**1. EMANGARRIA**

* ***Zer da antolaketa?***

Antolaketa historikoki eman den gizarte-harreman bat da, sistema bakoitzaren eta beharren arabarera moldatzen eta garatzen joan dena. Gaur egun ezagutzen ditugun antolakuntza erduen hastapenak iraultza frantzesa eta industria iraultza direla izan genezake, izan ere hauen ondorioz sortutako sistema ekonomiko, politiko eta sozialaren beharrei erantzuten diete.

Antolakuntza definitzeko ikuspegi ezberdinak garatu izan dira:

* Ikuspegi Soziologikoa: Ezagunak zaizkigun Max weber eta Etzioni autoreek gizartearekin edo giza-harremanekin lotzen dute. Helburu zehatz batzuk lortzeko aurrera eramaten den jarduera gisa definiturik.
* Ikuspegi Antropologikotik: Malinowskik beharrak asetzeko kolektiboki lan egiten duten erakundeei, gizarte-antolaketa deritze.
* Psikologia sozialaren ikuspegitik: Katzek, Khanek, Porter eta zenbait autore gehiok portaeraren faktore txertatzen diote antolaketaren definizioari. Gizarte-harremanak eta lan-harremanak aztertu eta portaera zehatz batzuk definitzen dituzte, antolaketa, hau da elkarlana aurrera eraman ahal izateko.
* Ikuspegi psikologikotik: Scheine autoreak dioen moduan, antolaketa, gizarte sistema gisa ulertzen da eta ezinbestekoa da gizabanakoaren portaera ulertzeko.
* Hezkuntzaren ikuspegitik: Gairinek dio helburu komunak lortu nahiak, antolakuntzaren beharra dakarrela. Honela lan-erakundeak sortuz doaz.

Lau ikuspegi ezberdin aipatu izan baditugu ere, haien artean antzekoak direla igarri dezakegu. Bakoitza bere adarretik xehetasun bat edo beste txertatzen badio ere, finean, antolaketa helburu jakin bat lortzeko zenbait elementu ostatzen duten egitura edo sistema da.

* ***Antolamendu Teoriak***

Aurreko galderan hausnartu izan dugun moduan, gaur egungo gizartea erakunde ezberdin askotan oinarritzen da eta gure ekintzak hauen menpe daude. Antolaketa gure egunerokotasunean aurkitzen dugun heinean, antolamendu teoriak garatu baino lehen, antolaketa emateko argi izan behar ditugun gutxienezko elementu batzuk aipatuko ditugu:

* Erakundeak pertsonek osatzen dituzte eta helburu jakin batzuk lortzeko eratzen dira. Funtzio eta lanen banaketan egituratzen da eta arrazionalki koordinatuta eta zuzenduta egoteko joera dute. Denboran iraupen bat dute. Azkenik aipatzea barne ingurunearen eta ingurunearen arteko elkargune interaktiboa direla.

Antolakuntza teoriak antolakuntza eredu ezberdinak zeintzuk diren, zertarako balio duten

*ANTOLAMENDU KLASIKOA*

Merkatuak zituen behar berriei erantzuteko sortzen den ikuspegia da hau. Bigarren Mundu Gerra ostean etengabe, ahalik eta azkarren eta merkeen produzitzea bilatzen zen. Aurretik ezarrita zegoen produkzio moduaren aurrean, hau arrakastatsua izateko ezinbestekoa zen antolaketa modu espezifiko bat ematea, administrazioaren teoria klasikoak eskainiko zuena.

