεσματικότερη λειτουργία** του οργανισμού

Εύρος ελέγχου

- Ο αριθμός των επιπέδων της διοίκησης συνδέεται **αντιστρόφως με το εύρος ελέγχου.**
- **'Οσο το εύρος ελέγχου είναι μεγαλύτερο τόσο ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων είναι μικρότερο.**
- Μια επιχείρηση με μικρό εύρος ελέγχου καταλήγει (σχηματικά) σε μια μακριά κάθετη ιεραρχία με πολλά διοικητικά επίπεδα, ενώ με μεγάλο εύρος ελέγχου δημιουργείται μια επιχείρηση με λιγότερα επίπεδα, που η ιεραρχική της δομή χαρακτηρίζεται ως πλατιά ή επίπεδη
- *Π.χ. όσο η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποκεντρώνεται, και ως εκ τούτου μειώνεται το βάρος του κάθε μάνατζερ τόσο μεγαλύτερο είναι το εύρος ελέγχου.*

Εύρος ελέγχου - Σχηματικά



Παραδείγματα βασικών αρχών οργάνωσης στην εκπαίδευση

Αρχή

Α. Καταμερισμός εργασίας

Λεκτικό παράδειγμα σε σχολικό περιβάλλον

Ο φιλόλογος διδάσκει Γλώσσα και Λογοτεχνία, ο μαθηματικός διδάσκει Άλγεβρα και Γεωμετρία, ο υπεύθυνος εργαστηρίου φροντίζει τα τεχνικά μέσα, ενώ η γραμματεία αναλαμβάνει διοικητικά καθήκοντα.

Β. Τμηματοποίηση

Το σχολείο οργανώνεται σε τάξεις (Α', Β', Γ') και σε τμήματα (Α1, Α2 κ.λπ.). Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί οργανώνονται σε ομάδες ειδικοτήτων, όπως Φιλόλογοι, Μαθηματικοί, Φυσικοί.

Γ. Βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης εξουσίας & αρμοδιοτήτων

Σχολείο με **συγκεντρωτικό μοντέλο**: Όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον διευθυντή. Σχολείο με **αποκεντρωμένο μοντέλο**: Επιτροπές εκπαιδευτικών αποφασίζουν για εκδηλώσεις, προγράμματα, συνεργασίες.

Δ. Το εύρος διοίκησης – εποπτείας (span of management)

Ένας διευθυντής που εποπτεύει 40 εκπαιδευτικούς και όλο το προσωπικό έχει «μεγάλο εύρος εποπτείας». Αντίθετα, ένας υπεύθυνος που επιβλέπει μόνο 5 άτομα έχει «μικρό εύρος εποπτείας».

Σύγχρονες τάσεις στους σχεδιασμούς των οργανισμών:

A. Λιγότερα επίπεδα μάνατζμεντ

A1. Βραχύτερες αλυσίδες εντολών

A2. Λιγότερη ενότητα εντολών

B. Ευρύτερη έκταση ελέγχου

Γ. Περισσότερη ανάθεση και εξουσιοδότηση

Δ. Αποκέντρωση (decentralization) με συγκεντρωτισμό (centralization).

E. Μειωμένη χρήση προσωπικού

A1. Μικρότερες αλυσίδες εντολών

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

A2. Λιγότερη ενότητα εντολών

- Κάθε εργαζόμενος σε έναν οργανισμό **πρέπει να αναφέρεται σε ένα και μόνο προϊστάμενο.**
- **Τάση:**
 - Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν **περισσότερες δια-λειτουργικές 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.**

B. 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.**

Γ. Περισσότερη ανάθεση και εξουσιόδοτηση

- **Ανάθεση (delegation)** είναι η διαδικασία τού να εμπιστεύεσαι 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.

Τα τρία βήματα της ανάθεσης:

Ανάθεση ευθύνης – εξήγησε τα καθήκοντα και τις προσδοκίες

Παραχώρηση εξουσίας – επίτρεψε στους άλλους να λαμβάνουν αποφάσεις και να δρουν

Δημιουργία υπευθυνότητας – απαίτησε από τους άλλους να αναφέρουν τα αποτελέσματα

Παράδειγμα των 3 βημάτων της ανάθεσης σε σχολείο

Βήμα

Λεκτικό παράδειγμα σε εκπαιδευτικό οργανισμό

1. Ανάθεση ευθύνης (*Εξήγησε τα καθήκοντα και τις προσδοκίες*)

Ο διευθυντής αναθέτει σε έναν εκπαιδευτικό να οργανώσει την ετήσια σχολική γιορτή. Του εξηγεί καθαρά: τον χρονικό προγραμματισμό, το περιεχόμενο της εκδήλωσης, τον τρόπο συνεργασίας με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς και τι αποτέλεσμα αναμένεται.

