



Ετήσιο Πρόγραμμα Παιδαγωγικής Κατάρτισης (ΕΠΠΑΙΚ)
Πρόγραμμα Ειδικεύσεως στη Συμβουλευτική & τον Προσανατολισμό (ΠΕΣΥΠ)
Ανώτατη Σχολή ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΔΙΔΑΣΚΩΝ: ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΚΑΛΟΓΙΑΝΝΗΣ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2024-2025

ΕΞΑΜΗΝΟ: ΕΑΡΙΝΟ



Οργάνωση: Ορισμός

- Η οργάνωση: δηλώνει τη δραστηριότητα οργάνωσης ενός συστήματος (δράση του οργανώνειν)
- Η οργάνωση είναι **ρυθμιστική**:
- ❖ Ρυθμίζει τις σχέσεις μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκουν κοινούς σκοπούς
- ❖ Καθορίζει την ευθύνη και την εξουσία που θα έχει κάθε μέλος της
- ❖ Περιλαμβάνει τις σχέσεις ανάμεσα σε ανθρώπους αλλά και τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και των υλικών μέσων



Οργάνωση: Ορισμός

■ Οργάνωση σημαίνει, επίσης, την εφαρμογή ενός οργανογράμματος. Εδώ:

α) περιγράφονται οι εργασίες και τα καθήκοντα των εργαζομένων

β) αποσαφηνίζονται οι σχέσεις ανάμεσα στα καθήκοντα ενός εργαζομένου και στα καθήκοντα άλλων



Οργάνωση: Ορισμός

- Οργάνωση είναι η οντότητα ή ο οργανισμός (σχολείο, νοσοκομείο, υπουργείο κ.λπ.)
- Χαρακτηριστικά της οντότητας είναι:
 - Οι άνθρωποι
 - Η επιδίωξη αντικειμενικών σκοπών
 - Η οργανωτική δομή (εδώ προσδιορίζονται οι γραμμές εξουσίας και επικοινωνίας των μελών της οργάνωσης και επιδιώκεται ο συντονισμός όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων)



Οργάνωση: Ορισμός

- Η οργάνωση ως οντότητα για να είναι αποτελεσματική πρέπει:
 - ❑ Να έχει κάποια μορφή οργανωτικής σκέψης
 - ❑ Να έχει συγκεκριμένο σκοπό
 - ❑ Να έχει δομή
 - ❑ Να έχει όρια σε σχέση με το εξωτερικό της περιβάλλον



Διάκριση οργανώσεων

- ▣ Οι οργανώσεις διακρίνονται σε:
 - ❖ Τυπικές ή επίσημες
 - ❖ Άτυπες ή ανεπίσημες



Τυπικές οργανώσεις

- Διακρίνεται από τη μη τυπική οργάνωση με βάση δύο κριτήρια:
 - ❖ Την ενσυνείδητη συνεργασία των μελών της και
 - ❖ Την ύπαρξη κάποιου στόχου
- Βασικός στόχος μιας οργάνωσης είναι η επιβίωση μέσω της προσαρμογής της οργάνωσης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και της παραγωγικότητας



Τυπικές οργανώσεις

- Η σύσταση των τυπικών οργανώσεων οφείλεται στο γεγονός ότι οι πόροι είναι περιορισμένοι
- Και στο γεγονός ότι:
 - Η ειδίκευση της εργασίας
 - Η συνδυασμένη δράση και
 - Οι συλλογικές αποφάσεις θα συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας



Άτυπες οργανώσεις

- Σχηματίζονται για να ικανοποιηθούν ανάγκες και επιθυμίες των ανθρώπων
- Αναπτύσσουν:
 - Μοντέλα συμπεριφοράς
 - Πεποιθήσεις
 - Στόχους (κάποιες φορές αντίθετους από τις απαιτήσεις της τυπικής οργάνωσης)



Άτυπες οργανώσεις

- Η δράση τους καθοδηγείται από άτυπους κανόνες, καθήκοντα και υποχρεώσεις
- Αίτια σύμπτυξης άτυπων οργανώσεων:
- ❖ **Η ικανοποίηση του κοινωνικού αισθήματος**
- ❖ **Οι κοινοί στόχοι, τα κοινά συμφέροντα, η αλληλλοπροστασία και η αλληλεγγύη**
- ❖ **Η ταύτιση αντιλήψεων**



Άτυπες οργανώσεις

- ▶ Μπορούν να συμβάλουν
- ❑ Στην αποδοτικότητα
- ❑ Στις αλλαγές που θέλει να εισαγάγει η διοίκηση του οργανισμού
- ❑ Στη διοίκηση, επειδή οι ηγέτες των άτυπων ομάδων έχουν την ευχέρεια, τις γνώσεις και την εμπειρία να υποκινούν τα μέλη των ομάδων των οποίων ηγούνται



