

# Γ.ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ

## Βασικές Αρχές Διοίκησης του Εκπαιδευτικού Συστήματος και των Εκπαιδευτικών Μονάδων

Καθηγητής  
Διοίκησης και Οικονομικών της Εκπαίδευσης  
Πανεπιστήμιο Αθηνών

# Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΘΥΜΑ ΠΕΝΤΕ (5) ΠΑΓΙΔΩΝ

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:

- A.** ΟΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΣ
- B.** Ο ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΥΠΕΡ ΤΗΣ ΙΔΙΟΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΘΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΑΓΑΘΟΥ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
- Γ.** Η ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΤΑΧΥΝΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΣΥΝΕΠΕΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΔΟΜΩΝ.
- Δ.** Ο ΤΡΟΠΟΣ ΖΩΗΣ ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΝΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΜΑΖΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΜΠΟΡΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΘΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΚΦΡΑΣΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- Ε.** Η ΔΙΑΒΕΒΑΙΩΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΟΤΙ Η ΝΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΠΛΟΥΤΟΥ.

## Διεθνείς Οργανισμοί

- ΔΝΤ: Προς μια παγκόσμια αγορά της εκπαίδευσης
- Παγκόσμια Τράπεζα: σχολική αγορά ως επίθεση στη φτώχεια
- ΟΟΣΑ: Η εργαλειοθήκη της νέας παγκόσμιας εκπαιδευτικής τάξης
- ΠΟΕ: Εμπορικοποίηση της γνώσης και η ένταξή της στις εμπορεύσιμες υπηρεσίες

## Παγκοσμιοποίηση

- Οικονομική λογική φιλελεύθερου τύπου,
- Εργαλειοποίηση των εκπαιδευτικών συστημάτων(ανθρώπινοι πόροι),
- Εμπορευματοποίηση,
- ανταγωνισμός



## Ευρωπαϊκή Ένωση

## Εθνική Πολιτική

- Αποκέντρωση
- Αυτονομία,
- Ατομικισμός,
- New Public Management,
- Αξιολόγηση.

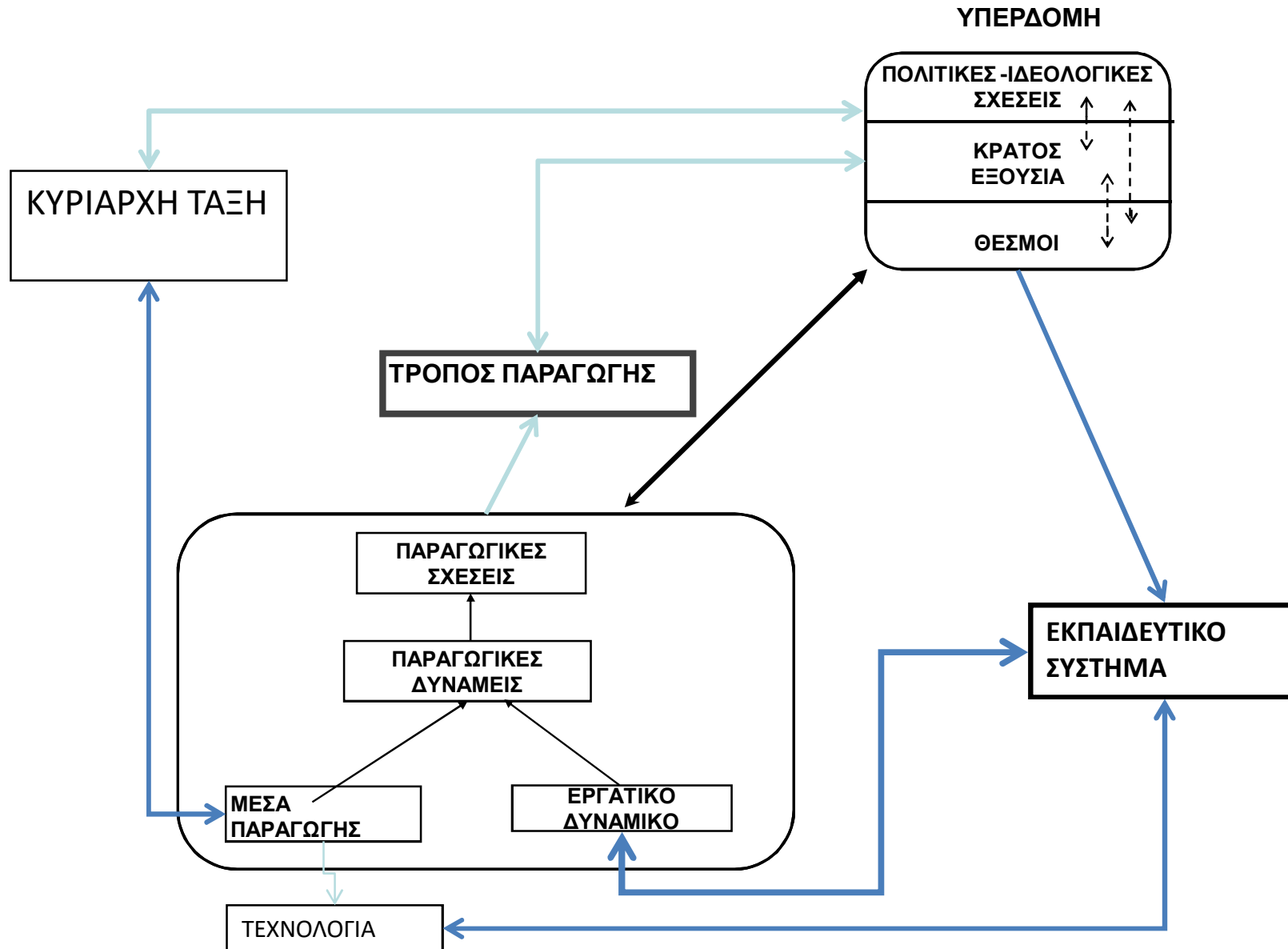
# ΠΕΝΤΕ (5) ΠΑΓΙΔΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΟΡΟΥ
2. Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΓΝΩΣΗΣ) ΑΠΟ ΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΕ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΑΓΑΘΟ
3. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
4. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
5. ΑΠΟ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΙΣΟΤΙΜΙΑ.

# **ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΕΝΝΟΙΑ, ΠΕΡΙΧΟΜΕΝΟ, ΕΞΕΛΙΞΗ**

- ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ  
ΓΙΑ ΕΝΑ ΔΗΜΟΣΙΟ ΑΓΑΘΟ
- Η ΓΝΩΣΗ ΓΙΝΕΤΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ – ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΤΟΥ Π.Ο.Ε.
- ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ –ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΕΣΩ ΔΙΚΤΥΩΝ - ΑΤΟΜΙΚΙΣΜΟΣ
- ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΡΧΩΝ ΝΕΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
MANATZMENT (NEW PUBLIC MANAGEMENT)
- ΜΑΚΡΟΕΠΙΠΕΔΟ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ
- ΜΙΚΡΟΕΠΙΠΕΔΟ – ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

# ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ – ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ-ΚΡΑΤΟΥΣ



# ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΑ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ

- Η κοινωνική έκφραση του κράτους και η κοινωνική λειτουργία του
- Η λειτουργία αυτή δεν είναι ουδέτερη και δεν έχει σαν αυτοσκοπό την εξυπηρέτηση της κοινωνίας στο σύνολό της.
- Εξυπηρετεί την κοινωνία κάτω από την κυριαρχία της άρχουσας τάξης ακριβώς στο βαθμό και με τρόπο που πριν απ' όλα εξυπηρετούνται τα ταξικά συμφέροντα αυτής της τάξης.
- Μ' αυτή την έννοια μπορούμε να πούμε πως το κράτος εξυπηρετεί ορισμένες αναγκαιότητες που πηγάζουν και πέρα από τα όρια των συμφερόντων της κυρίαρχης τάξης.
- Το κράτος ως γέννημα της κοινωνίας ανεξαρτητοποιείται απέναντι στην κοινωνία γίνεται όργανο μιας ορισμένης τάξης και επιβάλλει την κυριαρχία αυτής της τάξης .
- Στην περίπτωση αυτή το κράτος μετατρέπεται σε **αυτοτελή δύναμη** απέναντι στην κοινωνία.

# ΚΡΑΤΟΣ, ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ, ΚΡΑΤΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ

- Διαχωρισμός κράτους από την πολιτική έννοια της **Πολιτικής Οργάνωσης της Κοινωνίας**
- Η σχέση μέρους (Κράτος) με το όλον (Πολιτική Οργάνωση της κοινωνίας)
- Το κράτος είναι όργανο της πολιτικής εξουσίας όμως στην ταξική κοινωνία αυτή η εξουσία ασκείται μέσω πολλών οργάνων(πολιτικά κόμματα, οικονομικές ομάδες, διάφορες ενώσεις, η εκκλησία, κλπ.)
- Το κράτος είναι εργαλείο διεύθυνσης της κοινωνίας
- Θα πρέπει να διαθέτει σύστημα δημοσίων θεσμών και οργάνων. Αυτό το σύστημα είναι ο **Κρατικός Μηχανισμός**
- **Κρατικός μηχανισμός** είναι σύστημα οργάνων και ατόμων μέσω των οποίων ασκούνται η εξουσία και οι λειτουργίες του κράτους



# ΕΞΟΥΣΙΑ

- «Συνειδητή ικανότητα να ασκείται μια καθαρή επίδραση»
- «Εξουσία είναι η ικανότητα να ασκείται μια επίδραση πάνω στα πράγματα (καταστάσεις) και πάνω στους άλλους και ταυτόχρονα η ικανότητα του να απελευθερώνεται κάποιος από τις επιδράσεις των πραγμάτων και του άλλου»

# ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

- **Επίδρασης.** Επίδραση στη δομή και τις παραμέτρους του συστήματος
- **Επιβολής.** Δρα δυναμικά και αυτεπάγγελτα στη δομή και λειτουργία του συστήματος
- **Πειθαρχίας ή Υποταγής.** Η εξουσία μπορεί να επέμβει και να επιβάλει την πειθαρχία και την αρμονική λειτουργία του συστήματος

# ΟΡΓΑΝΩΣΗ

- *«Το υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα στηριχτεί το οικοδόμημα της διοίκησης»*
- *Μελετητές της Ομαδικής συμπεριφοράς (Argyris, Barnard) «ταυτίζουν με τη συμπεριφορά ή συνεργασία εκείνων που συμμετέχουν σε μια ομαδική προσπάθεια»*
- *Για τους μελετητές της οργανωτικής θεωρίας ή οργάνωση είναι «ένα σύστημα από ρόλους σχεδιαζόμενο για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων»*
- *Το σύνολο παραγωγικών πόρων μεταξύ των οποίων καταμερίζονται οι εργασίες, προσδιορίζονται οι σχέσεις συνεργασίας με σκοπό να επιτευχθούν κοινοί στόχοι σε χρονική συνέχεια*

# ΟΡΓΑΝΩΣΗ (2)

A. **Οντότητα** ( σχολείο, νοσοκομείο, κλπ.)

B. **Δράση** (ως σειρά ενεργειών)

## A. ΟΝΤΟΤΗΤΑ (χαρακτηριστικά)

1. Άνθρωποι

2. Επιδίωξη αντικειμενικών σκοπών

3. Οργανωτική δομή (Οργανόγραμμα) εννοούμε την απλουστευμένη γραφική απεικόνιση μιας τυπικής οργάνωσης που δείχνει τους τομείς δράσης της και τις γραμμές εξάρτησης και ευθύνης μεταξύ των διαφόρων θέσεων και χρησιμεύει :

α) παρέχεται καλύτερη επικοινωνία

β) συμπληρώνονται τα προγράμματα δράσης ,χώρου και χρόνου και κατανομής αρμοδιοτήτων

γ) διαπιστώνονται εύκολα τυχόν ατέλειες στη δομή του οργανισμού

δ) βοηθούνται οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν την ακριβή θέση τους μέσα στον οργανισμό

# ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

- **Τυπική - επίσημη οργάνωση** Για τον Barnard μια οργάνωση είναι τυπική όταν οι ενέργειες δυο ή περισσότερων ατόμων συντονίζονται ενσυνείδητα για την πραγματοποίηση στόχων που έχουν προκαθοριστεί, (έχει γραπτούς κανόνες και κανονισμούς λειτουργίας, δομή , αντικειμενικούς στόχους)
- **Άτυπη – ανεπίσημη οργάνωση** (δεν διαθέτει δομή, ούτε κανόνες και κανονισμούς λειτουργίας Η ύπαρξή της στηρίζεται στο αυθόρμητο συναισθηματικό στοιχείο και η δραστηριότητά της καθοδηγείται από “άτυπους” κανόνες, καθήκοντα και υποχρεώσεις. Η διάρκειά της δεν είναι σταθερή και εξαρτάται από το χρόνο υλοποίησης των στόχων)

# ΑΙΤΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΤΥΠΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

- Η ικανοποίηση του κοινωνικού αισθήματος
- Οι κοινοί στόχοι (Ασπίδα αλληλοπροστασίας και αλληλεγγύης)
- Ταύτιση αντιλήψεων (ηλικία , μόρφωση, ενδιαφέροντα)

## Αποτελέσματα

- Συμβάλλει στην αποδοτικότητα
- Συμβάλλει στις αλλαγές
- Βοηθά τη διοίκηση

# ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Η οργανωτική δομή μιας οργάνωσης αποτελεί ένα σπουδαίο δείκτη της αποδοτικότητάς της

**Πρώτο στάδιο** περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του συνολικού έργου της οργάνωσης

**Δεύτερο στάδιο** περιλαμβάνει την εκτίμηση του ετήσιου φόρτου εργασίας που προκύπτει από τη χρονική διάρκεια εκτέλεσης του έργου και ετήσια συχνότητα εμφάνισης

$(Χ.δ.ε) \times (ε.σ.ε) = ε.φ.ε.$

**Τρίτο στάδιο** περιλαμβάνει την ομαδοποίηση των έργων σε οργανωτικές μονάδες, δηλαδή θέσεις εργασίας, γραφεία, τμήματα διευθύνσεις

**Τέταρτο στάδιο** περιλαμβάνει την ανάθεση εξουσίας στα άτομα των διαφόρων οργανωτικών επιπέδων.

**Το Πέμπτο στάδιο** αναφέρεται στην περιγραφή των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της θέσης και τις αρμοδιότητες και ευθύνες κάθε μιας. Αντικείμενο εργασίας

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ

- Καθορισμός σκοπού
- Καταμερισμός έργου
- Συνεργασία ανάμεσα στους εργαζόμενους
- Αξιολόγηση του αποτελέσματος
- Επιβολή διορθωτικών μέτρων

**Ορισμός:** Διοίκηση είναι ενέργειες συνεργαζομένων ομάδων για την πραγματοποίηση κοινών στόχων



# ΔΙΟΙΚΗΣΗ

- Διοίκηση είναι η πρακτική του να επιτυγχάνονται αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων
- Διοίκηση είναι ενέργειες συνεργαζομένων ομάδων για την πραγματοποίηση κοινών στόχων.
- Διοίκηση ορίζεται ως «η δια της χρήσεως ορισμένων ανθρώπινων οικονομικών και τεχνικών μέσων συλλογική και ορθολογική, προσπάθεια προς επίτευξη δεδομένων σκοπών»
- Διοίκηση είναι ο συντονισμός όλων των παραγωγικών πόρων (άψυχων και έμψυχων) για να επιτευχθούν ειδικά αποτελέσματα.

