

Βασικές λειτουργίες της διοίκησης

- Προγραμματισμός (planning)
- Οργάνωση (organizing)
- Διεύθυνση (directing)
- Έλεγχος (controlling)

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Θέτει την κατεύθυνση

Αποφάσισε πού θέλεις να πας

Αποφάσισε τον καλύτερο τρόπο για να το πετύχεις

ΗΓΕΣΙΑ

Εμπνέει την προσπάθεια

Διοίκηση

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Δημιουργεί δομές

- Διαχωρισμός της εργασίας

- Διαρρύθμιση πόρων

- Συντονισμός δραστηριοτήτων

ΕΛΕΓΧΟΣ

Διασφαλίζει το αποτέλεσμα

Με το μέτρημα της απόδοσης

Με την ανάληψη διορθωτικής δράσης

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Προγραμματισμός είναι η εκ των προτέρων απόφαση για το τι θα γίνει, πότε θα γίνει και πώς θα γίνει. Μέσω του προγραμματισμού γεφυρώνεται το κενό ανάμεσα στο πού βρίσκεται ο οργανισμός και πού θέλουμε να πάει (ΚΟΟΝΤΖ, 1984).

Σχεδιασμός και Προγραμματισμός δεν είναι ταυτόσημες έννοιες, αλλά συμπληρωματικές. Ο σχεδιασμός αναφέρεται σε μια γενική σύλληψη που συνήθως αφορά τους στόχους μιας μελλοντικής προσπάθειας.

- **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ** είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων ενός οργανισμού και η επιλογή των μέσων για την επίτευξή τους σε συγκεκριμένους χρόνους, με το αντίστοιχο προβλεπόμενο κόστος και ωφέλεια.

- **Ο σωστός σχεδιασμός απαιτεί:**

- Καθορισμό των στόχων
- Προσδιορισμός της παρούσας κατάστασης σε σχέση με τους στόχους
- Ανάπτυξη προτάσεων σχετικά με τις μελλοντικές συνθήκες
- Ανάλυση των εναλλακτικών και δημιουργία ενός σχεδίου
- Εφαρμογή του σχεδίου και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Ο Προγραμματισμός θέτει τους στόχους και πρέπει να δημιουργήσει ένα πραγματικό σχέδιο για να τους πετύχει.

Στόχοι (objectives): συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία επιθυμεί να πετύχει ο καθένας μας (ή ο οργανισμός)

Σχέδιο (plan): είναι μια δήλωση των επιλεγμένων μέσων (μια σειρά βημάτων δράσης) για την επίτευξη των στόχων.

Σχετικές έννοιες με τον προγραμματισμό:

Φορείς του προγράμματος (φορέας κατάρτισης, υλοποίησης, χρηματοδότησης, παρακολούθησης, αξιολόγησης)

Στόχοι προγράμματος (γενικοί - ειδικοί)

Χρονοδιάγραμμα προγράμματος

Πόροι, κόστος, προσδοκώμενα αποτελέσματα

Είδη Προγραμμάτων

- Με κριτήριο τη διαδικασία κατάρτισης
Με βάση το κριτήριο αυτό, διακρίνουμε προγράμματα που επιβάλλονται "από πάνω προς τα κάτω" ("top-down") και άλλα που διαμορφώνονται "από τη βάση προς την κορυφή" ("bottom-up").

Με κριτήριο το εύρος των στόχων

Διακρίνουμε στρατηγικά προγράμματα τα οποία σχεδιάζουν με βάση τους μακρόπνοους στόχους του οργανισμού (π.χ. άνοιγμα του σχολείου στην τοπική κοινωνία) και λειτουργικά προγράμματα που είναι συγκεκριμένα και συνήθως ασχολούνται με λεπτομέρειες με ένα στόχο στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού (π.χ. οργάνωση μιας έκθεσης φωτογραφίας ανοικτής στην τοπική κοινωνία).

Με κριτήριο τη χρονική διάρκεια του προγράμματος.

- Τα προγράμματα διακρίνονται σε προγράμματα βραχυχρόνια (συνήθως ετήσια διάρκειας), μεσοπρόθεσμα (διάρκειας 2-5 ετών) και μακροχρόνια (διάρκειας > 5 ετών).

Με κριτήριο το περιεχόμενο.