Οργανογράμματα

- Είναι η απλουστευμένη γραφική απεικόνιση μιας τυπικής οργάνωσης που δείχνει
 - όλους τους τομείς δράσης της και
 - Τις γραμμές εξάρτησης και ευθύνης μεταξύ των διαφόρων θέσεων



Οργανογράμματα: Χρησιμότητα

- Η καλύτερη επικοινωνία και εποπτεία ανάμεσα στις διάφορες βαθμίδες της εκπαίδευσης
- Συμπληρώνονται τα προγράμματα δράσης από πλευράς χώρου, χρόνου και κατανομής αρμοδιοτήτων
- Διαπιστώνονται τυχόν ατέλειες στην όλη δομή του οργανισμού
- Βοηθούνται οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν την ακριβή θέση τους μέσα στον οργανισμό
- Παρουσιάζεται ανάγλυφη η εικόνα του οργανισμού



Βασικά στοιχεία οργανωτικού σχεδιασμού

- Ο καταμερισμός της εργασίας
- Το εύρος του ελέγχου
- Η τμηματοποίηση και
- Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων



Ο καταμερισμός της εργασίας

- Γίνεται γιατί:
- ❖ Ένα άτομο δεν έχει την ικανότητα, τις γνώσεις και τις δεξιότητες να εκτελέσει αποτελεσματικά όλες τις ενέργειες
- ❖ Είναι δυνατή η εύκολη αντικατάσταση του ατόμου
- ❖ Είναι ευκολότερη η εποπτεία και ο έλεγχος των εργαζομένων



Το εύρος του ελέγχου (span of control)

- Ο επιτυχής συντονισμός εξαρτάται από τον αριθμό των υφισταμένων που μπορεί και πρέπει να εποπτεύει ένα διοικητικό στέλεχος



Τμηματοποίηση

- Είναι η δημιουργία εξειδικευμένων ή συγγενών δραστηριοτήτων του οργανισμού σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες με σκοπό την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος



Είδη τμηματοποίησης

- **Τμηματοποίηση βάσει των λειτουργιών του οργανισμού:**
εδώ ομαδοποιούμε τους εργαζομένους που εκτελούν τα ίδια καθήκοντα ή την ίδια λειτουργία
- **Τμηματοποίηση κατά προϊόν-υπηρεσία ή σκοπό**
- **Τμηματοποίηση με βάση τα εξυπηρετούμενα άτομα (πελάτες),** δηλαδή με ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά των πελατών του οργανισμού (φύλο, ηλικία κ.λπ.)
- **Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή**

Εκχώρηση αρμοδιοτήτων

- **Εξουσιοδότηση:** εκχώρηση μέρους των αρμοδιοτήτων και της εξουσίας του προϊσταμένου σε υφισταμένους του για εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων.
- **Στοιχεία της εξουσιοδότησης:**
 - ❑ Η **αρμοδιότητα**, δηλαδή το σύνολο των καθηκόντων που εκχωρούνται σε κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια
 - ❑ Η **εξουσία**, που ορίζεται ως το νόμιμο δικαίωμα να ασκήσει ένα άτομο την επιρροή του
 - ❑ Η **ευθύνη**, που ορίζεται ως το σύνολο των υποχρεώσεων που έχει ο υφιστάμενος για την αναγκαία άσκηση της εξουσίας που του ανατέθηκε



Εκχώρηση αρμοδιοτήτων: γιατί

- Συμβάλλει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων
- Τα διευθυντικά στελέχη εξασφαλίζουν τη μέγιστη συνεισφορά των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των μελών της σχολικής κοινότητας
- Η μεταβίβαση εξουσίας είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη ώστε ο χρόνος τους να αφιερώνεται στη διοίκηση



Συγκέντρωση και αποκέντρωση της εξουσίας

- **Συγκεντρωτικός** θεωρείται ο οργανισμός στον οποίο ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης εξουσίας και ευθύνης στα κατώτερα κλιμάκια είναι μικρός
- Ένας οργανισμός είναι **αποκεντρωμένος**, όταν τα χαμηλά επίπεδα διοίκησης έχουν την εξουσία να λαμβάνουν πολλές και σημαντικές αποφάσεις



Συγκεντρωτικό σύστημα

- Εδώ τα κεντρικά διοικητικά όργανα χειρίζονται όλα τα θέματα της διοίκησης είτε αυτά αφορούν το κέντρο είτε την περιφέρεια



Συγκεντρωτικό σύστημα: πλεονεκτήματα

- Δημιουργία ενιαίας οργανωτικής σκέψης και δράσης σε όλα τα διαμερίσματα της χώρας
- Επίτευξη ομοιόμορφου και συνεχούς ελέγχου στα περιφερειακά όργανα
- Εξοικονόμηση εργατικού δυναμικού και υλικών πόρων
- Η δημιουργία ισχυρής δύναμης επιβολής του κράτους