# Δραστηριότητες διοίκησης

- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Διεύθυνση
- Συντονισμός
- Έλεγχος (Fayol)

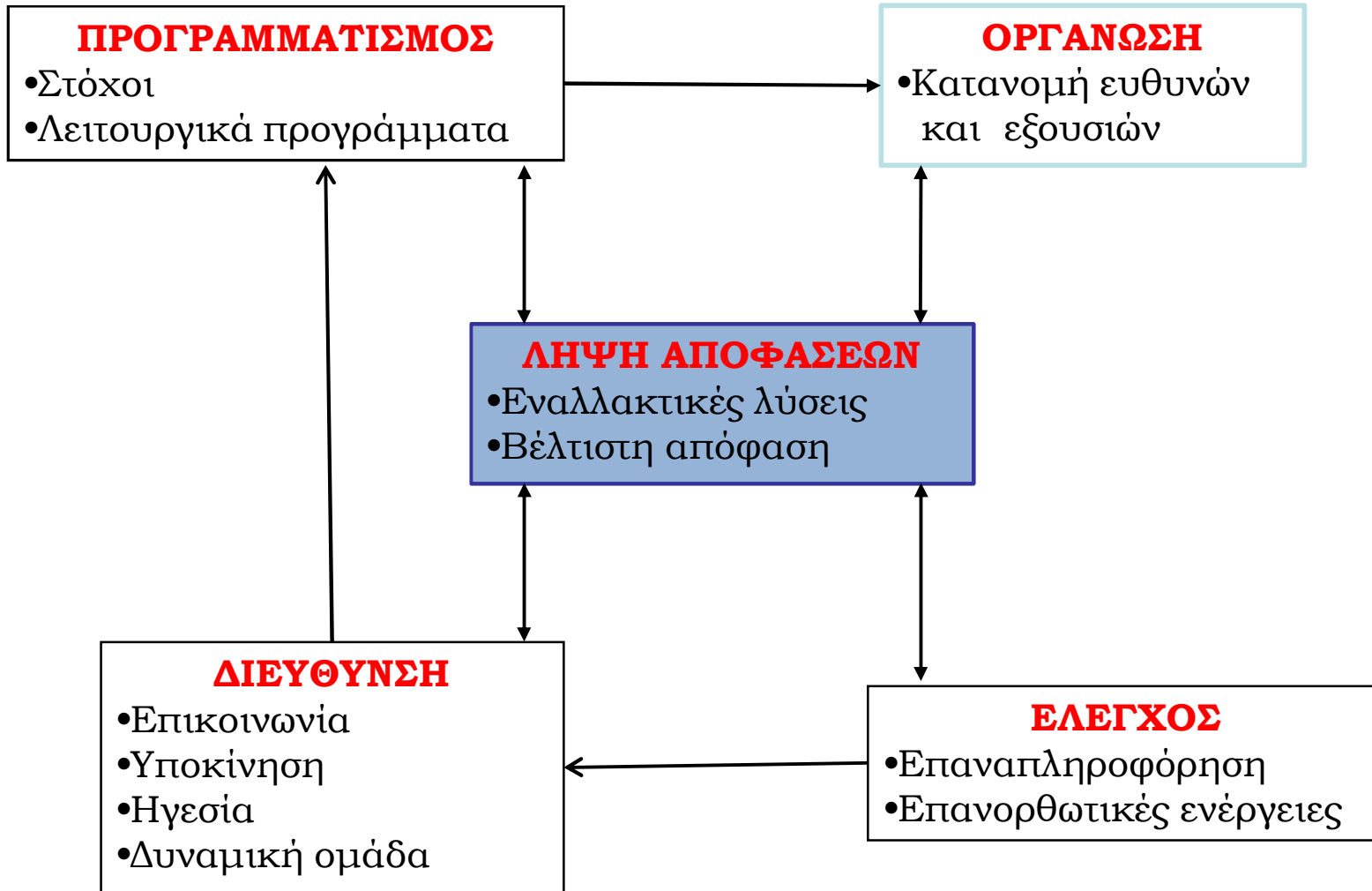
Άλλη αντίληψη για τη διοίκηση: Η δια της χρήσεως ορισμένων ανθρώπινων οικονομικών και τεχνικών μέσων συλλογική και ορθολογική προσπάθεια προς επίτευξη δεδομένων στόχων

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ (2)

Τα σημεία που χρειάζεται να ερμηνευθούν ως παράγοντες της διοίκησης είναι:

- **Διαδικασία:** είναι ο συστηματικός τρόπος επίτευξης των στόχων
- **Προγραμματισμός:** είναι η εκ των προτέρων οριοθέτηση των στόχων και ενεργειών
- **Οργάνωση:** είναι ο συντονισμός των ανθρώπινων και υλικών πόρων
- **Ηγεσία:** είναι η καθοδήγηση και επηρεασμός των υφισταμένων-συνεργατών για να εκτελέσουν το συγκεκριμένο έργο
- **Έλεγχος:** είναι οι ενέργειες που βεβαιώνουν ότι ο οργανισμός οδηγείται στην κατεύθυνση των στόχων

# ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (3)



# Τρόποι διοίκησης

- Μονομελή όργανα (προσωπική ευθύνη, εντολές σαφέστερες, ταχύτητα)
- Συλλογικά όργανα (άσκηση του “διοικείν”, δημοκρατικότερο, περιορίζει τον κίνδυνο κατάχρησης εξουσίας)

Μάνατζμεντ: «Η τέχνη του να επιτυγχάνεις σκοπούς μέσω των ανθρώπων»

- «Ή η δύναμη που καθοδηγεί έναν οργανισμό»

## Χαρακτηριστικά στοιχεία του μάνατζερ

- Εξουσία
- Ευθύνη
- Επιβολή
- πρωτοβουλία

# **ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ Β΄/ΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ Α΄/ΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

## **ΓΙΑ ΤΗΝ Α΄/ΒΑΘΜΙΑ**

- ΠΔ 201/1998
- ΠΔ 79/ 2017
- 

## **ΓΙΑ ΤΗΝ Β΄/ΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΤΙ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΟ ΠΔ.**

ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΟΜΩΣ:

- ΠΔ 104/1979 (ΦΕΚ 23/7-2-79)
- Ν. 1566/1985
- ΠΔ182/1984 (ΦΕΚ 60/8-5-84)
- ΠΔ 123/1987 (ΦΕΚ 68/20-5-87)
- ΠΔ 185/1990 (ΦΕΚ 70/4-5-90)
- Ν. 2525/1997 (ΦΕΚ 188/23-9-97)
- Ν. 2640/1998 (ΦΕΚ 206/3-9-98)
- ΠΔ 60/2006 (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΑΘΗΤΩΝ)
- ΠΔ 12/2009 (ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ 60)
- Ν. 4186/2013 (ΦΕΚ 193/17-9-13)
- ΠΔ 68/2014 (ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΔ. 60)
- Ν.4327/2015
- Ν. 4386/2016
- Ν. 4473/2017
- Ν. 4547/2018

# ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- **ΚΛΑΣΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**
  - *Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ*
  - *Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ*
  - *ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ*
- **ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**
  - *ΠΡΟΔΡΟΜΟΙ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ*
  - *ΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ*
  - *ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ*
- **ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**
  - *Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ*
  - *ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*
  - *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ*
- **ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ**
  - *ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ*
  - *ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ*
  - *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ*
  - *ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM*

# ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1890 1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 2010

Α΄ παγκ.πολ.

Β΄ παγκ.πολ.

IBM PC

1914-1918

1941-1945

2010

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΚΛΑΣΣΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ – ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΑΠΟΨΗ



# ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΧΟΛΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
- ΣΧΟΛΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
- ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
- ΣΧΟΛΗ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
- ΝΕΑ ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

# 1. Συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης

Άμεση γραμμική , στρατιωτική ιεραρχία και οργάνωση

**Πλεονεκτήματα :**

- Αυστηρά προσδιορισμένο σύστημα διασυνδέσεων σχέσεων
- Απλότητα
- Σαφής υπευθυνότητα
- Εύκολη παρακολούθηση και πειθαρχία
- Ταχύτητα εκτέλεσης άμεσων εντολών –υποδείξεων

**Μειονεκτήματα:**

- Βραδύτητα - ακαμψία
- Κίνδυνος απομόνωσης
- Δύσκολος συντονισμός
- Δυσκολία στην αντιμετώπιση ειδικών θεμάτων
- Ατομικές αποφάσεις με αποτέλεσμα
- Την υπαλληλική απομόνωση
- Μερικό αντίδοτο «γέφυρα του πλοίου» και «βραχυκύκλωμα»

## 2. Η λειτουργική ιεραρχία

### ***Πλεονεκτήματα:***

- Εξειδίκευση → ορθότερες λύσεις σε ειδικά προβλήματα
- Καλύτερος συντονισμός σε επιμέρους θέματα
- Μείωση του κινδύνου απομόνωσης των υπαλλήλων κατώτερων επιπέδων

### ***Μειονεκτήματα:***

- Η διπλή ή τριπλή διεύθυνση δημιουργεί κινδύνους συγκρούσεων και αμέλειας
- Ο γενικός συντονισμός των διαφόρων τμημάτων είναι δύσκολος
- Η πειθαρχία κινδυνεύει να μειωθεί

## 3. Η γραμμικο-λειτουργική ιεραρχία

# 4. Ιεραρχία με επιτελεία

## ***Πλεονεκτήματα:***

- Αξιοποιεί τις γνώσεις την εμπειρία των ειδικών
- Ασχολείται αποκλειστικά με την μελέτη και δεν εμπλέκεται στη διοίκηση
- Η ανεξαρτησία του επιτελείου επιτρέπει αντικειμενικές γνώμες

## ***Μειονεκτήματα:***

- Η μεγάλη αντικειμενικότητα οδηγεί στην απομάκρυνση από την πραγματικότητα
- Επειδή τα μέλη είναι ειδικοί μπορεί να μην δίνουν εναλλακτικές προτάσεις και να υποκαθιστούν την ιεραρχική διεύθυνση
- Υπάρχει κίνδυνος προστριβών με το προσωπικό της κανονικής ιεραρχίας.

# 5. Ιεραρχία συνδυασμένη με συλλογική διεύθυνση

## ***Πλεονεκτήματα:***

- Ενισχύεται το κύρος των διευθυντών
- Αμοιβαία πληροφόρηση και κατανόηση των συμμετεχόντων
- Σε επίπεδο οργάνων είναι καλός ο συντονισμός
- Επιτάχυνση της λήψης απόφασης για το σύνολο της διοικητικής μονάδος

## ***Μειονεκτήματα:***

- Διαχέεται η υπευθυνότητα αφού παίρνονται συλλογικές αποφάσεις
- Καθυστερήσεις σε επίπεδο υπηρεσιών λόγω απασχόλησης των διευθυντών με τη συνολική διοίκηση
- Μεγάλο κόστος

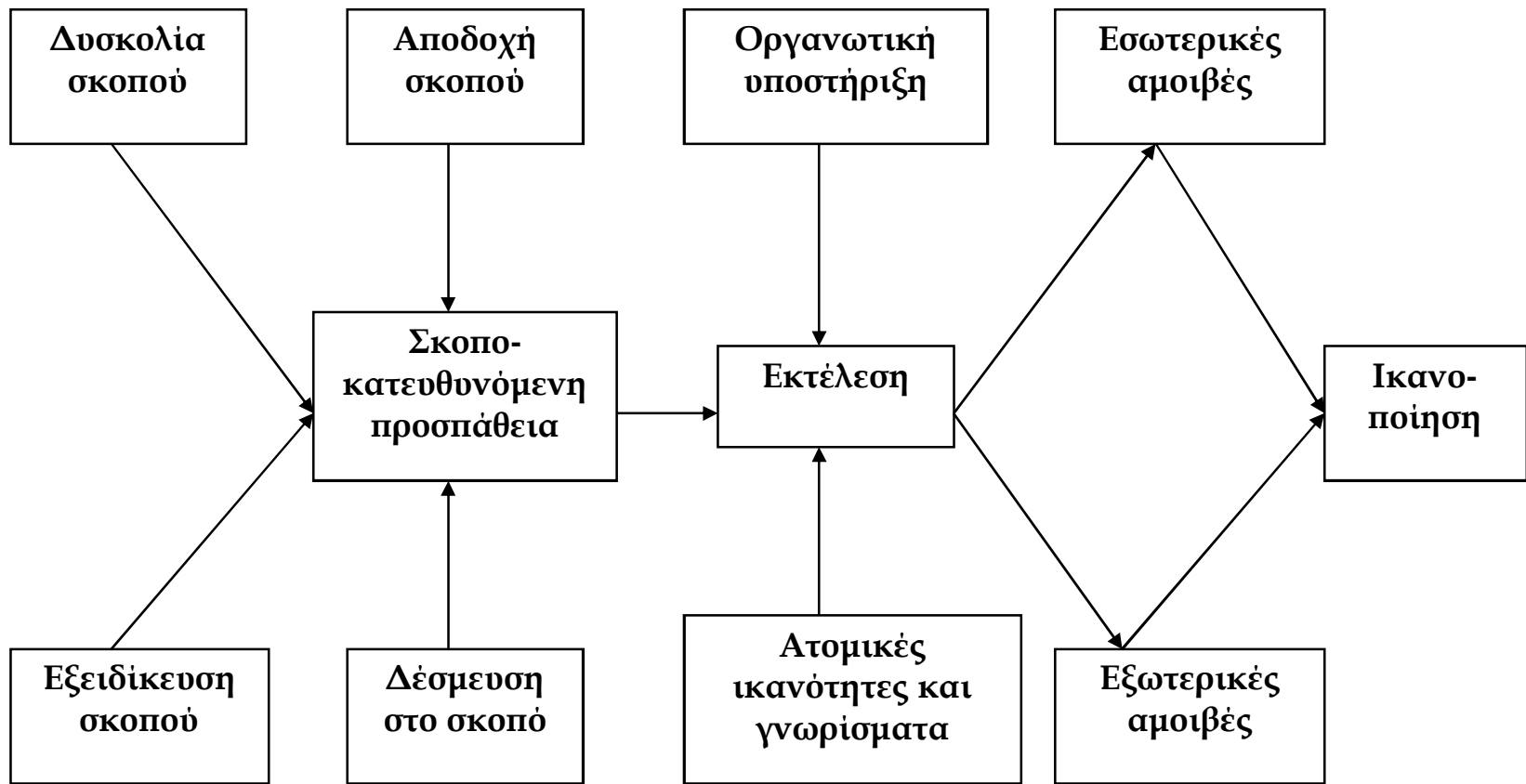
# ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΚΟΠΟΘΕΣΙΑΣ

## ***Στοχεύει στην εργασιακή υποκίνηση στο σχολείο***

- Επίδραση των σκοπών στην συμπεριφορά
- Η επιτυχία ενός σκοπού αποτελεί την κύρια υποκινητική δύναμη για εργασιακή συμπεριφορά
- Οι δύσκολοι σκοποί αποφέρουν καλύτερη εκτέλεση με την προϋπόθεση ότι συμμετέχει ο εργαζόμενος στον καθορισμό τους

## ***Στο καθορισμό των σκοπών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:***

- Η δυσκολία του σκοπού
- Η εξειδίκευση – ακρίβεια – σαφήνεια – λειτουργικότητα
- Αποδοχή του σκοπού
- Η δέσμευση για το σκοπό



# Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ)

***Προσπαθεί να δώσει λύσεις :***

- Ανάλογα με την κατάσταση
- Ανάλογα με τις ιδιαίτερες περιστάσεις
- Ανάλογα με το χρόνο
- Ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού

Επιλέγει την τεχνική και την κατάλληλη μέθοδο που θα δουλέψει καλύτερα στη συγκεκριμένη περίπτωση – λειτουργική προσέγγιση

Επειδή συνεχώς ο τρόπος αλλάζει για την επιτυχία των στόχων ονομάζεται δυναμική σχέση



# ΘΕΣΜΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ

Οι **θεσμοί** είναι κοινωνικές ιδιότητες ή δομές που εγκαθιδρύονται για να εκπληρώσουν βασικές κοινωνικές λειτουργίες που μορφοποιούνται ως κανονικά και τυποποιημένα πρότυπα συμπεριφοράς.