2. Παραχώρηση εξουσίας (*Επέτρεψε στους άλλους να παίρνουν αποφάσεις και να δρουν*)

Ο εκπαιδευτικός που ανέλαβε την εκδήλωση έχει το δικαίωμα να αποφασίζει για το πρόγραμμα, να κατανέμει ρόλους, να ζητήσει αίθουσες, υλικό ή συνεργασίες χωρίς να χρειάζεται κάθε φορά την έγκριση του διευθυντή.

3. Δημιουργία υπευθυνότητας (*Zήτησε να αναφέρουν τα αποτελέσματα*)

Μετά την εκδήλωση, ο υπεύθυνος εκπαιδευτικός ενημερώνει τον διευθυντή: τι πήγε καλά, τι δυσκολίες υπήρξαν, ποιες βελτιώσεις προτείνει για την επόμενη χρονιά. Παρουσιάζει τα αποτελέσματα και αναλαμβάνει την ευθύνη της αξιολόγησης.

Περισσότερη ανάθεση και εξουσιοδότηση

- Μία 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.

Δ. 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.**
- 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.**

E. Συντονισμός

Έννοια:

- Ο καταμερισμός εργασίας οδηγεί στη διαίρεση του συνολικού έργου σε επιμέρους καθήκοντα.
- Αυτή η διαίρεση καθιστά αναγκαία την ομαδοποίηση εργασιών και τη συγκέντρωση της λήψης αποφάσεων σε ιεραρχικά διαρθρωμένες θέσεις με περιορισμένο βαθμό εποπτείας.
- Η εξισορρόπηση αυτών των στοιχείων εκφράζει την έννοια του συντονισμού.

Ορισμός: Ο συντονισμός είναι η διαδικασία συνδυασμού, συσχέτισης και εναρμόνισης όλων των δράσεων μέσα στον οργανισμό, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά του.

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

Παραδείγματα σύγχρονων τάσεων στους οργανισμούς (σε σχολική μονάδα)

Σύγχρονη τάση

A. Λιγότερα επίπεδα μάνατζμεντ

Λεκτικό παράδειγμα σε σχολείο / εκπαιδευτικό οργανισμό

Μείωση της ιεραρχίας: λιγότεροι ενδιάμεσοι ρόλοι (π.χ. μόνο διευθυντής και υποδιευθυντής), πιο άμεση επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς.

A1. Βραχύτερες αλυσίδες εντολών

Ένας εκπαιδευτικός μπορεί να απευθυνθεί απευθείας στη διεύθυνση χωρίς να περνά από πολλά ενδιάμεσα πρόσωπα. Οι αποφάσεις λαμβάνονται γρηγορότερα.

A2. Λιγότερη ενότητα εντολών

Ένας εκπαιδευτικός μπορεί να λαμβάνει οδηγίες τόσο από τη διεύθυνση όσο και από τον υπεύθυνο ομάδας προγράμματος (π.χ. eTwinning), αυξάνοντας την ευελιξία.

B. Ευρύτερη έκταση ελέγχου

Ο διευθυντής εποπτεύει περισσότερους εκπαιδευτικούς και ομάδες. Λιγότερες μικρές ομάδες διοίκησης → περισσότερη αυτονομία στους εκπαιδευτικούς.

Γ. Περισσότερη ανάθεση και εξουσιοδότηση

Οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν αυτόνομα έργα (π.χ. διαχείριση εργαστηρίων, οργάνωση εκδηλώσεων, συντονισμό προγραμμάτων), χωρίς να χρειάζονται διαρκή έγκριση από τη διεύθυνση.

Δ. Αποκέντρωση (decentralization) σε ισορροπία με συγκεντρωτισμό (centralization)

Αποφάσεις για προγράμματα, εκδηλώσεις, ώρες ενισχυτικής δίνονται σε επιτροπές εκπαιδευτικών, ενώ κεντρικές αποφάσεις (π.χ. κανονισμός σχολείου) παραμένουν στη διεύθυνση.

E. Μειωμένη χρήση προσωπικού

Πιο αποτελεσματική κατανομή ωρών: λιγότεροι εκπαιδευτικοί σε διοικητικά καθήκοντα, περισσότερη αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων (π.χ. e-class, ηλεκτρονικές απουσίες) για μείωση φόρτου.