Συγκεντρωτικό σύστημα: μειονεκτήματα

- Η δημόσια διοίκηση γίνεται δύσκαμπτη και περίπλοκη
- Οι πολίτες υποβάλλονται σε ταλαιπωρίες, οικονομικά έξοδα και απώλεια χρόνου
- Τα κεντρικά κρατικά όργανα αποφασίζουν για ζητήματα, για τα οποία δεν έχουν άμεση αντίληψη
- Ενισχύεται η τάση μετατόπισης του περιφερειακού πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας



Αποκεντρωτικό σύστημα: πλεονεκτήματα

- Απαλλάσσεται η κεντρική διοίκηση από καθήκοντα ειδικού και τοπικού ενδιαφέροντος
- Επιτυγχάνεται γρηγορότερα και με λιγότερο κόστος η επίλυση των προβλημάτων των πολιτών
- Προωθείται η ανάπτυξη της περιφέρειας
- Τονώνεται το αίσθημα ευθύνης στα περιφερειακά όργανα και αυξάνεται το ενδιαφέρον για την εκτελούμενη εργασία



Αποκεντρωτικό σύστημα: μειονεκτήματα

- Η τάση κατάχρησης της εξουσίας λόγω τοπικών και προσωπικών πιέσεων
- Η αδυναμία των περιφερειακών οργάνων να επιλύσουν θέματα που απαιτούν ειδικές γνώσεις
- Ο κίνδυνος για ανομοιομορφία των διοικητικών ενεργειών



Γραφειοκρατική μορφή οργάνωσης

- Η γραφειοκρατία είναι μια λογική, συστηματική και ακριβής μορφή οργάνωσης στην οποία καθορίζονται επακριβώς οι κανόνες, οι κανονισμοί και οι τεχνικές ελέγχου
- Είναι η διακυβέρνηση μιας πολιτείας μέσω γραφείων-υπηρεσιών, τμημάτων που είναι στελεχωμένα με διορισμένους υπαλλήλους που διαθέτουν ειδικές δεξιότητες



Γραφειοκρατία κατά Weber

- Η γραφειοκρατία είναι συνώνυμη με τον ορθολογισμό.
- Χαρακτηριστικά:
 - **Δεξιότητα**
 - **Αποδοτικότητα**
 - **Καλύτερη συνεργασία** διοικούντων και διοικουμένων
 - Έχει **παγκόσμια αποδοχή**
 - **Μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις δραστηριότητες:** δημόσιες υπηρεσίες, εκκλησία, στρατό, ιδιωτικούς οργανισμούς



Γραφειοκρατία

- ▣ Υποδηλώνει
- ❖ Την οργάνωση του σύγχρονου κράτους
- ❖ Την επέκταση του κρατικού παρεμβατισμού
- ❖ Τον θεσμό της δημόσιας υπηρεσίας
- ❖ Συνώνυμο της μη αποτελεσματικότητας και ειδικότερα της παθογένειας



Γραφειοκρατία: βασικά στοιχεία

- **Σαφής καταμερισμός της εργασίας:** απασχολούνται τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις και καθίστανται καθένας από αυτούς υπεύθυνος για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του
- **Ιεραρχία της εξουσίας**
- **Ενότητα διοίκησης** σύμφωνα με την οποία κάθε υφιστάμενος λαμβάνει καθορισμένες αρμοδιότητες από ένα προϊστάμενο μόνο και αναφέρεται σε αυτόν
- **Ομοιομορφία για την εκτέλεση κάθε έργου**



Γραφειοκρατία: βασικά στοιχεία

- **Απροσωπολήψια στις κοινωνικές σχέσεις:** τα διοικητικά στελέχη έχουν απρόσωπο προσανατολισμό στις επαφές τους με τους πολίτες (πελάτες)
- **Αξιολόγηση του προσωπικού βάσει αντικειμενικών κριτηρίων:** εξασφαλίζει μια ομοιογένεια στα στελέχη



Γραφειοκρατία: μειονεκτήματα

- Τυπολατρία
- Οι κανόνες και κανονισμοί εργασίας που καθιστούν έναν οργανισμό δύσκαμπτο και αναποτελεσματικό
- Περιορισμός των διαπροσωπικών σχέσεων



Σχολείο και Γραφειοκρατία

- Στην εκπαιδευτική γραφειοκρατία ο δάσκαλος είναι στη βάση του συστήματος, ενώ στην πραγματικότητα θα έπρεπε να είναι η καρδιά και το κέντρο του
- Η γραφειοκρατία οδηγεί στη δημιουργία ενός απόλυτα μηχανιστικού σχολικού συστήματος που δεν μπορεί να ανταποκριθεί στη δυναμικότητα και στις ιδιαιτερότητες των εκπαιδευτικών καταστάσεων