Οι θεσμοί στοχεύουν στην επιτυχία σημαντικών σκοπών με κοινωνικά παραδεκτούς και παγιωμένους τρόπους ατομικής και συλλογικής συμπεριφοράς και δράσης

**Η θεσμική συμμόρφωση των οργανώσεων γίνεται με τους μηχανισμούς**

- Πιεστική συμμόρφωση – επιβάλλεται
- Μιμητική συμμόρφωση
- Κανονιστική συμμόρφωση

# ΠΡΟΤΥΠΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1. Το γραφειοκρατικό πρότυπο οργάνωσης (Weber)
2. Το ορθολογικό πρότυπο (Hoy & Miskel) - ορθολογική λήψη απόφασης
3. Το πρότυπο των συστημάτων (Parsons, Kahn)
4. Το συνεργατικό πρότυπο (Hargreaves)
5. Το πρότυπο της χαλαρής συνοχής (Weick)
6. Το ερμηνευτικό πρότυπο (Greenfield)
7. Το πρότυπο της κουλτούρας (Schein)
8. Το πολιτικό πρότυπο (Baldrige)

# Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

Ο όρος **γραφειοκρατία** χρησιμοποιείται είτε:

1. Με την **αναλυτική ή περιγραφική** έννοια: ως ένα συγκεκριμένο είδος τυπικής οργάνωσης μεγάλου μεγέθους για την επίτευξη σύνθετων συλλογικών σκοπών
2. Με την **αρνητική ή παθολογική σημασιολογική** έννοια: χαρτοβασίλειο, αδιαφορία, νομικισμός, αναποτελεσματικότητα, υπαλληλοκρατία, αυθαιρεσία, επιβολή του τύπου επί της ουσίας.

«ΚΑΘΕ ΕΞΟΥΣΙΑ ΕΚΦΡΑΖΕΤΑΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ – ΚΑΘΕ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ...ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΤΗΝ ΕΞΟΥΣΙΑ» (Μ. ΒΕΜΠΕΡ)

Η γραφειοκρατική οργάνωση κατά Βέμπερ , υπερέχει τεχνικά στο ότι παράγει με αξιοπιστία και σταθερότητα τα αποτελέσματά της και επιτρέπει να ασκηθεί διοίκηση *«με ακρίβεια, ταχύτητα, σαφήνεια, γνώση των φακέλων, συνέχεια, αξιοπιστία, ενότητα, αυστηρό έλεγχο, αποφυγή των εντάσεων, δίχως υλικό και προσωπικό κόστος»*(Βέμπερ 1948:254)

Ο πλήρως εξελιγμένος τύπος γραφειοκρατίας προσομοιάζει και λειτουργεί ως *«μηχανή» «τα εξαρτήματα της οποίας μπορούν να σφίγγουν ή να λασκάρουν, να ρυθμίζονται και να λιπαίνονται»* (Toffler, Α.)

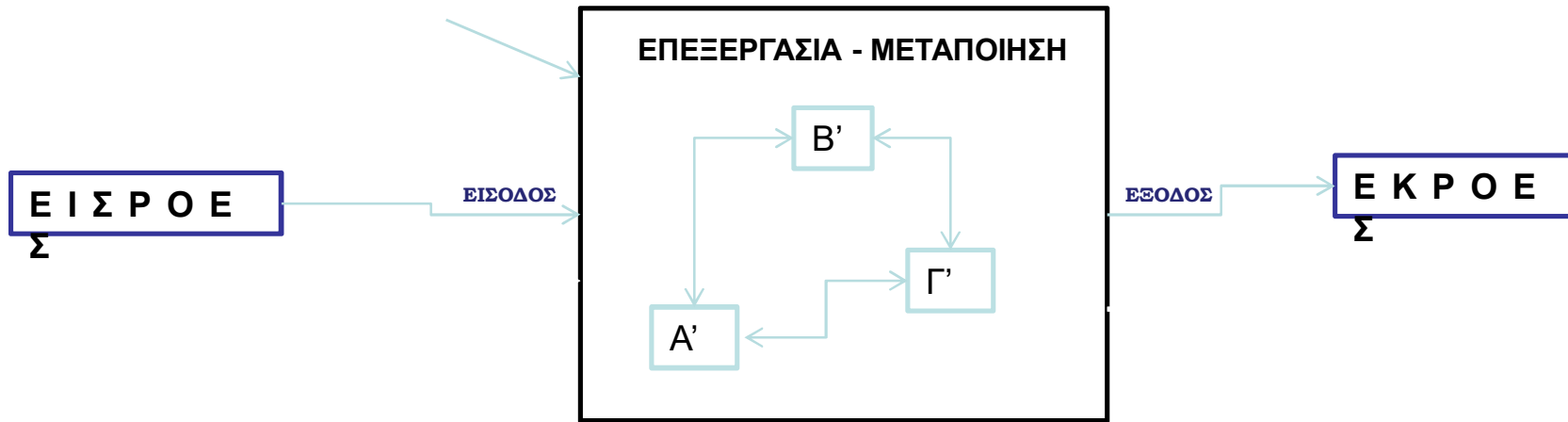
# ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Γραφειοκρατικό χαρακτηριστικό	Λειτουργία	Δυσλειτουργία
Καταμερισμός εργασίας-εξειδίκευση	Ειδικότητα ,ικανότητα, δεξιότητα, αποτελεσματικότητα, συνεχής ενημέρωση, ερευνητικό ενδιαφέρον	Αδιαφορία, ανία, πλήξη, δημιουργική υστέρηση, κριτική ανυπαρξία
Ιεραρχία εξουσίας	Πειθαρχημένη συμμόρφωση, συντονισμός	Ανεπαρκής επικοινωνία, αλλοίωση πληροφοριών
Κανόνες και κανονισμοί	Συνοχή, σταθερότητα, συντονισμός, ομοιομορφία	Οργανωσιακή ακαμψία, μετατόπιση στόχων
Απρόσωπος προσανατολισμός	Ορθολογικότητα	Έλλειψη ηθικού, ψυχρές σχέσεις
Προσανατολισμός καριέρας	Κίνητρα	Σύγκρουση μεταξύ επιτευγμάτων αρχαιότητας.

# ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ

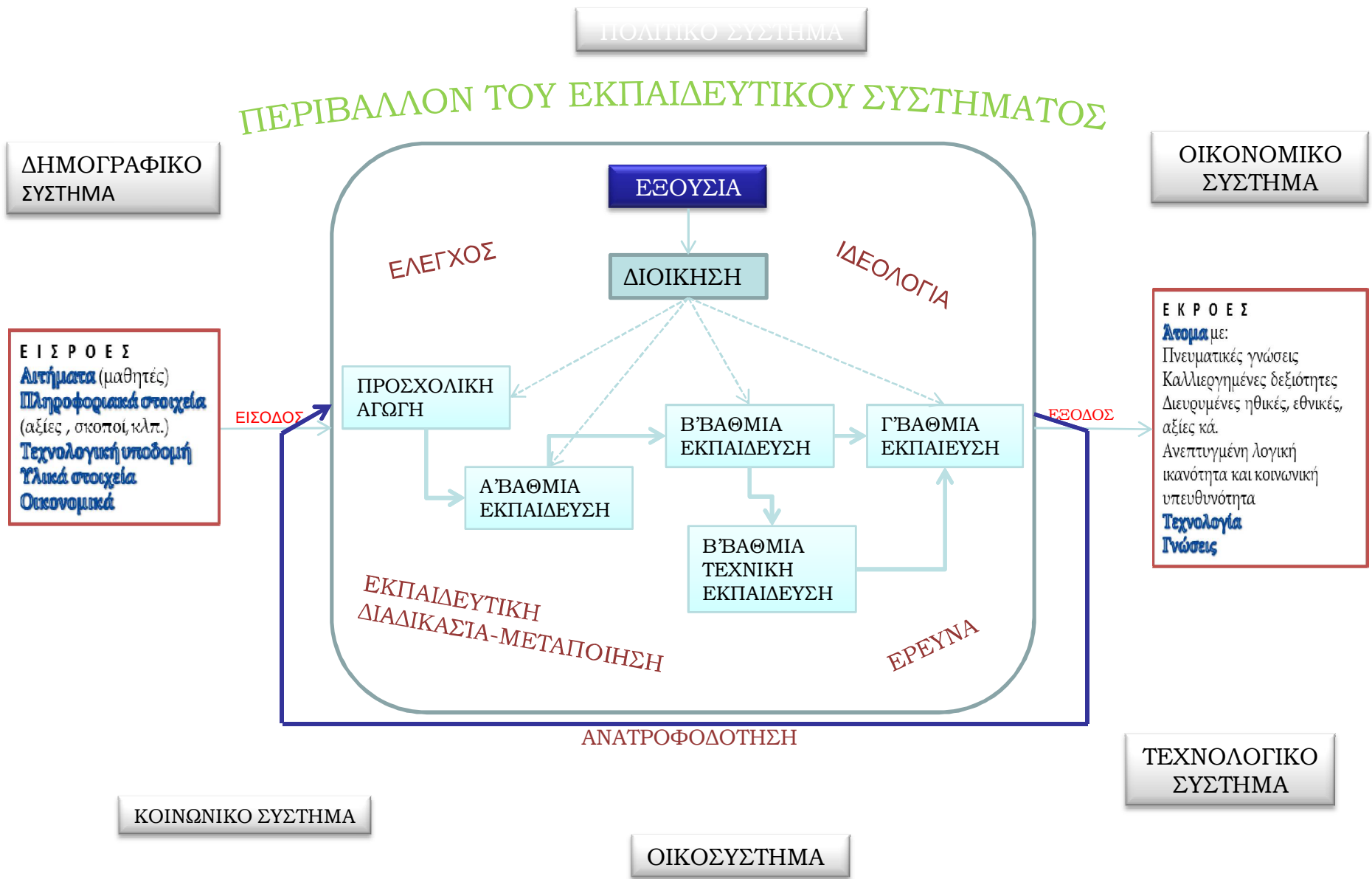
		Επαγγελματικό πρότυπο	
		Υψηλό	Χαμηλό
Γραφειοκρατικό πρότυπο	Υψηλό	Βεμπεριανή	Εξουσιαστική
	Χαμηλό	Επαγγελματική	Χασοτική

# ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

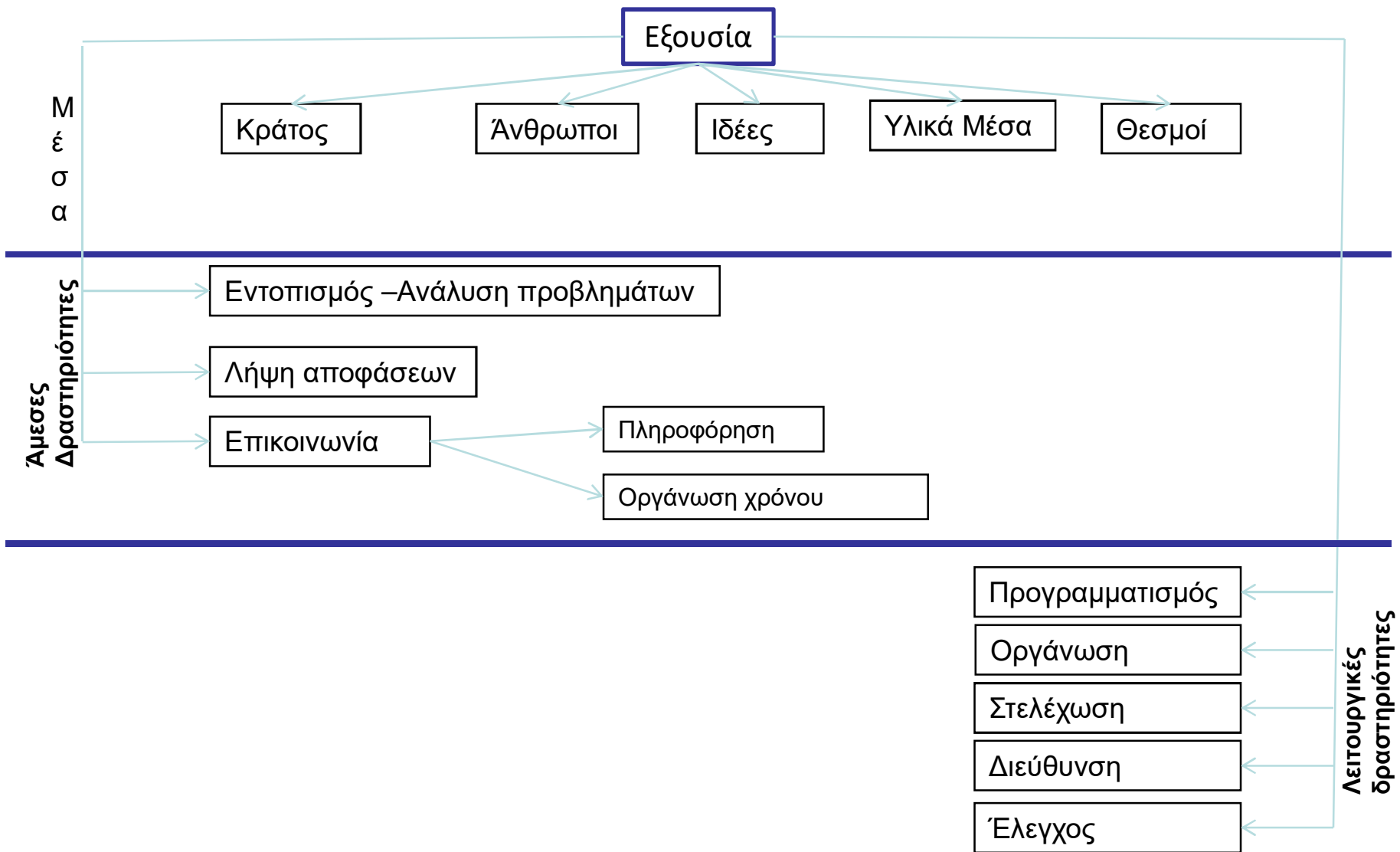


Δ Ο Μ Η	Λ Ε Ι Τ Ο Υ Ρ Γ Ι Α	Ε Ξ Ε Λ Ι Ξ Η
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στοιχεία</li> <li>• Διασυνδέσεις</li> <li>• Όρια</li> <li>• Περιβάλλον</li> <li>• Ιεραρχία</li> <li>• Ετεραρχία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είσοδος</li> <li>• Έξοδος</li> <li>• Μετατροπή</li> <li>• Επανατροφοδότηση</li> <li>• Έλεγχος</li> <li>• Κατάσταση</li> <li>• Σταθερή κατάσταση</li> <li>• Διαταραχή</li> <li>• Ένταση</li> <li>• Σύγκρουση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τροχιά</li> <li>• Ανάπτυξη Μορφογένεση</li> <li>• Μεταμόρφωση</li> <li>• Προσαρμογή</li> <li>• Πολυπλοκότης</li> <li>• Εντροπία</li> <li>• Κρίση</li> <li>• Καταστροφή</li> </ul>

# ΣΥΣΤΗΜΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

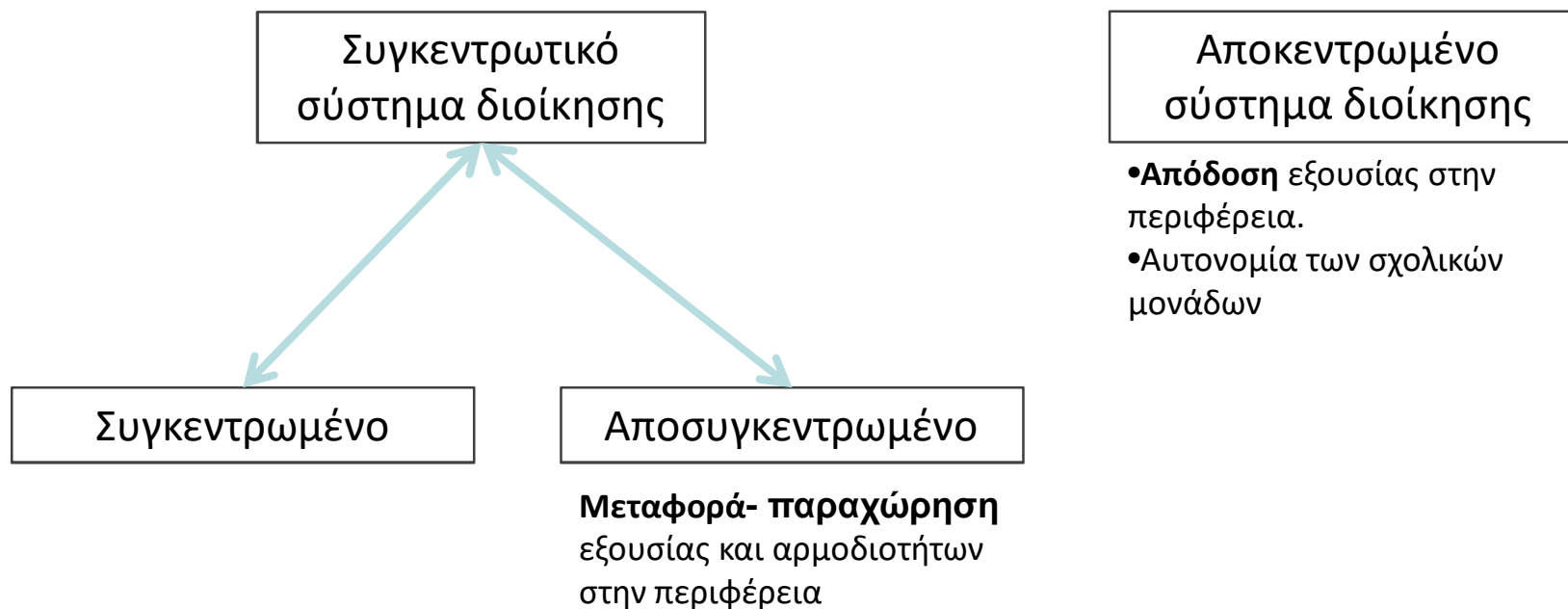


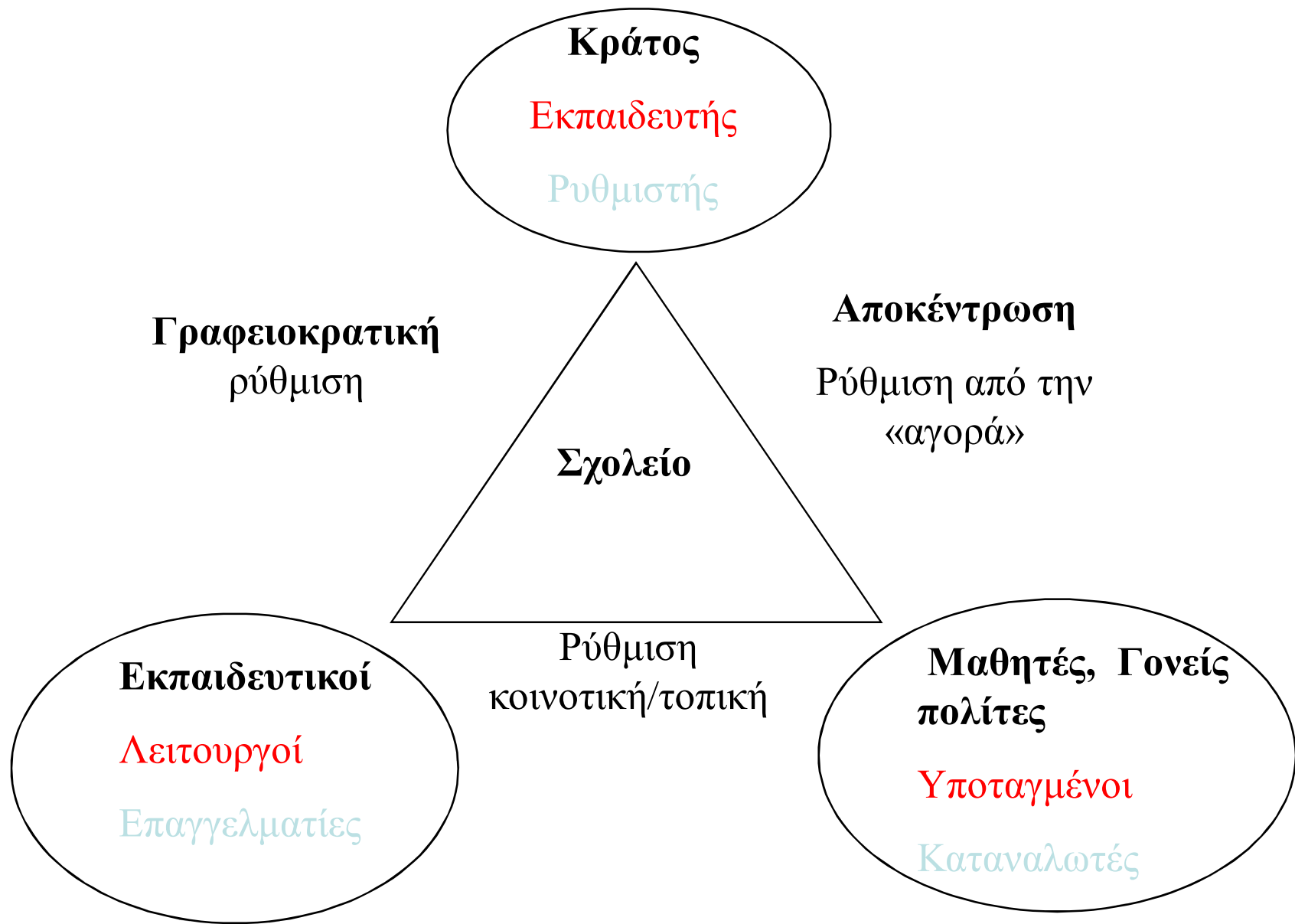
# ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

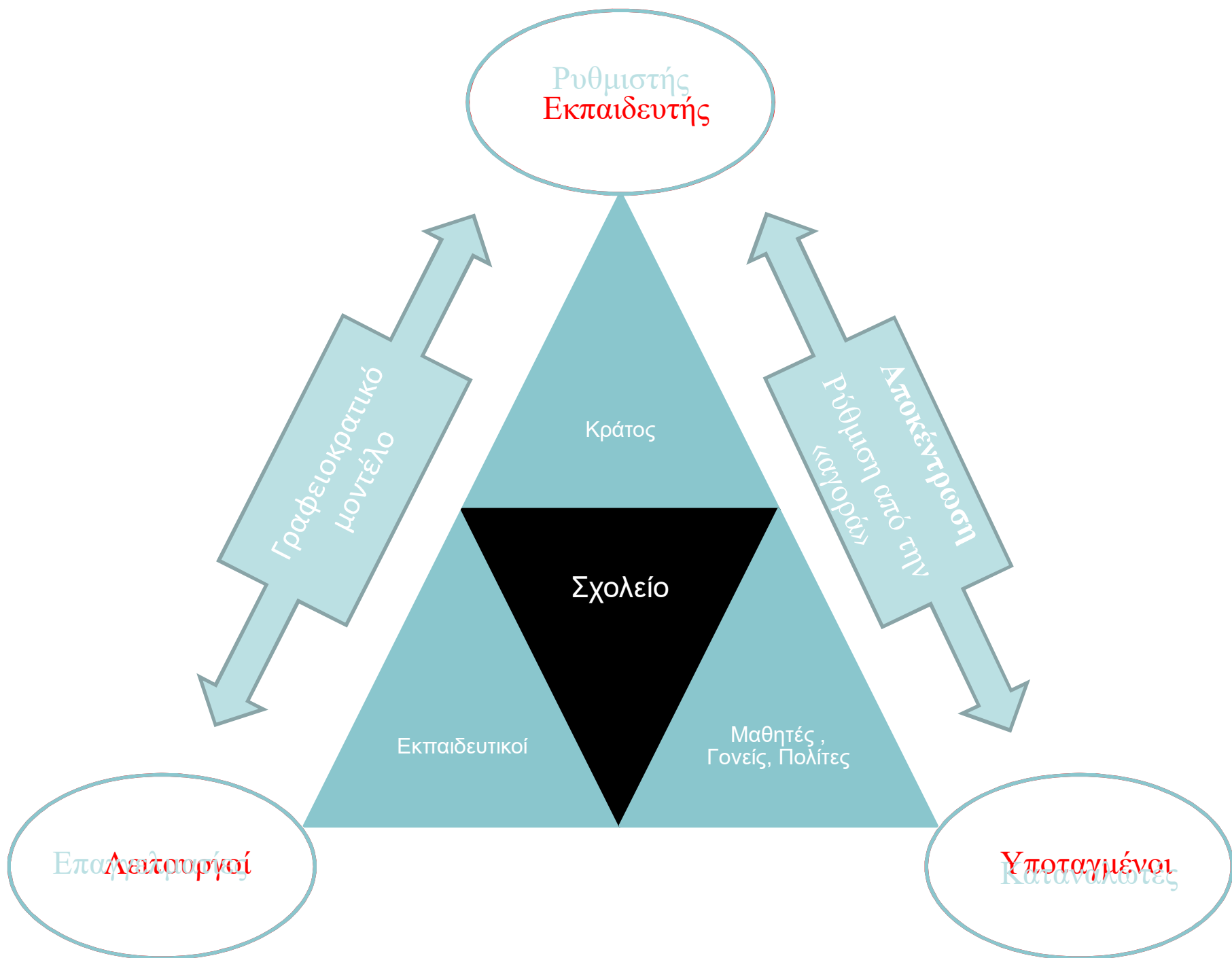




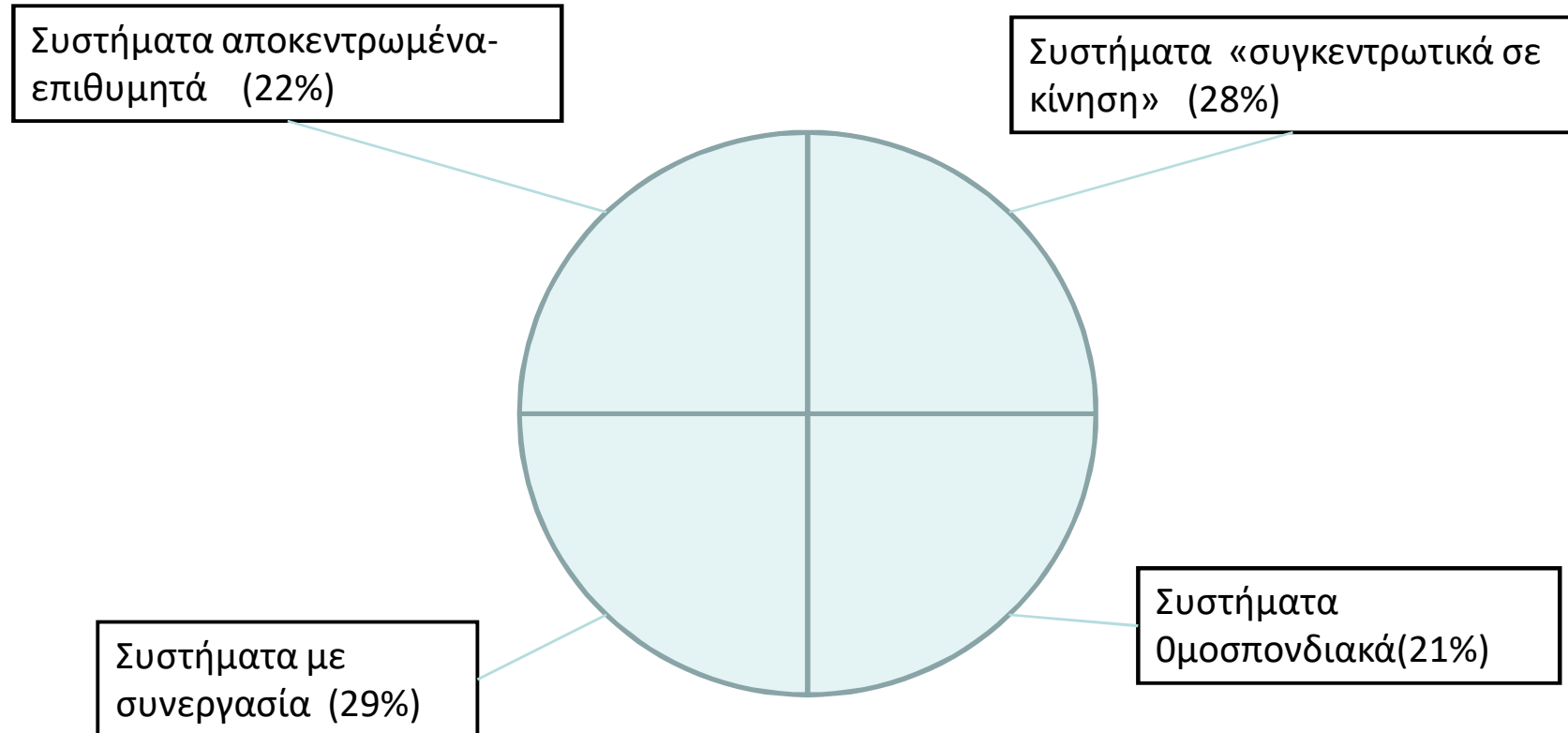
# Μορφές διοίκησης που στηρίζονται στην χωροταξική κατανομή της εξουσίας