- *Από άποψη περιεχομένου ο προγραμματισμός μπορεί να είναι γενικός, δηλαδή να αφορά το σύνολο των τομέων με τους οποίους ασχολείται ένας οργανισμός (π.χ. ο προγραμματισμός που αφορά ολόκληρη τη σχολική χρονιά) ή εξειδικευμένος δηλαδή να αφορά συγκεκριμένο τομέα του οργανισμού (π.χ. προγραμματισμός των εκδηλώσεων στο τέλος της σχολικής χρονιάς).*

Με κριτήριο με το βαθμό δεσμευτικότητας

- Διακρίνουμε προγράμματα εφαρμογής (αυτά που όταν εγκρίνονται δεσμεύουν το φορέα υλοποίησης) και συμβουλευτικά προγράμματα.

Με κριτήριο την ευελιξία

- Διακρίνουμε προγράμματα άκαμπτα ή ανελαστικά τα οποία δεν επιτρέπουν τροποποιήσεις και αναθεωρήσεις και ευέλικτα ή ελαστικά που μπορεί να τροποποιηθεί και να προσαρμοστεί σε τυχόν νέα δεδομένα

Είδη προγραμμάτων

ΕΥΡΟΣ ΧΡΗΣΗΣ

Στρατηγικό

Τακτικό (λειτουργικό)

ΧΡΟΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Μακροπρόθεσμο

Βραχυπρόθεσμο

ΒΑΘΜΟΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑΣ

Κατευθυνόμενο

Συγκεκριμένο


ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

Μιας χρήσης

Μόνιμο

- 
- **Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2014 - 2020**

- 
- Επιχειρησιακά προγράμματα

- 
- Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα
 - Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα

- 1. ΕΣΠΑ
- 2. ΕΠ Υπουργείου Παιδείας
- 3. Πράξη: «Το Πανεπιστήμιο Αιγαίου, βασικός παράγοντας για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του Αιγαιοπελαγίτικου χώρου. Στήριξη και Ανάδειξη Πολυνησιωτικών ΑΕΙ».
- 4. Δράση 2. «Σχεδιασμός και Υλοποίηση Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης μέσω e-Learning»
- 5. Υποδράση 2.2 «Σχεδιασμός και Υλοποίηση Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης μέσω e-Learning»
- 6. Πρόγραμμα δια βίου μάθησης Ηγεσία και Διοίκηση στην Εκπαίδευση
- 7. Διδακτική ενότητα. Εκπαιδευτική ηγεσία κλπ

Γιατί οι μάνατζερ πρέπει να εφαρμόζουν τυπικό προγραμματισμό;

1. Επειδή οδηγεί σε συντονισμένη προσπάθεια
2. Επειδή περιορίζει την αβεβαιότητα και αμβλύνει τον αντίκτυπο της αλλαγής
3. Επειδή ελαχιστοποιεί τη σπατάλη και τον «πλεονασμό»
4. Επειδή αποκρυσταλλώνει τους στόχους ή τα κριτήρια που διευκολύνουν τον έλεγχο.

Δυνατότητες, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές),			
Δυνατότητες	Αδυναμίες	Ευκαιρίες	Απειλές
Έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό			Αύξηση παραβατικότητας στα σχολεία
	Σχέσεις με γονείς		
Ελκυστικές και σύγχρονες εγκαταστάσεις		Συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα	
			Προβληματικές οικογενειακές καταστάσεις

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Θέτει την κατεύθυνση

Αποφάσισε πού θέλεις να πας

Αποφάσισε τον καλύτερο τρόπο για να το πετύχεις

ΗΓΕΣΙΑ

Εμπνέει την προσπάθεια

Διοίκηση

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Δημιουργεί δομές

- Διαχωρισμός της εργασίας

- Διαρρύθμιση πόρων

- Συντονισμός δραστηριοτήτων

ΕΛΕΓΧΟΣ

Διασφαλίζει το αποτέλεσμα

Με το μέτρημα της απόδοσης

Με την ανάληψη διορθωτικής δράσης

ΟΡΙΣΜΟΙ

- **Οργάνωση:** είναι η διαδικασία τακτοποίησης ανθρώπων και άλλων πόρων
- **Οργάνωση:** είναι η διαδικασία ταξινόμησης και χρησιμοποίησης όλων των δραστηριοτήτων και πηγών του οργανισμού που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των σκοπών του. Η λειτουργία της προσδιορίζει το ρόλο και τα μέσα του κάθε ατόμου που απαιτούνται για την επίτευξη των σκοπών του