Σύμφωνα με τη Dean (1995: 73-4), η λειτουργία της οργάνωσης στη σχολική μονάδα σχετίζεται με:

(Α) την αποτελεσματική οργάνωση της διδασκαλίας και της μάθησης

(Β) την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διοικητικής δομής την κατάλληλη κατανομή και αξιοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού

(Γ) την αποτελεσματική χρήση του χρόνου, του χώρου και των πόρων.

Παραδείγματα σύμφωνα με Dean (1995)

**Πτυχή της
λειτουργίας
οργάνωσης**

Λεκτικό παράδειγμα σε σχολείο

**(Α) Αποτελεσματική
οργάνωση της
διδασκαλίας και της
μάθησης**

Το σχολείο οργανώνει εβδομαδιαίο ωρολόγιο πρόγραμμα που κατανέμει ισορροπημένα τα μαθήματα, αξιοποιεί σύγχρονες διδακτικές μεθόδους, παρέχει ενισχυτική διδασκαλία σε μαθητές που χρειάζονται υποστήριξη και ενσωματώνει τεχνολογία στην τάξη για πιο ενεργή μάθηση.

**(Β) Ανάπτυξη
αποτελεσματικής
διοικητικής δομής &
αξιοποίηση
εκπαιδευτικού
προσωπικού**

Η διεύθυνση κατανέμει αρμοδιότητες σε επιτροπές (εκδρομών, εκδηλώσεων, σχολικής ζωής), αξιοποιεί τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών (π.χ. ανάθεση εργαστηρίων σε ειδικούς), ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ ειδικοτήτων και οργανώνει τακτικές συναντήσεις για συντονισμό και λήψη αποφάσεων.

**(Γ) Αποτελεσματική
χρήση χρόνου,
χώρου και πόρων**

Το σχολείο οργανώνει τον χώρο (βιβλιοθήκη, εργαστήρια, αυλές) έτσι ώστε να χρησιμοποιούνται από πολλές ομάδες, ρυθμίζει το ωράριο ώστε να αποφεύγονται κενά, διαχειρίζεται τον εξοπλισμό (υπολογιστές, προτζέκτορες, υλικά) ώστε να είναι διαθέσιμος όπου χρειάζεται και χρησιμοποιεί τεχνολογικά εργαλεία για εξοικονόμηση χρόνου (e-class, ηλεκτρονικές απουσίες κ.λπ.).

(A) Αποτελεσματική Οργάνωση της Διδασκαλίας και της Μάθησης

Περιορισμοί οργάνωσης:

- Η κατανομή μαθητών σε τάξεις και τμήματα ακολουθεί **συγκεκριμένους κανόνες**
 - Κατά ηλικία
 - Κατά αλφαριθμητική σειρά
- Δεν εξασφαλίζεται πάντα η **ομοιογένεια** ή η **ίση δυναμικότητα** των τάξεων

Δυνατότητες παρέμβασης:

- Ο **Διευθυντής** και ο **Σύλλογος Διδασκόντων** μπορούν να:
 - Παρεμβαίνουν στην **αποτελεσματικότερη οργάνωση** των τάξεων
 - **Αναπτύσσουν προγράμματα ενισχυτικής διδασκαλίας**
 - **Οργανώνουν τις αίθουσες διδασκαλίας** κατάλληλα

Στόχος:

- Οι αίθουσες να διαθέτουν τον απαραίτητο **εξοπλισμό, έπιπλα, εποπτικά υλικά** και **διδακτικά μέσα**, σύμφωνα με:
 - **Τους εκπαιδευτικούς στόχους**
 - **Το περιεχόμενο** και τη **μεθοδολογία** της διδασκαλίας

Παράδειγμα: Η **ομαδοσυνεργατική διδασκαλία** απαιτεί **διαφορετική διάταξη των θρανίων.**

(B) Ανάπτυξη Αποτελεσματικής Διοικητικής Δομής

Περιορισμοί:

- Τα **περιθώρια οργανωτικής παρέμβασης** είναι **στενά**, καθώς η διοικητική δομή **καθορίζεται κεντρικά** μέσω αποφάσεων της διοίκησης.