Administrazio honetan pertsonak produkzio bitarteko bilakatzen dira eta katean antolatzen dira, eraginkortasun handiena lortu ahal izateko. Era berean teoria hauek erakundearen izaera nabarmentzen dute eta lanaren banaketaren bidez, zereginen espezializazioaren bidez, etab.-rren bidez eraginkortasun handiagoz lortzen dira helburuak. Honen adibidea litazteke institutu bateko ordutegia eta ikasgaika banatutako irakasleak. Ikasleak produktuak diren heinean haien eguna ahalik eta modu eraginkorrenean aprobetxatzea nahi dute, gerora nota onak eta tituluak lortzeko, horrela 7 ordutan sei klase ezberdin jasotzeko antolatzen da erakundea. Ordu horietan ematen diren materiak azterketa soil batera bideratzen dira, produkziorako eraginkorrak ez diren materiei lekurik utzi gabe. Antolatzeko modu hau ikuspegi klasikoaren bi ekarpen garrantsitzuetan ikus daiteke:

* Administrazio zientifikoaren teoria: Taylorismoa ere deitzen zaio, Taylor ingenieriari estatubatuarrak garatu zuen 1880ko hamarkadan, langileen denborak eta mugimenduak aztertzen hasi zenean. Teoria honek lau printzipio ditu, batetik plangintza bat ezartzea zeregin bakoitza egiteko metodo onena zehaztuz. Bestetik, planifikatutakoaren arabera langile bakoitza, makina bakoitza eta herraminta bakoitza prestatzea eta lana behar den moduan egiten dela kontrolatzea. Azkenik lana agintari eta langileen artean banatzea, agintariek teoria zientifikoa aplikatuz langileen lana planifikatzeko.
* Antolakuntzaren teoria klasikoa: Fayol ingeniari frantziarrak garatu zuen teoria hau, eredu hau baita ere administrazio prozesu baten aplikazioan eta hau bideratuko duten tekniken formulazioan oinarritzen da. Taylorismoa baino eredu komplexuagoa da, ezinbesteko sei funtzio identifikatzen ditu eta bakoitzari langile talde bat eta arduradun bat ezartzea ezinbestekoa dela defendatzen du. Era berean erakunde bat funtzionatzeko 14 printzipio ezartzen ditu, diziplina, estabilitatea, iniziatiba, gorputzaren estabilitatea, ordena, hierarkia, ordainketa, zentralizaioa, ekitatea, aginte unitatea, zuzendaritzaren unitatea, interes indibiduala orokorraren mende jartzea, lanaren banaketa, autoritatea eta errespontsabilitatea. Fayol goitik beherako egitura bertikala proposatzen zuen.

Ikuspegi klasikoa hezkuntzarentzat onuragarria izan daiteke, orden bat jarraitzen laguntzen duelako. Hau da, hezkuntza modu egokian antolatzen ez bada ikasleek materia gutxiago edo modu desegokian jaso dezakete. Hori sahiesteko ikasgai ezberdinetan espezializatuak dauden irakasleak banatu behar dira eta ardura ezberdinak izango dituzten rolak ezarri. Alde negatibo nagusia, pertsona kontuan hartzen ez dela litzateke. Hezkuntza pertsonengana bideratua dagoen heinean, ezinbestekoa da antolakuntzak hauek kontuan hartzea eta ardatzen artean kokatzea.

*IKUSPEGI HUMANISTIKOA*

XX.mendean ikuspegi klasikoaren gabeziak ikusita estatu batuetan garatzen hasten den ikuspegia da, lana deshumanizatzeko joeraren aurrean agertzen dena. Ikuspegi humanistikoa errealitatearen ikuspegi zabalago bat eskaintzen digu, faktore sozial zein pertsonalak kontuan hartuz. Ikuspegi hau ulertu dezakegu kirol talde baten adibidearekin, Taldearen eraginkortasuna bermatzeko teknika eta gaitasunak lantzeaz aparte taldearen giroa ere lantzea ezinbestekoa da. Indibidualki jokalariak ondo daudela zaindu behar da eta aldi berean jokalarien arteko harremana ere egokia dela bermatu behar da. Taldea motibatzea ezinbestekoa da eta honetarako lidergo bat egon ohi da, egoera zailenetan gainontzekoak laguntzeaz arduratzen dela. Era berean helburu komun bat euki behar dute eta hau lortzeko elkarlanean aritu behar dira. Honela emaitza egokiak lortuko dira.