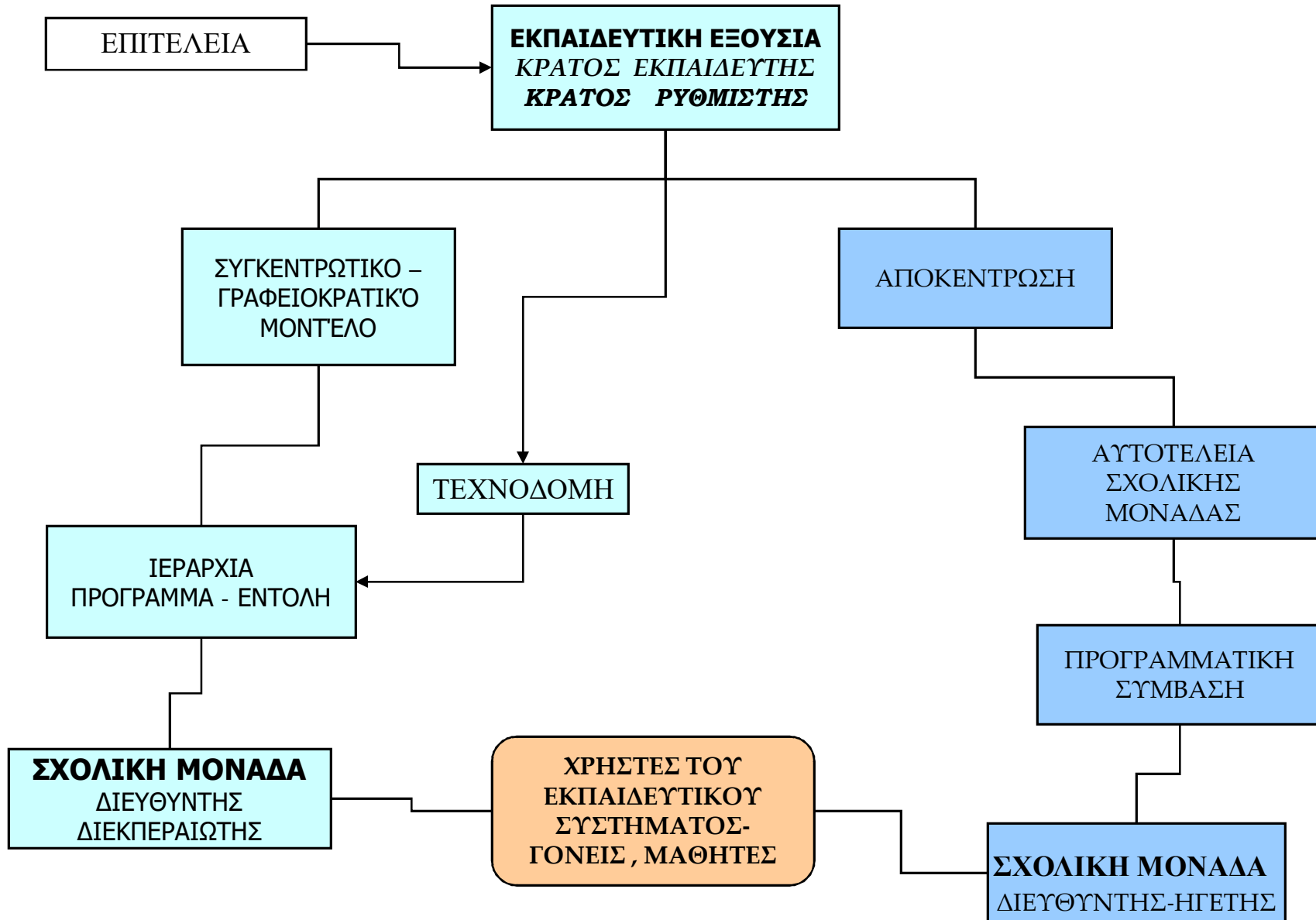




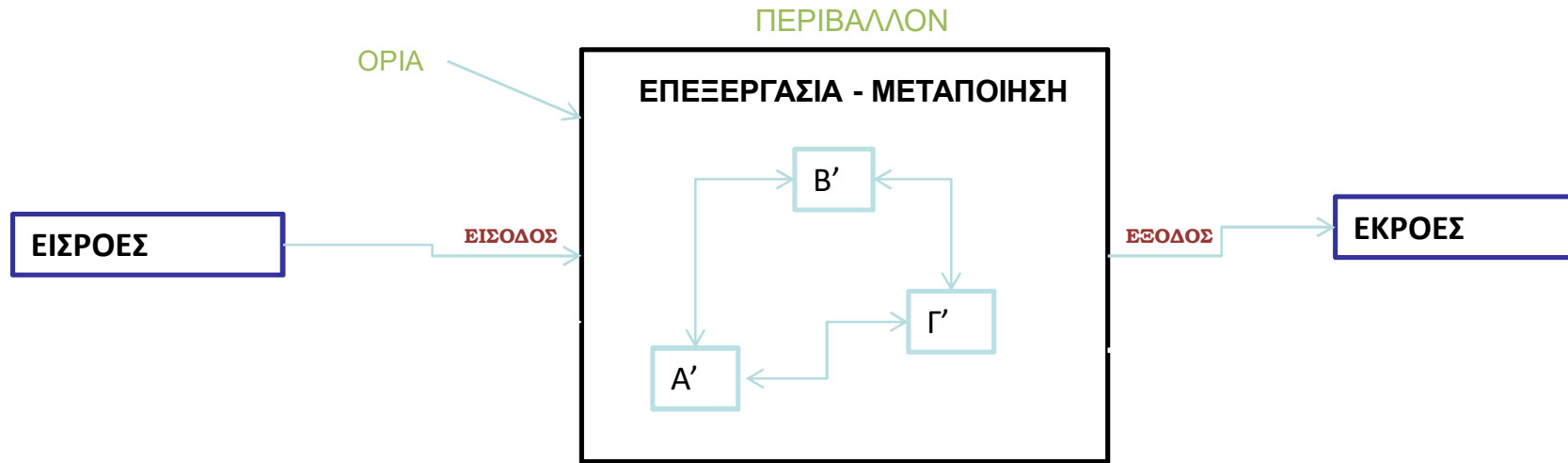
# ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΞΟΥΣΙΩΝ ΣΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ



# ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ



# ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

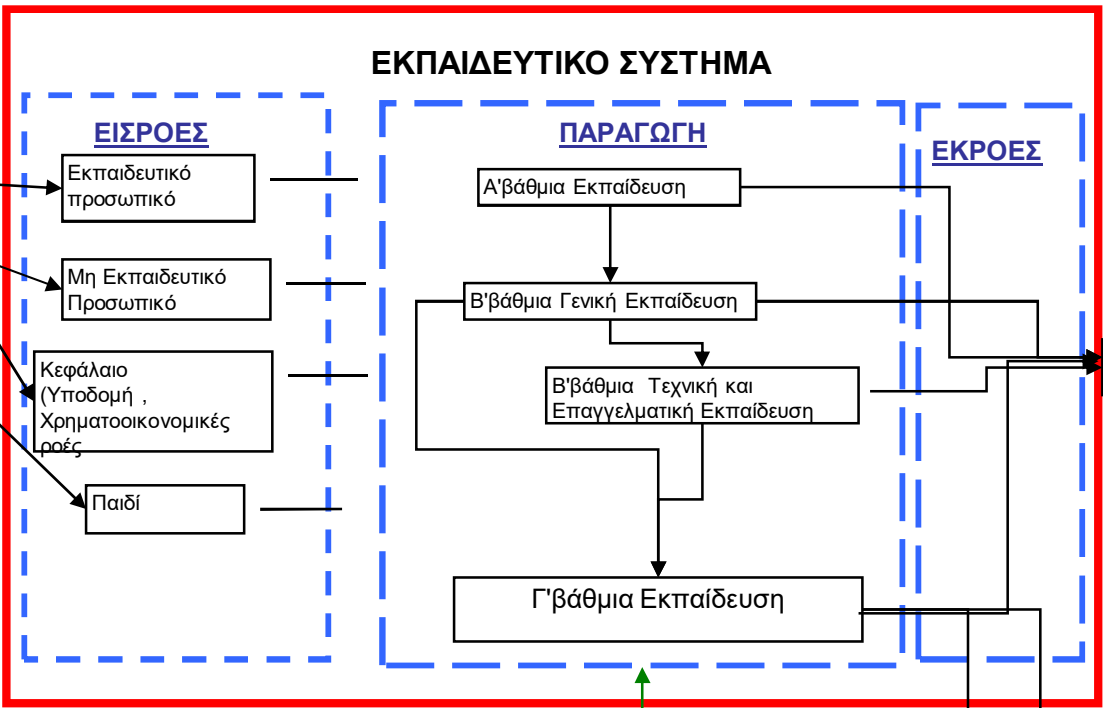


Ανατροφοδότηση ή αναπληροφόρηση (Feedback)

Δ Ο Μ Η	Λ Ε Ι Τ Ο Υ Ρ Γ Ι Α	Ε Ξ Ε Λ Ι Ξ Η
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στοιχεία</li> <li>• Διασυνδέσεις</li> <li>• Όρια</li> <li>• Περιβάλλον</li> <li>• Ιεραρχία</li> <li>• Ετεραρχία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είσοδος</li> <li>• Έξοδος</li> <li>• Μετατροπή</li> <li>• Επανατροφοδότηση</li> <li>• Έλεγχος</li> <li>• Κατάσταση</li> <li>• Σταθερή κατάσταση</li> <li>• Διαταραχή</li> <li>• Ένταση</li> <li>• Σύγκρουση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τροχιά</li> <li>• Ανάπτυξη Μορφογένεση</li> <li>• Μεταμόρφωση</li> <li>• Προσαρμογή</li> <li>• Πολυπλοκότης</li> <li>• Εντροπία</li> <li>• Κρίση</li> <li>• Καταστροφή</li> </ul>



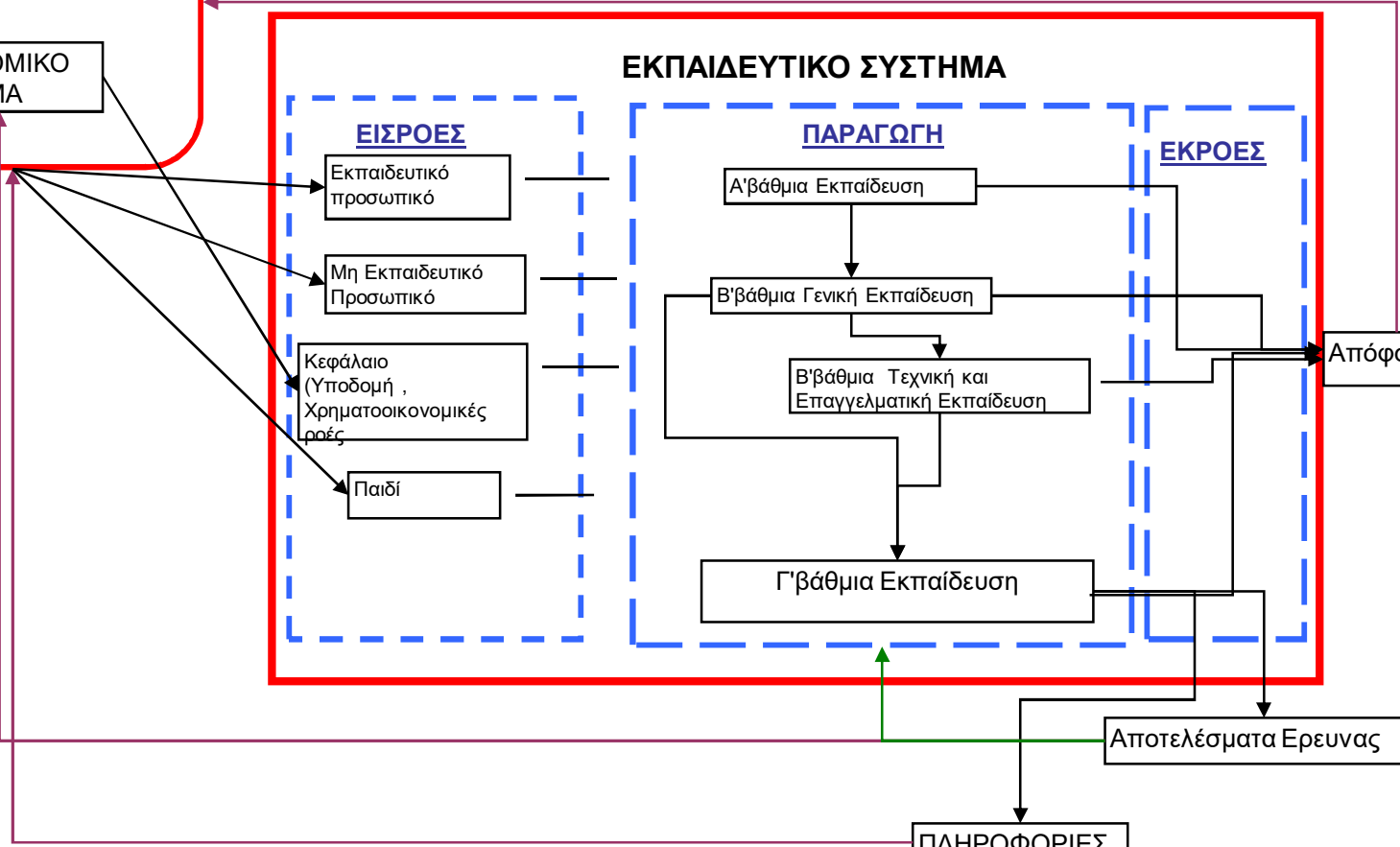
*ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ*



Απόφοιτοι

Αποτελέσματα Έρευνας

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

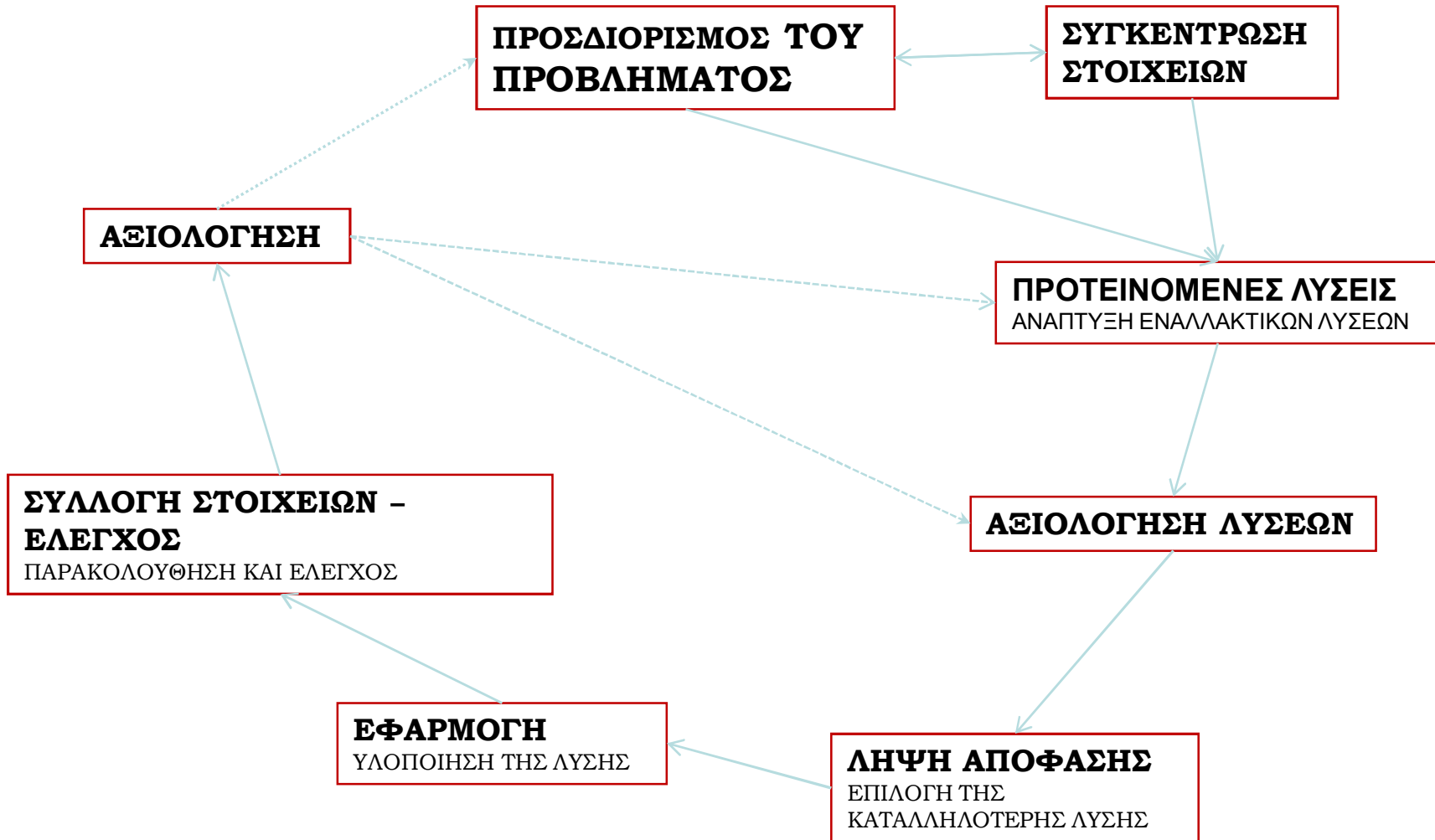


# ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΑ

1. Μακρά περίοδος εκπαίδευσης για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων
2. Πεδίο γνώσης όπου βασίζονται οι πρακτικές
3. Μέριμνα για τον πελάτη
4. Υψηλός βαθμός αυτονομίας
5. Κώδικας ηθικής που διέπει τις επαγγελματικές σχέσεις



# ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ



# ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

## «ΟΜΑΔΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ»

1. Η ΑΥΤΑΠΑΤΗ
2. Η ΕΚΛΟΓΙΚΕΥΣΗ
3. Η ΗΘΙΚΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ
4. ΤΑ ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ
5. Η ΑΣΚΗΣΗ ΠΙΕΣΗΣ
6. Η ΑΥΤΟΚΡΙΤΙΚΗ
7. Η ΟΜΟΘΥΜΙΑ
8. Η ΠΕΡΙΦΡΟΥΡΙΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΣΚΕΨΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