Δυνατότητες παρέμβασης:

- Ο **Διευθυντής**, σε συνεργασία με τον **Σύλλογο Διδασκόντων**, μπορεί να αξιοποιήσει τη **διαδικασία εκχώρησης αρμοδιοτήτων προς:**
 - **Τον Υποδιευθυντή**
 - **Τους εκπαιδευτικούς**

Οφέλη της εκχώρησης αρμοδιοτήτων:

- Ο Διευθυντής μπορεί να **επικεντρωθεί σε προτεραιότητες που απαιτούν χρόνο και συστηματική εργασία**
- Οι εκπαιδευτικοί έχουν τη δυνατότητα να **αναπτύξουν διοικητικές ικανότητες**

Επιπλέον δυνατότητα:

- Δημιουργία **άτυπης οργανωτικής δομής** στο σχολείο, προσαρμοσμένη στην **υλοποίηση πολιτικών και δράσεων** που προκύπτουν από τον **προγραμματισμό της σχολικής μονάδας**.

(B) Κατανομή και Αξιοποίηση Εκπαιδευτικού Προσωπικού

Αρμοδιότητα:

- **Η κατανομή τάξεων και τμημάτων αποτελεί ευθύνη του Συλλόγου Διδασκόντων.**
- **Υπάρχουν ευρύτερα περιθώρια οργανωτικής παρέμβασης σε σχέση με τη διδασκαλία.**

Κριτήρια κατανομής:

- **Προτεραιότητα στις ανάγκες των μαθητών**
- **Συνυπολογισμός των αναγκών και ενδιαφερόντων των εκπαιδευτικών**

Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη:

- **Η καλή γνώση της ύλης και των ηλικιακών αναγκών των μαθητών από τον εκπαιδευτικό**
- **Η αποφυγή μονοτονίας ή κόπωσης από συνεχή διδασκαλία της ίδιας τάξης**
- **Η ανάγκη απόκτησης νέων εμπειριών από τον εκπαιδευτικό**

Επιπλέον κριτήριο:

- **Σε τάξεις όπου δίδαξε δάσκαλος με συμβατικές προσεγγίσεις, είναι προτιμότερο να ανατεθεί δάσκαλος που αρέσκεται στις καινοτομίες,**
ώστε να ενισχυθεί η ανανέωση και εξέλιξη της διδακτικής διαδικασίας.

(Γ) Αποτελεσματική Χρήση Χρόνου, Χώρου και Πόρων

Γενικά:

- Παρά τον **κεντρικό καθορισμό** της διάρκειας του ωρολογίου προγράμματος και του σχολικού έτους, υπάρχουν **σημαντικές δυνατότητες οργάνωσης** σε επίπεδο σχολικής μονάδας, στελεχών και εκπαιδευτικών.

Χρήση Χρόνου:

- Ο χρόνος στην εκπαίδευση είναι **ανελαστικός, αντικειμενικά προσδιορισμένος, πεπερασμένος** και **μετρήσιμος** (Campbell, 1992).
- Η αποτελεσματική αξιοποίησή του επιτυγχάνεται μέσω:
 - Καταγραφής δραστηριοτήτων** και **ταξινόμησής** τους σε βραχυπρόθεσμα προγράμματα
 - Οργάνωσης διοικητικής εργασίας**
 - Προγραμματισμού επισκέψεων γονέων και μαθητών**
 - Σωστής οργάνωσης συνεδριάσεων** συλλογικών οργάνων
→ **Στόχος: Αποφυγή σπατάλης χρόνου** (Σαΐτης, 2000)

Χρήση Χώρου και Πόρων:

- Κατάλληλη κατανομή τάξεων** σε αίθουσες, ανάλογα με τις ανάγκες του προγράμματος σπουδών
- Εξασφάλιση βοηθητικών χώρων**, όπως **εργαστήρια, αίθουσες δραστηριοτήτων**, κ.ά.
- Αποτελεσματική αξιοποίηση διαθέσιμων πόρων** για την υποστήριξη της διδασκαλίας και της μάθησης

Τι είναι το οργανόγραμμα...

- Η **οργανωτική δομή απεικονίζεται με τη μορφή ενός οργανογράμματος.**
- Το οργανόγραμμα είναι ένα διάγραμμα που δείχνει τις σχέσεις αναφοράς και την επίσημη διαρρύθμιση των θέσεων εργασίας στον οργανισμό.