Αυτός που οργανώνει, **ΤΙ ΚΑΝΕΙ;**

- Καθορίζει πως θα μοιραστούν οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μεταξύ των ατόμων
- Καθορίζει τις δομές εξουσίας (lines of authority) και τις αντιστοιχεί με τις αρμοδιότητες των μελών
- Καθορίζει πώς θα γίνει η κατανομή πόρων
- Όπου χρειάζεται δημιουργεί τμήματα ή/και τοποθετεί τους εργαζόμενους σε τμήματα ανάλογα με τις αρμοδιότητες τους και το αντικείμενο της εργασίας τους
- Ορίζει τον κατάλληλο συνδυασμό ατόμων ούτως ώστε να μην υπάρχει υπερβολικό φόρτος σε κάποιους ή να μένουν αδρανείς άνθρωποι και υλικοί πόροι
- Φροντίζει να γίνονται κατανοητά τα καθήκοντα που αναλαμβάνει ο καθένας, με σκοπό να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και να μεγιστοποιείται η αποδοτικότητα

Αυτός που οργανώνει, **ΤΙ ΚΑΝΕΙ;** *...συνέχεια*

- Ξεκαθαρίζει τη δομή της εργασίας
- Συντονίζει τις εργασίες των εμπλεκομένων
- Καθορίζει πώς θα λαμβάνονται οι αποφάσεις και πώς θα λύνονται τα ζητήματα που τυχόν προκύπτουν
- Κατευθύνει τους συμμετέχοντες/ουσες
- Φροντίζει ώστε η οργανωτική δομή να βοηθά την αλληλεπίδραση και το συντονισμό μεταξύ των ατόμων και να υποκινεί τα μέλη του οργανισμού να δουλέψουν μαζί για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

- ΠΡΟΚΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΙ ΤΗ ΔΙΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΣΑ ΣΕ ΕΝΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Βασικές έννοιες της οργάνωσης

1. Μοναδικότητα του σκοπού
2. Καταμερισμός της εργασίας
3. Μοναδικότητα της εντολής
4. Κλιμάκωση της εξουσίας
5. Εύρος ελέγχου
6. Τμηματοποίηση

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΔΟΜΩΝ

```
graph TD; A[ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΔΟΜΩΝ] --> B[Τυπική ή επίσημη]; A --> C[Άτυπη ή ανεπίσημη];
```

Τυπική ή
επίσημη

Άτυπη ή
ανεπίσημη

Τυπική ή επίσημη (formal)

- I.** Από τη διαίρεση της εργασίας
- II.** Από τα άτομα
- III.** Από τις σχέσεις εξουσίας
- IV.** Από την υπευθυνότητα
- V.** Από το περιβάλλον εργασίας

Άτυπη ή ανεπίσημη οργάνωση

Αίτια σύνδεσης ενός μέλους με μια άτυπη ομάδα

- I. Η ικανοποίηση του κοινωνικού αισθήματος (φιλίες-κοινωνικές σχέσεις)
- II. Οι κοινοί στόχοι (ασπίδα αλληλοπροστασίας και αλληλεγγύης)
- III. Η ταύτιση αντιλήψεων

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ

- **Συζητείστε και καταγράψτε πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ανεπίσημων δομών στους οργανισμούς**

Μηχανιστικοί και οργανικοί μηχανισμοί

■ Μηχανιστικοί



Άκαμπτες ιεραρχικές σχέσεις

Καθορισμένες αρμοδιότητες

Πολλοί κανόνες

Τυποποιημένοι δίαυλοι επικοινωνίας

Συγκεντρωτική εξουσία αποφάσεων

Υψηλότερες δομές

Οργανικοί οργανισμοί:



- **Συνεργασία (κάθετη και οριζόντια)**
- **Ευπροσάρμοστες αρμοδιότητες**
- **Λίγοι κανόνες**
- **Άτυπη επικοινωνία**
- **Αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων**
- **Πιο επίπεδες δομές**

Εύρος ελέγχου

- Ο αριθμός των εργαζομένων που μπορεί να εποπτεύσει αποτελεσματικά και αποδοτικά ένας μάνατζερ

ΔΙΚΑΙΟΔΟΣΙΑ (authority): το επίσημο και νόμιμο δικαίωμα που έχει ο διευθυντής να παίρνει αποφάσεις, να δίνει εντολές και να κατανέμει τις πηγές και το δυναμικό.