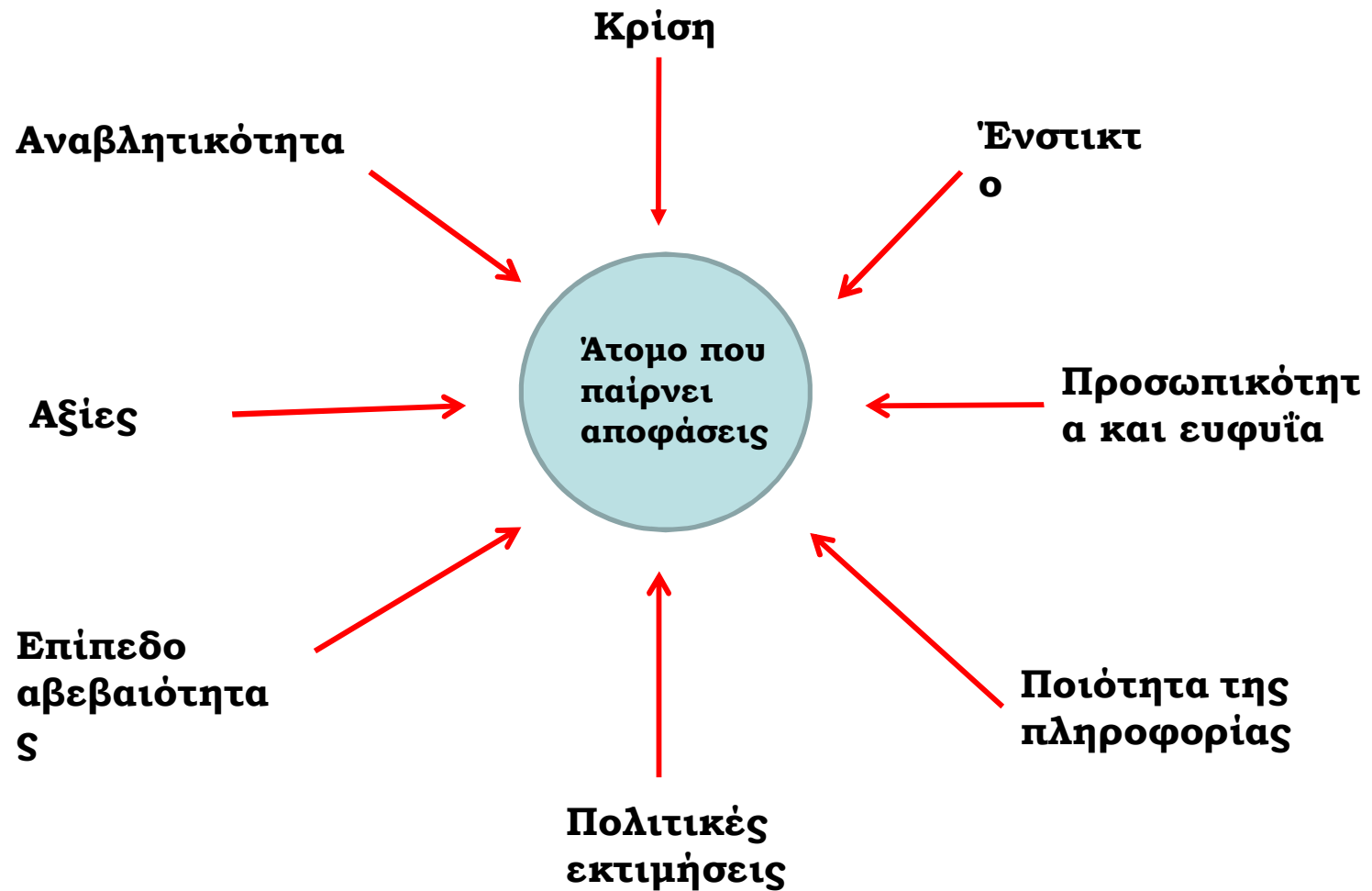
## ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1. ΠΑΓΙΩΜΕΝΗ ΘΕΣΗ
2. ΚΑΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑΣ
3. ΜΕΓΑΛΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ
4. ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΚΕΨΗ (Groupthink)

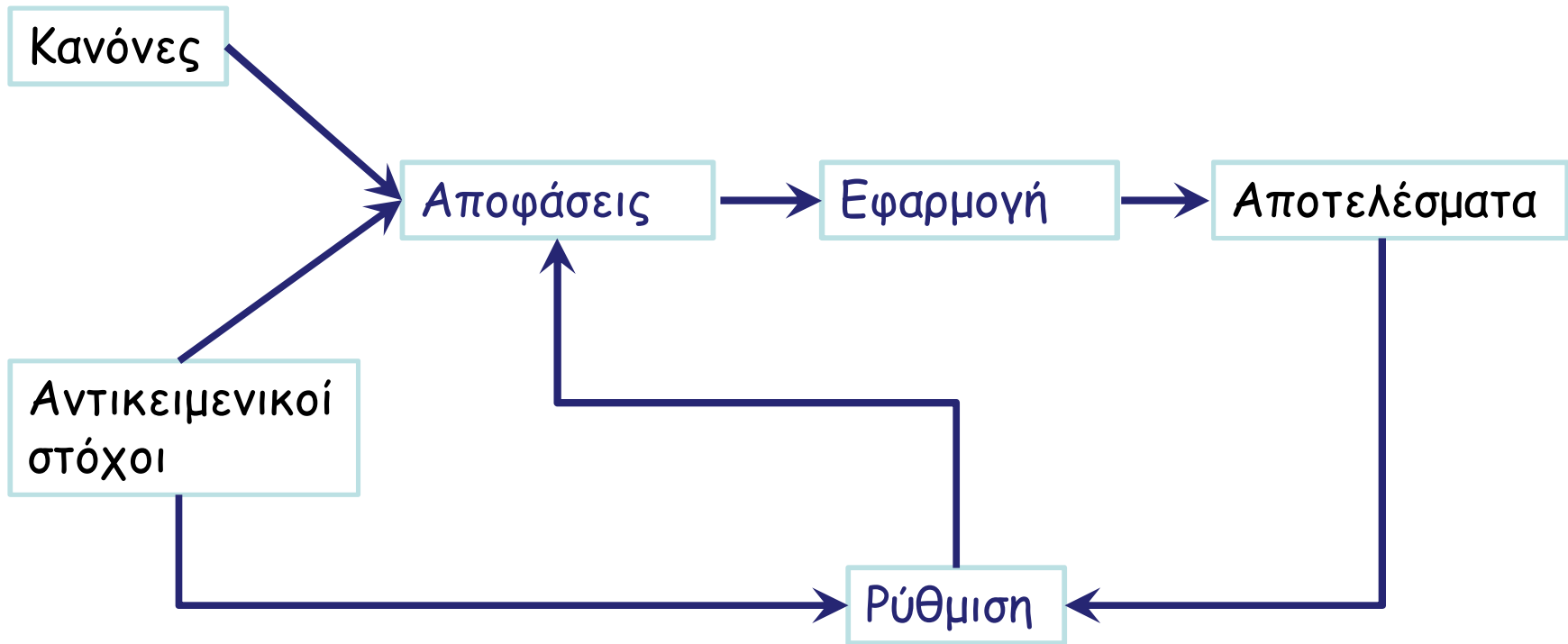
## ΟΜΑΔΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

	<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>		<b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
1	Είναι διαθέσιμη περισσότερη πληροφορία και γνώση για το πρόβλημα	1	Κοστίζει περισσότερο, γιατί απαιτείται περισσότερος χρόνος
2	Μπορεί να αναπτυχθούν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις	2	Μπορεί να μονοπωλήσει τη συζήτηση ένα μόνο άτομο ή λίγα της ομάδας
3	Υπάρχει μεγαλύτερη αποδοχή από τα άτομα	3	Μπορεί να λάβει χώρα η «ομαδική σκέψη»
4	Τα άτομα αποκτούν εμπειρία και δεξιότητες για μελλοντική χρήση.	4	Μερικές φορές για διάφορους λόγους προτείνουν μια συμβιβαστική λύση
5	Υπάρχει μεγάλη ικανοποίηση στα μέλη	5	Υπάρχει μια κοινωνική πίεση για συμμόρφωση

# ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

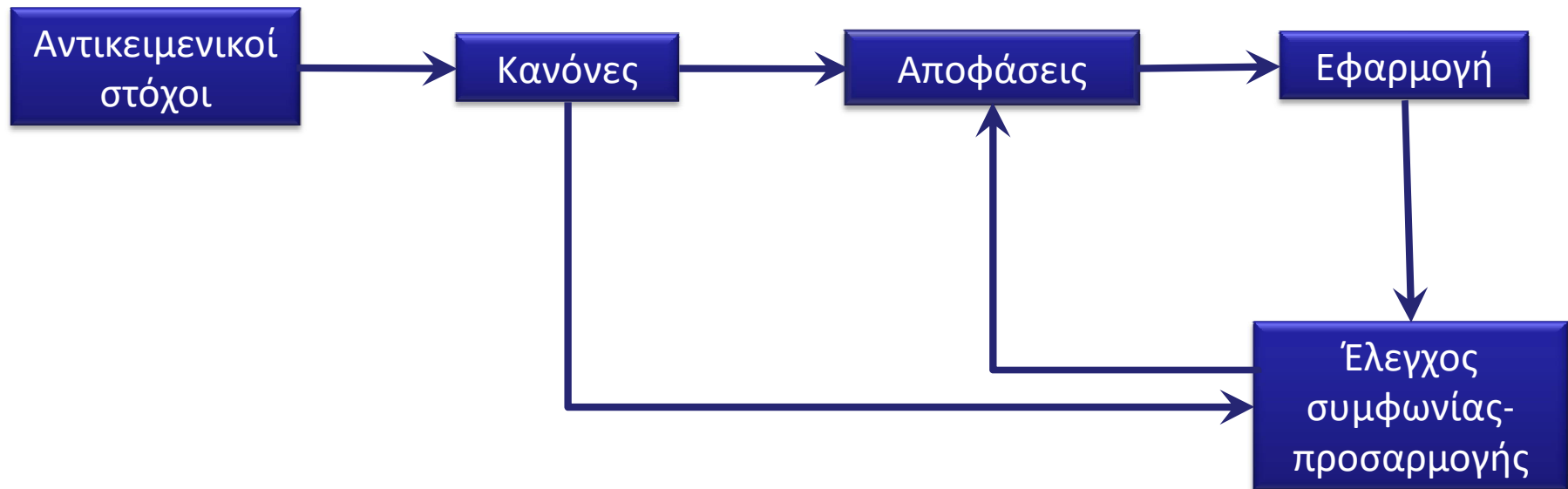


# ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ (κατά στόχους και αποτελέσματα)



# ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

**Ιεραρχική διεύθυνση** όπου οι κανόνες και οι αποφάσεις είναι συγκεντρωτικές και διοικητικά η ρύθμιση έγκειται στον έλεγχο της προσαρμογής όχι των αποτελεσμάτων στους στόχους αλλά της εφαρμογής των κανόνων η οποία σε περίπτωση απόκλισης οδηγεί σε κυρώσεις.



# ΗΓΕΣΙΑ

## ΟΡΙΣΜΟΙ

1. **TERRY:** Η ηγεσία είναι ενέργεια για παρακίνηση των υφισταμένων
2. **KATZ & KAHN:** Μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις απαιτήσεις του οργανισμού
3. **HERSEY & BLANCHAR:** Διαδικασία επηρεασμού των ενεργειών των ατόμων ώστε μέσα από συγκεκριμένες καταστάσεις να επιτυγχάνει στόχους
4. **STAGDILL:** Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας για την επιτυχία στόχων.
5. **LEADERSHIP & MANAGEMENT**

# ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΗΓΕΤΗ - ΜΑΝΑΤΖΕΡ

ΗΓΕΤΗΣ (Συναίσθημα-πως)	ΜΑΝΑΤΖΕΡ (Λογική-τι;)
Οραματιστής	Ορθολογιστής
Ένθερμος	Συμβουλευτικός
Δημιουργικός	Επίμονος
Ευέλικτος	Λύτης προβλημάτων
Εμπνέων	Ισχυρογνώμων
Καινοτόμος	Αναλυτικός
Θαρραλέος	Συγκροτημένος
Επινοητικός	Γνωστικός
Πειραματιστής	Εξουσιαστικός
Φορέας αλλαγής	Ισορροπιστής
Προσωπική δύναμη	Δύναμη θέσης



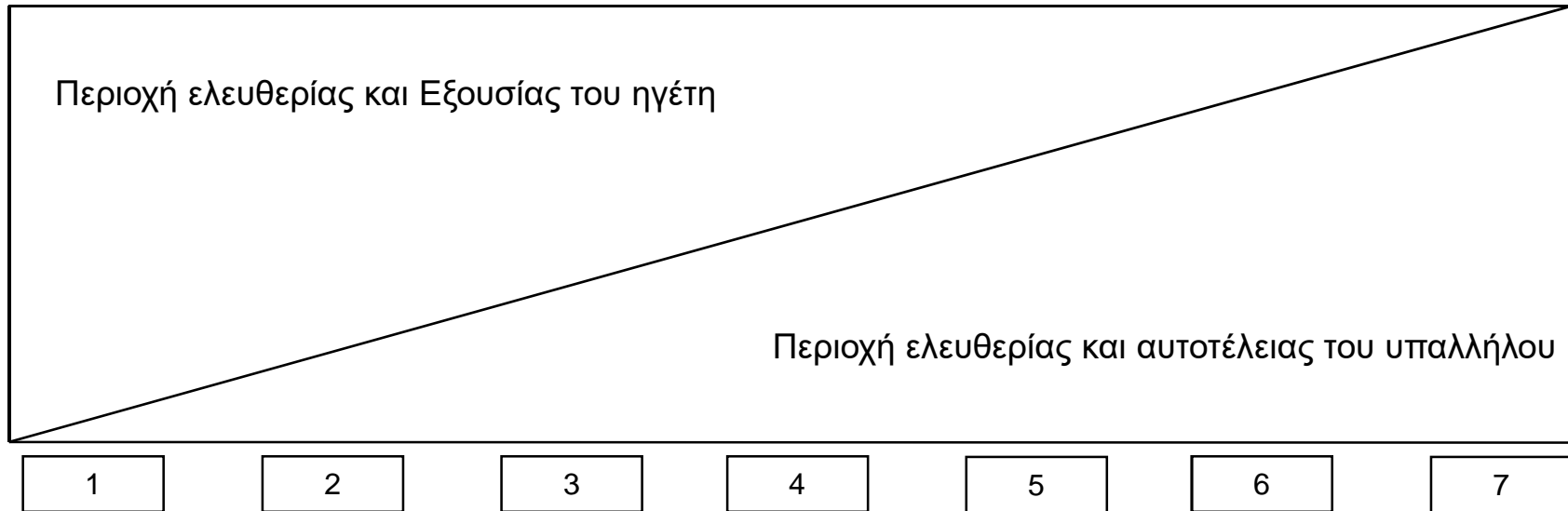
# ΣΤΥΛ (ΤΡΟΠΟΙ) ΗΓΕΣΙΑΣ

1. Ηγεσία που δίνει έμφαση στις ομαδικές διαδικασίες
2. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην προσωπικότητα του ατόμου και στα αποτελέσματα αυτής
3. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην τέχνη της συμμόρφωσης
4. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην άσκηση της επιρροής
5. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πράξη ή στην συμπεριφορά
6. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πειθώ
7. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην επίτευξη του στόχου
8. Ηγεσία που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης
9. Ηγεσία που δίνει έμφαση στο διαφοροποιημένο ρόλο
10. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία

# ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

1. ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ
2. ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΟΣ
3. ΑΔΙΑΦΟΡΟΣ
4. ΠΕΙΣΤΙΚΟΣ
5. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ

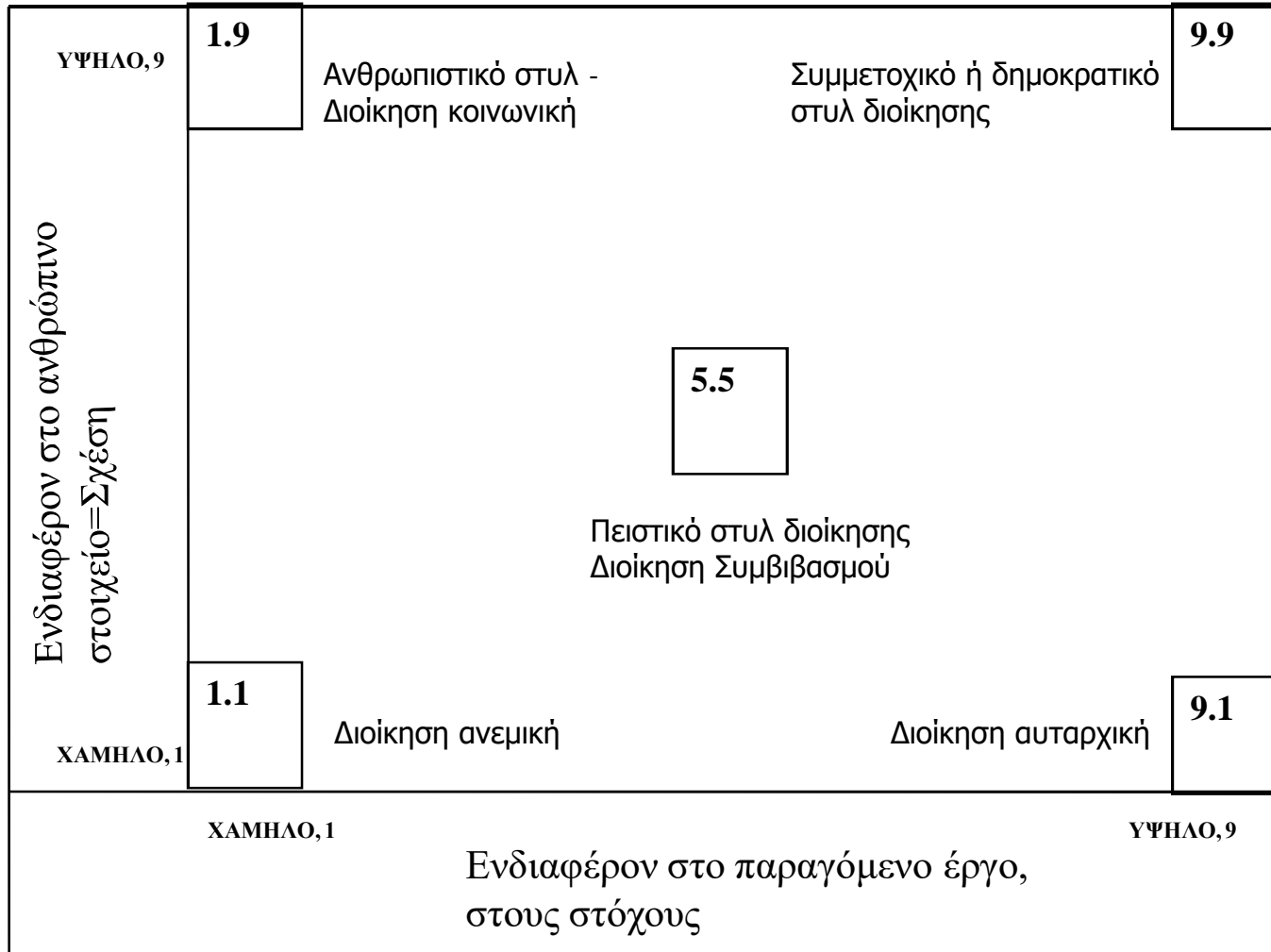
## ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΠΟΥ ΕΥΝΟΕΙ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ



1. Ο ηγέτης παίρνει απόφαση και την ανακοινώνει και γίνεται δεκτή από τους υφισταμένους
2. Ο ηγέτης αναγγέλλει την απόφαση πριν γίνει δεκτή
3. Ο ηγέτης παρουσιάζει αποφάσεις που μπορούν να αλλάξουν
4. Ο ηγέτης παρουσιάζει τις ιδέες του και απαντά σε ερωτήσεις των υφισταμένων
5. Ο ηγέτης εξηγεί το πρόβλημα, επιτυγχάνει προτάσεις μετά παίρνει (μόνος) την απόφαση
6. Ο ηγέτης εξηγεί το πρόβλημα, δείχνει τα όριά (μέσα στα οποία οι υφιστάμενοι πρέπει να αποφασίσουν) τις πιθανές επιλογές και αφήνει την ομάδα να αποφασίσει
7. Η ομάδα ταχτοποιεί το πρόβλημα, απαριθμεί και επιλέγει τις εναλλακτικές λύσεις. Τα μόνα όρια προέρχονται από την ιεραρχία

# ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

(με βάση τη θεωρία των Blake και Mouton)



# ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΥΡΙΩΤΕΡΩΝ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

## ΑΝΕΜΙΚΟ (1.1)

- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ (*Χωρίς κίνδυνο, οπαδός των ελαχίστων λύσεων*)
- ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ (*οχυρώνεται-προστατεύεται-καλύπτεται πίσω από τους νόμους και την ιεραρχία*)
- ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ (*ιερό τέμενος, tour d'ivoire*)
- ΕΛΕΓΧΟΣ (*ανύπαρκτος*)
- ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ (*LAISSER FAIRE, Λιποτάκτης, Παραιτημένος*)
- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (*Συγκρούσεις και πάλη για την κατάληψη εξουσίας, κακή ατμόσφαιρα στο σχολείο*)

## ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ (1.9)

- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ (*Μέγιστη φροντίδα των εργαζομένων*)
- ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ (*όπου φυσά ο άνεμος αλλά να μην βλάπτει τους εργαζόμενους*)
- ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ (*αυτάρεσκα ακούσματα*)
- ΕΛΕΓΧΟΣ (*έχει εμπιστοσύνη στον εργαζόμενο*)
- ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ (*πατερναλιστική – συναισθηματικός, ιεραποστολικός*)
- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (*\*Χαλαρή ατμόσφαιρα, \*κίνδυνοι ζήλειας, \*χειρισμός του διευθυντή από τους συνεργάτες, \*κλονισμός εμπιστοσύνης*)

## ΕΝΔΙΑΜΕΣΟ (5.5)

- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ (*\*σταθερή αναζήτηση της μέσης οδού, \*παίζει ανάμεσα σε δυο ταμπλό χωρίς θεμελιώδη δέσμευση*)
- ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ (*ανάλογα με τις περιστάσεις*)
- ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ (*επιλεκτική*)
- ΕΛΕΓΧΟΣ (*διακριτικός*)
- ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ (*ΕΥΚΑΙΡΙΑΚΗ, διπλωματική, διαμεσολαβητική*)
- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (*Δυσπιστία, Μιμητισμός*)

# ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΥΡΙΩΤΕΡΩΝ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

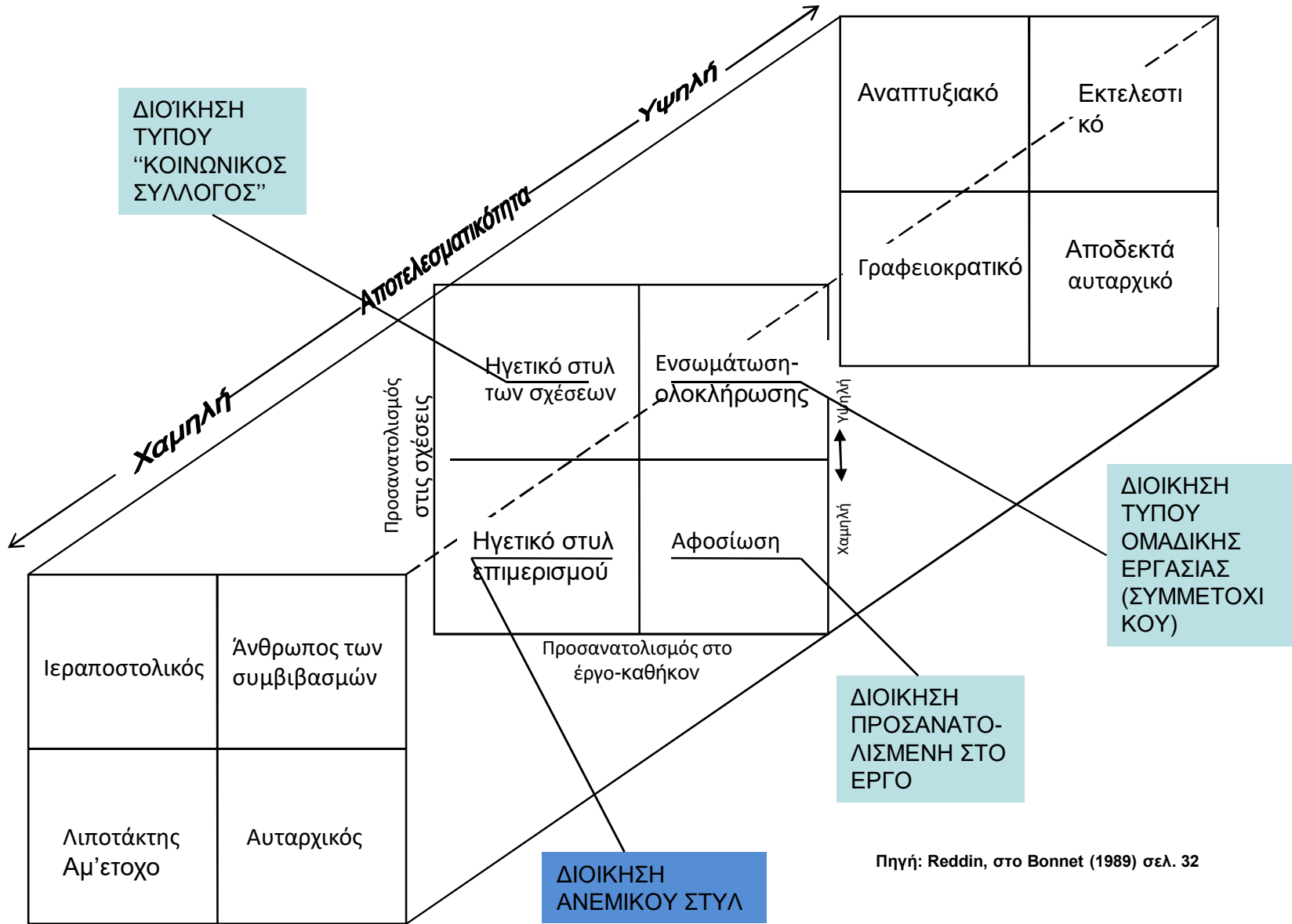
## ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ (9.1)

- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ( *Οι διαταγές δεν συζητούνται, τα πάντα ελέγχονται*)
- ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ( *μοναχικές, από τον διευθυντή*)
- ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ( *κατερχόμενη* )
- ΕΛΕΓΧΟΣ ( *αυστηρός*)
- ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ( *ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ, παραγωγική*)
- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ( *\*εξάρτιση από τους συνεργάτες, \*απάθεια, αδράνεια, \*επιθετικότητα*)

## ΣΥΜΕΤΟΧΙΚΟ (9.9)

- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ( *\*οπαδός των βέλτιστων λύσεων, \*ενσωμάτωση σε υψηλό βαθμό των συμφερόντων της οργάνωσης και αυτών των εργαζομένων*)
- ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ( *συλλογικές ή κατά αντιπροσωπία*)
- ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ( *ενθαρρυμένη*)
- ΕΛΕΓΧΟΣ ( *Επικέντρωση στα προβλήματα και όχι στα άτομα*)
- ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ( *ΔΥΝΑΜΙΚΗ, ομαδικό πνεύμα , προπονητής*)
- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ( *\*δέσμευση, \*πρωτοβουλία και δημιουργικότητα, \*κίνδυνοι εντάσεων*)

# Θεωρία ηγεσίας 3D Reddin: Αποτελεσματικότητα των μοντέλων ηγεσίας



Πηγή: Reddin, στο Bonnet (1989) σελ. 32

# Αλληλεπιδρούσες μεταβλητές στην σύνθεση του οργανωτικού κλίματος

- **Συμπεριφορές**

- 1. Ατομικές

- Στάσεις

- Προσωπικότητα

- Επιδεξιότητες

- 2. Ομαδικές

- Διάρθρωση

- Συνάφεια

- Κανόνες

- Ρόλοι

- **Διάρθρωση**

- Διάσταση της οργάνωσης

- Αριθμός ιεραρχικών επιπέδων

- Εξειδίκευση των λειτουργιών

- Σχέση διάστασης μιας μονάδας

- με τον αριθμό των μονάδων

- Βαθμός συγκέντρωσης της λήψης απόφασης

- **Διαδικασία**

- Ηγεσία

- Επικοινωνία

- Επίλυση συγκρούσεων

- Επιλογή

- Συντονισμός

- Ανταμοιβές

- Καθεστώς και σχέσεις εξουσίας

Διαστάσεις  
του  
Οργανωτικού  
κλίματος

## Αποτελέσματα

### 1. Ατομικά

- Ικανοποίηση

- Αποδοση

- Ποιότητα ζωής

### 2. Ομαδικά

- Συνοχή

- Ηθικό

- Αποτέλεσμα

### 3. Οργανωτικά

- Παραγωγικότητα

- Αποτελεσματικότητα

- Προσαρμογή

- Εξέλιξη



# Κουλτούρα πειθαρχίας και αποτελεσματικότητας

Πρωτοβουλία

+

-

+

Επιχειρηματικότητα

Αποτελεσματική  
γραφειοκρατία

Πειθαρχία

Κανένας έλεγχος –  
«αναρχία»

Μη αποτελεσματική  
γραφειοκρατία

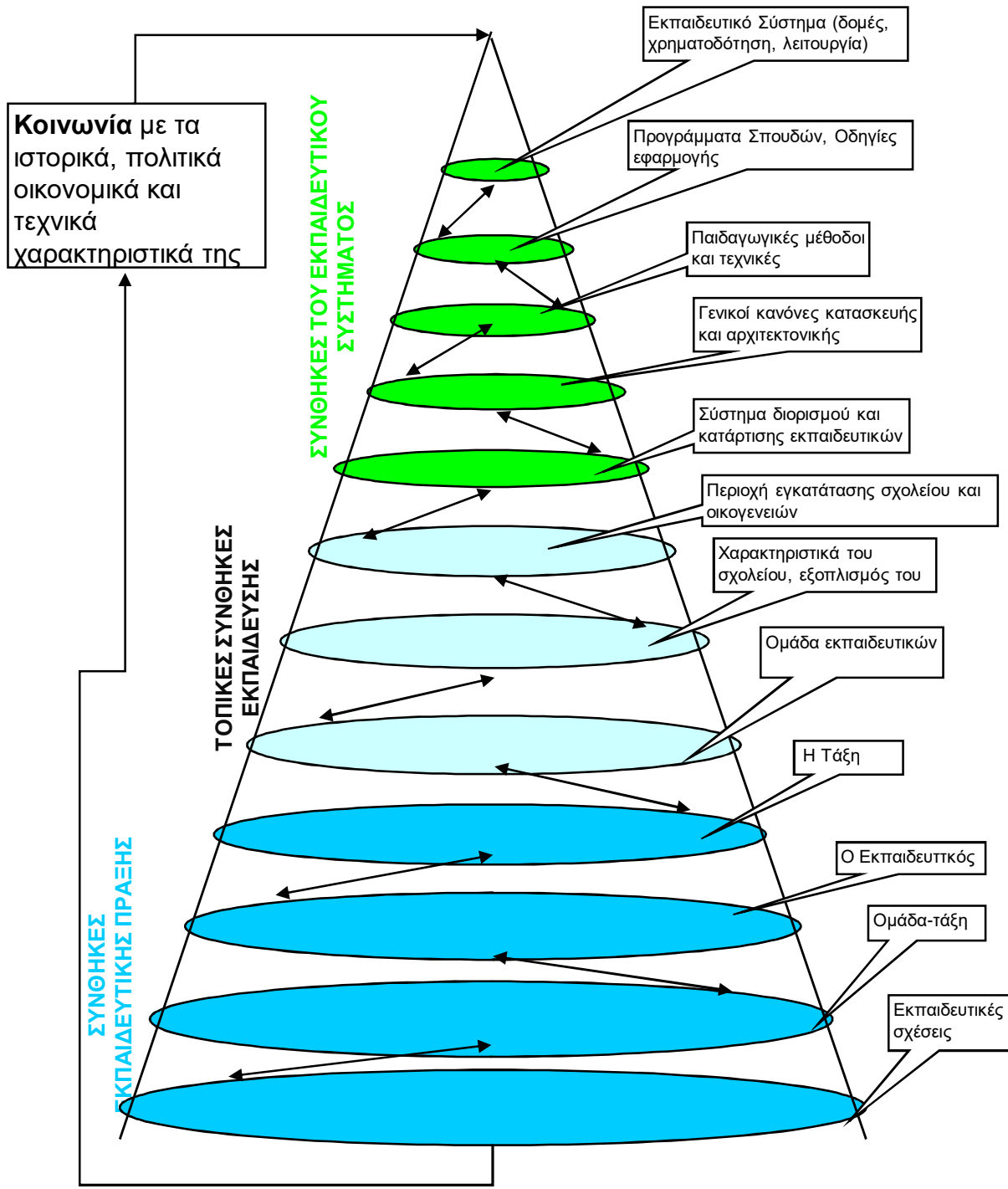
-

# Τα στοιχεία της κατάλληλης κουλτούρας (εκπαιδευτικής)

- Συνεχής μάθηση, συνεχής βελτίωση, «το καλό δεν είναι ποτέ αρκετό» (good enough never is).
- Πρωτοπορία – πρόδραση, συνεχής επαγρύπνηση, δημιουργούμε τις εξελίξεις (breaking first the rules).
- Δημιουργικότητα, καινοτομικότητα.
- Σεβασμός, αξιοπρεπής και δίκαιη μεταχείριση των ανθρώπων.
- Πειθαρχία.
- Ομαδικό πνεύμα, αρμονική συνεργασία και εμπιστοσύνη.
- Εστίαση σε αποτελέσματα, αποτελεσματική χρήση – αξιοποίηση των πόρων, εστίαση στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας (όχι σπατάλη, «σπαρτιάτικη» νοοτροπία).
- Ακεραιότητα, υπευθυνότητα, συνέπεια, αξιοπιστία.
- Ευχάριστη ατμόσφαιρα.
- Κοινωνική ευθύνη.
- Εστίαση στον μαθητή-πελάτη.
- Επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων και δημιουργία του μέλλοντος (gaining today and building the future)

## ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Συμμετέχοντες Φορείς	Προετοιμασία	Επικοινωνία στη διάρκεια της συνέλευσης	Δυσκολίες – εμπόδια επικοινωνίας	Τύπος συνάντησης
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξουσία του εκπαιδευτικού οργανισμού</li> <li>• Σύνολο των εκπαιδευτικών της μονάδας</li> <li>• Τεχνικό και βοηθητικό προσωπικό, κυλικείου</li> <li>• Σύλλογος των μαθητών</li> <li>• Σύλλογος των γονέων</li> <li>• Εκπρόσωπος/οι της τοπικής αυτοδιοίκησης</li> <li>• Εκπρόσωπος/οι της ιεραρχίας του εκπαιδευτικού συστήματος</li> <li>• Εκπρόσωπος κατά περίπτωση άλλων οργανισμών και κοινωνικών φορέων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προετοιμασία της ημερήσιας διάταξης της συνέλευσης</li> <li>• Επιλογή του μέσου και του υπεύθυνου πρακτικών της συνέλευσης.</li> <li>• Κάθε συμμετέχον να διαθέτει πλήρη και ολοκληρωμένη πληροφόρηση μέσω της προετοιμασίας φακέλου πληροφοριών για τον καθένα</li> <li>• Επιλογή κατάλληλου χώρου ανάλογα με το είδος της συνέλευσης</li> <li>• Εξασφάλιση των μέσων που διευκολύνουν τη διεξαγωγή της συνέλευσης (πχ. οπτικοακουστικών μέσων , κέτερινγκ)</li> <li>• Αριθμός συμμετεχόντων ανάλογα με αυτό που προβλέπει το θεσμικό πλαίσιο ή το θέμα-αντικείμενο της συνέλευσης</li> <li>• Επιλογή του είδους της συνέλευσης (πχ. υποχρεωτική συμμετοχή, προαιρετική, κλπ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υποδοχή των συμμετεχόντων</li> <li>• Καθορισμός του σκοπού της συνάντησης και διάρκειά της</li> <li>• Διευκόλυνση των ανταλλαγών απόψεων, ιδεών, κρίσεων, αλλά και εγγράφων</li> <li>• Παραχώρηση σε όλες τις απόψεις ίσων ευκαιριών και χρόνου</li> <li>• Διατήρηση της τάξης στη διάρκεια της συζήτησης</li> <li>• Σεβασμός του δικαιώματος λόγου στον καθένα</li> <li>• Επικέντρωση της συζήτησης στους δηλωμένους σκοπούς της</li> <li>• Κάνετε τακτικά μερική σύνθεση των απόψεων που έχουν ακουστεί</li> <li>• Χωρίς να αποφεύγετε τις αντιπαραθέσεις να αρνείστε τις συζητήσεις με χαρακτήρα πάθους.</li> <li>• Στο τέλος κάνετε σύνθεση της συνεδρίασης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασάφεια των στόχων της συνεδρίασης</li> <li>• Μεγάλα διαστήματα σιωπής από τους ομιλούντες</li> <li>• Μονοπώλιο του λόγου από κάποιο/ους</li> <li>• Εκτροπή, παρέκκλιση της συζήτησης</li> <li>• Κατεύθυνση αποφυγής της ομάδας</li> <li>• Σιωπή κάποιου ατόμου ή ομάδας</li> <li>• Παθητικότητα-αδράνεια ατόμου ή ομάδας</li> <li>• Επιθετικότητα</li> <li>• Έλλειψη συνέπειας</li> <li>• Ημερήσια διάταξη υπερφορτωμένη</li> <li>• Έλλειψη ικανότητας του διευθύνοντος</li> <li>• Αντικίνητρα των συμμετεχόντων</li> <li>• Ακατανόητη ερώτηση</li> <li>• Εξωτερικές συνθήκες</li> <li>• Ανικανότητα των συμμετεχόντων</li> <li>• Αναρμοδιότητα των συμμετεχόντων</li> <li>• Άρνηση υπογραφής πρακτικού</li> <li>• Μη ενημέρωση ή γνώση του θεσμικού πλαισίου από τους συμμετέχοντες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σχολική Επιτροπή</li> <li>• Σχολικό Συμβούλιο (τουλάχιστον μια (1) φορά το τρίμηνο)</li> <li>• Προγραμματισμός έργου</li> <li>• Απλή ανταλλαγή απόψεων (αγωγής συμπεριφοράς, καταγγελίες)</li> <li>• Συνάντηση πληροφόρησης (γονείς)</li> <li>• Συμβούλιο καθηγητών</li> <li>• Απολογισμός</li> <li>• Συνέλευση υπεύθυνων τάξεων</li> <li>• Συνέλευση επικύρωσης διοικητικών πράξεων.</li> <li>• Συνέλευση έκδοσης αποτελεσμάτων σχολικής φοίτησης</li> </ul>



# ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

- **ΑΠΟΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ:** Στο πλαίσιο της ιεραρχικής διάρθρωσης έχουμε μεταφορά ή παραχώρηση εξουσίας και ευθύνης σε περιφερειακές και τοπικές αρχές.
- Στην αποσυγκέντρωση γίνονται κινήσεις μεταφοράς εξουσίας σε αυτούς που έχουν την ευθύνη της εφαρμογής και όχι της επεξεργασίας των κανόνων.
- Ο διορισμός των εκπαιδευτικών παραμένει στην αρμοδιότητα της κεντρικής εξουσίας
- **ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ:** Η λέξη υπονοεί το φορτίο το οποίο αποδίδεται σε έναν οργανισμό που έχει αποσπαστεί από το κέντρο.
- Αποκέντρωση σημαίνει την απόδοση εξουσίας και ευθύνης σε μεγάλο αριθμό περιφερειακών και τοπικών αρχών.
- Η αρμοδιότητα του προσωπικού μεταφέρεται στις περιφερειακές και τοπικές αρχές.

# ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ

ΓΙΑΤΙ; ΠΟΤΕ; ΤΙ; ΠΩΣ;

**ΓΙΑΤΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ;**

**A) ΥΠΗΡΞΕ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ;**

1. Η επίδραση της αστικοποίησης
2. Η επίδραση της επιστημονικής λογικής
3. Η εξομάλυνση (τυποποίηση) και η γραφειοκρατικοποίηση διαμόρφωσαν τη διοικητική διάρθρωση της οργάνωσης της εκπαίδευσης.

**B) ΛΟΓΟΙ ΤΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ**

1. Οι πολιτικοοικονομικές συζητήσεις της δεκαετίας του '70 (Κεϋνσιανισμός)
2. Η παγκοσμιοποίηση αδυνάτιζε την κεντρική εξουσία
3. Η αύξηση του συστήματος –των μαθητών, εκπαιδευτικών- έβαλε σε δοκιμασία την γραφειοκρατική ικανότητα της κεντρικής εξουσίας να διατηρήσει την ποιότητα της εκπαίδευσης
4. Οι νέες τεχνολογίες της πληροφορίας και επικοινωνίας βοήθησε στον έλεγχο και την αποκεντρωμένη διαχείριση

# Λίστα των αντικειμενικών στόχων της αποκέντρωσης (που χρειάζονται μεταρρύθμιση)

Με στόχο:

1. Την απευθείας βελτίωση της εκπαίδευσης με τα μέσα .....
2. Την βελτίωση της λειτουργίας της εκπαίδευσης
3. Διαφοροποίηση των πηγών χρηματοδότησης και αύξηση των πιστώσεων στην εκπαίδευση
4. Ουσιαστική ωφέλεια από την κεντρική κυβέρνηση
5. Ουσιαστική ωφέλεια από τις τοπικές εξουσίες

# Λίστα των αντικειμενικών στόχων της αποκέντρωσης (που χρειάζονται μεταρρύθμιση)

Με στόχο:

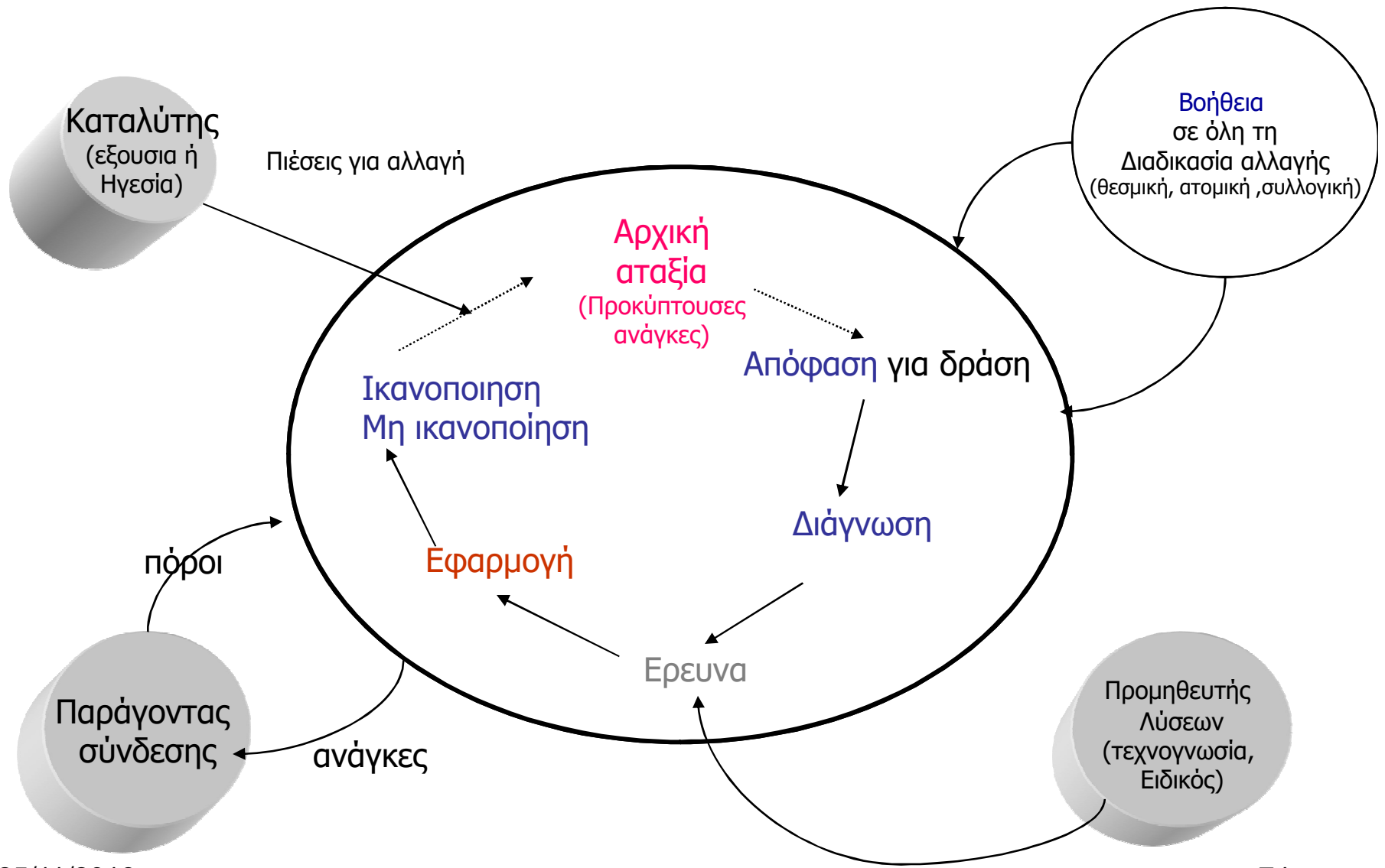
1. Την απευθείας βελτίωση της εκπαίδευσης με τα μέσα .....
2. Την βελτίωση της λειτουργίας της εκπαίδευσης
3. Διαφοροποίηση των πηγών χρηματοδότησης και αύξηση των πιστώσεων στην εκπαίδευση
4. Ουσιαστική ωφέλεια από την κεντρική κυβέρνηση
5. Ουσιαστική ωφέλεια από τις τοπικές εξουσίες



## ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ 14 ΧΩΡΕΣ ΤΟΥ ΟΟΣΑ

ΧΩΡΑ	ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΟΠΙΚΗ ΑΡΧΗ	ΣΧΟΛΕΙΟ
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	7	18	42	33
ΑΥΣΤΡΙΑ	28	26	8	38
ΒΕΛΓΙΟ		25	50	25
ΔΑΝΙΑ	15		44	41
ΙΣΠΑΝΙΑ	33	13	26	28
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	13		47	40
ΓΑΛΛΙΑ	33	36		31
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	19		8	73
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	23		45	32
Ν. ΖΗΛΑΝΔΙΑ	29			71
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	57	3		40
ΣΟΥΗΔΙΑ	4		48	48
ΕΛΒΕΤΙΑ		50	40	10
ΗΠΑ		3	71	26

## ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ



## Διαφάνεια 74

---

gp1

παρουσιαση Αθηνas  
george, 13-Dec-08

Tableau I. – Répartition des compétences pour certaines fonctions éducatives dans l'enseignement basique obligatoire, dans une sélection de pays (2003)

Compétences/ Pays	France	Japon	Luxembourg	Norvège	Espagne	Mexique	USA	Suède	UK	Nouvelle Zélande
Conception programmes	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3
Certification	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1
Recrutement enseignants	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3
Détermination conditions de service enseignants	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1
Allocation budgétaire	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3

Source : auteur. Les pays sont classés en fonction d'une intervention croissante des acteurs locaux, collectivités locales et/ou établissements scolaires.

Légende :

Mons, RFP,2004, Samsung

1 = État central, 2 = Collectivités locales, 3 = établissements scolaires.

■ Acteur agissant en toute autonomie

■ Acteur prédominant dans l'exercice de la compétence mais agissant en collaboration avec d'autres centres de pouvoirs.