Οργανόγραμμα

Διακρίνουμε:

- **Οργανωτικές μονάδες** (διευθύνσεις, τμήματα, κτλ.)
- **Κριτήριο τμηματοποίησης** που χρησιμοποιήθηκε
- **Οργανωτικά επίπεδα**
- **Διοικητική ιεραρχία θέσεων**
- **'Οριο διεύθυνσης**
- **Ειδικότητες κάθε θέσεις**
- **Τυπικά κανάλια επικοινωνίας**

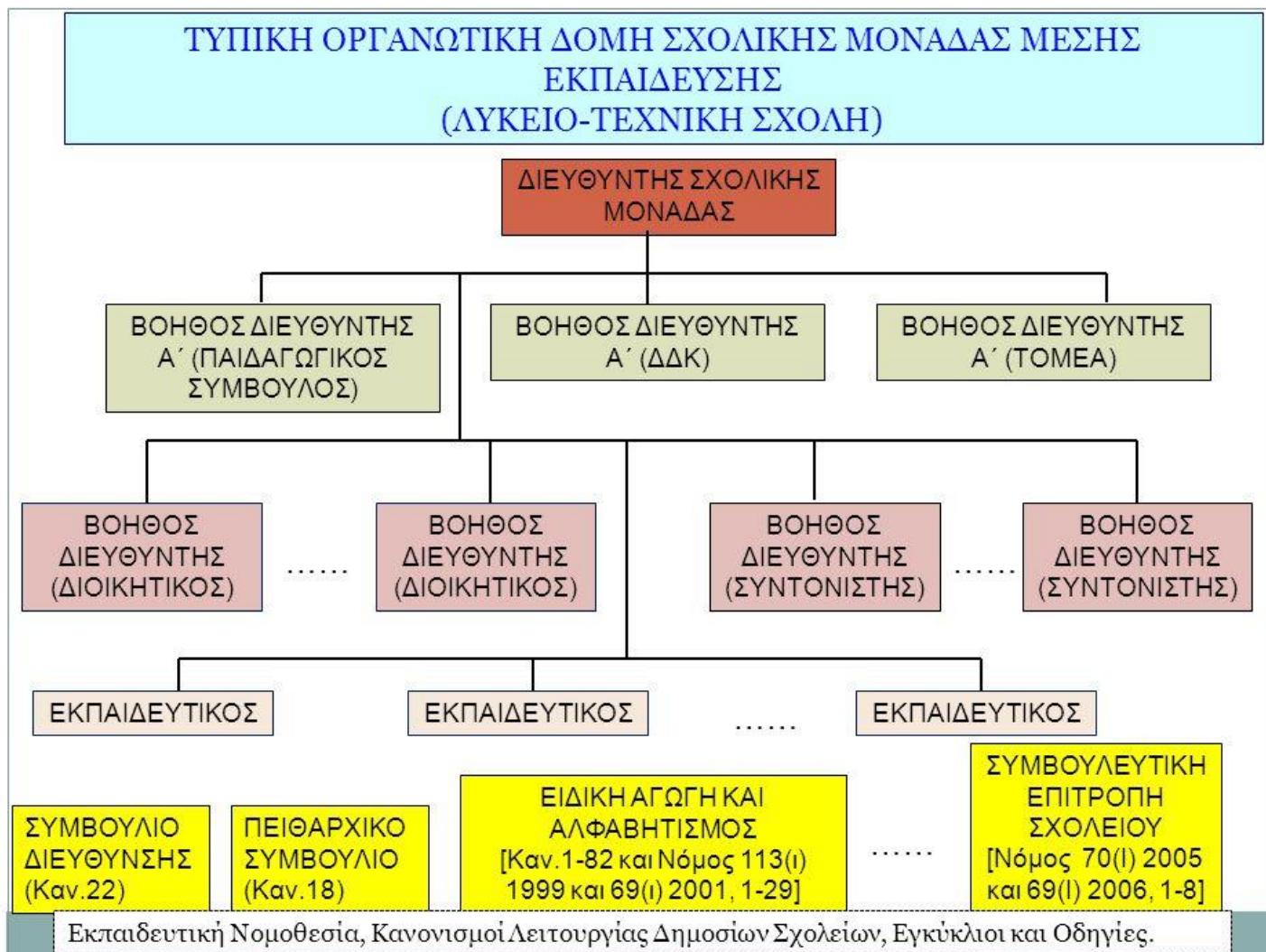
Δε διακρίνουμε:

- Βαθμός και έκταση **ευθύνης και εξουσίας**
- Δυναμική διαρκής **εξέλιξη αρμοδιοτήτων**
- Άτυπες ομάδες και άτυπα κανάλια επικοινωνίας
- **Πιθανές μεταβολές ευθύνης και εξουσίας θέσεων λόγω εξουσιοδότησης.**



Κλωστοϋφαντουργίας

Οργανόγραμμα σχολικής μονάδας





ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS



Δρ Ι. Α. Γιαννούκου

Email: igian@upatras.gr