ΕΥΘΥΝΗ (responsibility): το καθήκον (η υποχρέωση) του υφισταμένου να πραγματοποιήσει το ανατιθέμενο σ' αυτόν έργο από τον προϊστάμενο που έχει τη δικαιοδοσία (η αντίθετη όψη της δικαιοδοσίας)

ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ (accountability): είναι ένας μηχανισμός που συνδέει τη δικαιοδοσία με την ευθύνη, σύμφωνα με τον οποίο οι έχοντες την ευθύνη για κάποιο έργο λογοδοτούν στην αναθέτουσα προϊσταμένη αρχή

ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΔΙΚΑΙΟΔΟΣΙΑΣ (delegation)

- Η δυνατότητα του προϊσταμένου να μεταβιβάζει μέρος των καθηκόντων του σε κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια

ΜΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΟΤΑΝ:

- 1. Υπάρχει σαφήνεια ρόλων , εξουσίας και ευθυνών**
- 2. Προσδιορίζει την ευελιξία και την ταχύτητα ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες**
- 3. Προσδιορίζει την ελευθερία πρωτοβουλιών , τη συμμετοχή, την παρακίνηση και την ενδυνάμωση**
- 4. Συμβάλλει η ίδια στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση της στρατηγικής**
- 5. Προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα των συστημάτων**
- 6. Προσδιορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα**

ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

1. **Κλίμακα εξουσίας**
2. **Τήρηση των ιεραρχικών επιπέδων** (ενίοτε υπάρχει η επιστροφή της εξουσίας στον/ην προϊστάμενο/η)
3. **Αντιστοιχία ευθύνης – εξουσίας**
4. **Ενότητα εντολών ή διοίκησης**
5. **Απόλυτη ευθύνη** (η μεταβίβαση εξουσίας δε συνεπάγεται την αποφυγή των ευθυνών)
6. **Λειτουργική εξουσία** (η πολυπλοκότητα της πραγματικότητας απαιτεί πολλές φορές ευρύτερο συντονισμό)

**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**
(κατανομή εξουσίας)

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ

- **Συγκεντρωτισμός (centralization):** είναι ο βαθμός στον οποίο η λήψη αποφάσεων λαμβάνει χώρα στα ανώτερα επίπεδα του οργανισμού.
- **Αποκέντρωση (decentralization):** είναι ο βαθμός στον οποίο οι διευθυντές/τριες των χαμηλότερων βαθμίδων συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων ή λαμβάνουν οι ίδιοι/ες τις αποφάσεις.

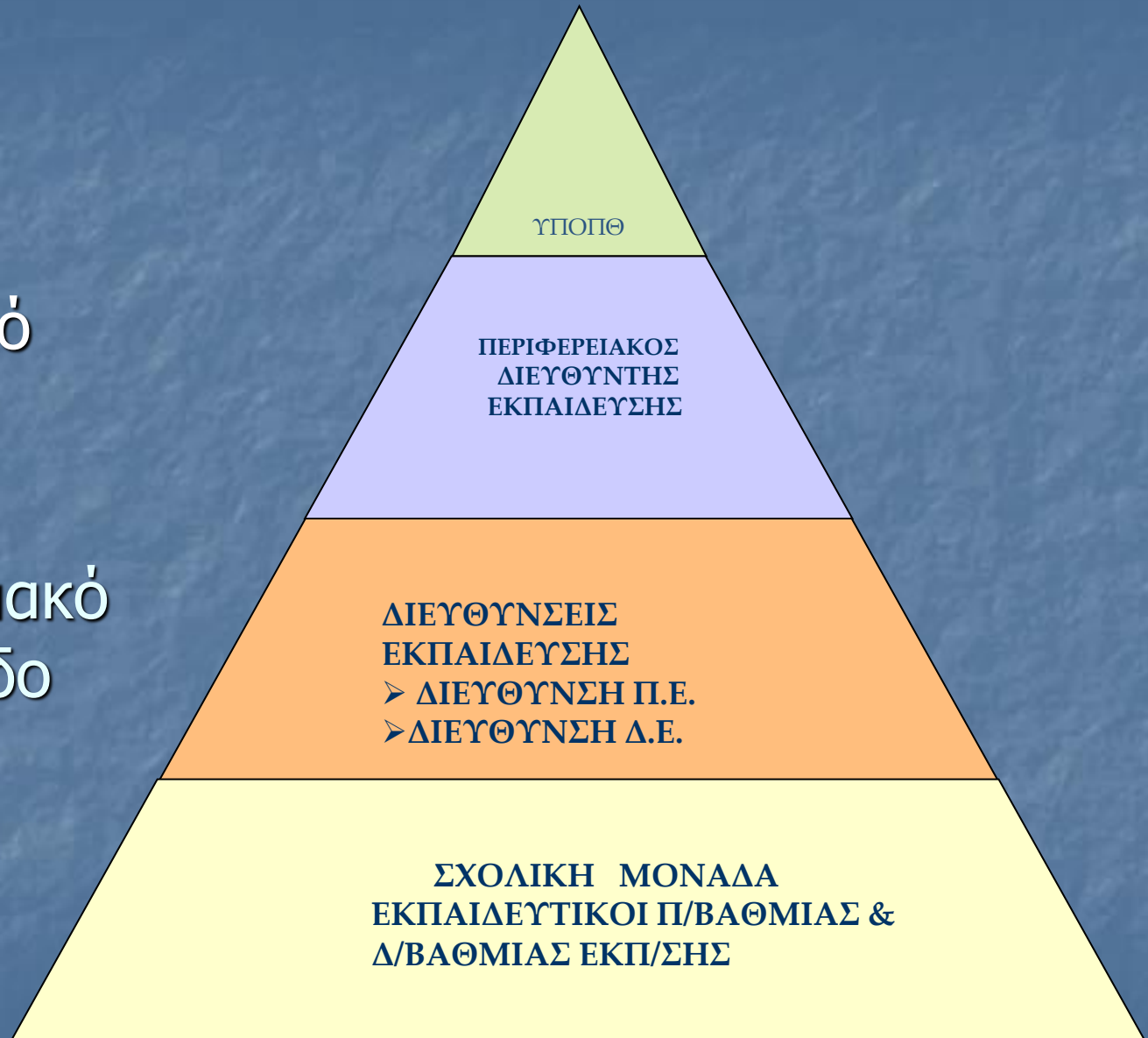
- **Ποια η σημερινή στάση;**
- Οι διευθυντές/τριες ανακαλύπτουν τρόπο να εξουσιοδοτήσουν ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα ώστε να παίρνουν περισσότερες αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν αυτούς και την εργασία τους
- Η εξουσιοδότηση και οι οριζόντιες δομές συμβάλλουν σε μεγαλύτερο βαθμό αποκέντρωσης στους οργανισμούς. Παράλληλα, η πρόοδος της ΤΠΕ επιτρέπει επαρκή συγκεντρωτικό έλεγχο

Εθνικό
Επίπεδο

Περιφερειακό
Επίπεδο

Νομαρχιακό
Επίπεδο

Επίπεδο
Σχολείου



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Εθνικό Επίπεδο

ΥΠΟΠΘ

ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΕΠΟΠΤΕΥΟΜΕΝΟΙ
ΦΟΡΕΙΣ

ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΙ

ΚΥΣΠΕ

ΚΥΣΔΕ

Δ/ΝΣΗ
ΣΠΟΥΔΩΝ
Π/ΒΑΘΜΙΑΣ
ΕΚΠ/ΣΗΣ

Δ/ΝΣΗ
ΣΠΟΥΔΩΝ
Δ/ΒΑΘΜΙΑΣ
ΕΚΠ/ΣΗΣ

Δ/ΝΣΗ
ΦΥΣΙΚΗΣ
ΑΓΩΓΗΣ

Δ/ΝΣΗ
ΕΙΔΙΚΗΣ
ΑΓΩΓΗΣ

ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

Δ/ΝΣΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Π/ΒΑΘΜΙΑΣ
ΕΚΠ/ΣΗΣ

Δ/ΝΣΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Δ/ΒΑΘΜΙΑΣ
ΕΚΠ/ΣΗΣ

Δ/ΝΣΗ
ΔΙΟΙΚ/ΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Δ/ΝΣΗ
ΟΙΚΟΝ/ΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Περιφερειακό Επίπεδο

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ Δ/ΝΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΑΠΥΣΠΕ

ΑΠΥΣΔΕ

ΠΥΣΒΙΠ

Νομαρχιακό Επίπεδο

Δ/ΝΣΗ Π/ΒΑΘΜΙΑΣ

Δ/ΝΣΗ Δ/ΒΑΘΜΙΑΣ

ΠΥΣΠΕ

ΠΥΣΔΕ

ΤΜΗΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΘΕΜΑΤΩΝ

ΤΜΗΜΑ
ΟΙΚΟΝ/ΚΩ
Ν
ΘΕΜΑΤΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΙΚΗΣ &
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΓΡΑΦΕΙΟ Π/ΒΑΘΜΙΑΣ
ΕΚΠ/ΣΗΣ

ΓΡΑΦΕΙΟ Δ/ΒΑΘΜΙΑΣ
ΕΚΠ/ΣΗΣ

Επίπεδο Σχολικής Μονάδας

ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

ΣΧΟΛΕΙΟ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

Α' ΤΑΞΗ

Β' ΤΑΞΗ

Γ' ΤΑΞΗ

Δ' ΤΑΞΗ

Ε' ΤΑΞΗ

ΣΤ' ΤΑΞΗ