Hezkuntza-erakundeen eta zerbitzuen antolamenduan, giza harremanen teoria aplikatzea ezinbestekoa dela uste dut. Ezinbestekoa dela diot hezitzaile izateak karga emozional oso handia suposatzen duelako eta ezin daiteke administrazioa aurrera eraman langileak robotak balira bezala tratatuz. Giro egokiak eta seguruak sortu behar dira, motibazioa ezinbestekoa da, komunikazioa eman behar da eta harreman profesionalak eta ez profesionalak kudeatzerako orduan laguntza edo irizpideak egon behar dira. Lanketa guzti hauek ez baldin badaude koordinazio falta egongo da hezitzaileen artean, zailtasunak izango dituzte bizi behar dituzten egoera ezberdinei aurre egiteko eta desmotibazioa zabaldu daiteke, honek noski ikasleengan eragin zuzena izango du.

Honek ondorio positibo argiak izango ditu, lankideen harremana hobetuko delako eta langileak beraiek hobeto aurkituko direlako. Haien artean koordinatuak egoteak eta harremantzeko gaitasuna izateak ikasleen jarrapien hobeago bat egitea suposatuko du eta lana hobeto egingo dute ere. Ikuspegi negatiboa antolakuntzarako funtsezkoak diren gainerako elementuak lantzen ez direla da.

*IKUSPEGI ESTRUKTURALISTA*

Aurreko bi ikuspegien eraginkortasun faltaren aurrean eta erakunde sendo baten beharraren aurrean proposatzen da ikuspegi estrukturalista. Erakundearen egiturari garrantzi handia ematen zaio eta burokrazia du oinarri.

Burokraziaren Teoria Weberr soziologoak proposatu zuen 1940ko hamarkadan, erakunde batek bere helburuak lortzeko modu eraginkorra zela uste zuen. Weberrentzat burokrazia arrazionalitatean oinarritutako kontrol sistema bat da, erakundearen egitura eta prozesuak ezagutza teknikoaren arabera erregulatzen dituenak. Teoria burokratikoa hobeto ulertzeko zenbait ezaugarri nagusi aipatuko ditugu:

* Zereginen espezializazioa: Langile bakoitza hobeki egiten duen lanera bideratuko da, lanaren espezializazioa emanez.
* Autoritatearen hierarkia: Langileak hierarkia-geruzatan antolatuta daude, zenbat eta gorago geroz eta botere gehiago. Geruzen arteko komunikazioa argia emango da eta bakoitzaren botere eta erantzunkizunak era berean argi egongo dira.
* Hautaketa formala: Langileak gaitasun eta trebetasunen arabera hautatzen dira, hezkuntzaren bidez jasotakoak. Langileei soldata bat emango zaie eta soldata hori haien mailaren araberakoa izango da. Langile batek ez du jabetzan interesik izango.
* Arauak eta baldintzak: Langileek argi izango dute zer espero den haiengandik eta arau finko batzuk ezarrita egongo dira.
* Impertsonala: Ez da langileen arteko harremanik garatuko, harremanak soilik arauetan oinarrituko dira.
* Orientazio profesionala: Langileak eremu espezifikoetara mugatuta egongo diren heinean, lan egiten duten alorretan espezializatzeko eta hobetzeko aukera ematen zaie.

Weberrentzat aurreko administrazio sistemak ez ziren garaiko gizartera moldatzen, ikuspegi klasikoa gizarte tradizionalean eta ikuspegi humanista gizarte karismatikoan kokatzen baitzituen. Kultura modernoak, burokraziak eskaintzen duen arrazionaltasuna behar duela defendatzen du. Weberrentzat burokraziak, administrazioan beharrezkoa den arrazionaltasuna, ordena, berdintasuna eta kontrola ezartzen du. Sistema eraginkor eta justuago bat sortuz.

Gaur egun ikuspegi burokratikoak konnotazio negatibo bat hartu du, izan ere araudi eta legeekin lotzen da. Araudi eta lege guzti hauek lana zailtzen dute eta erraz egin daitezkeen tramiteak asko luzatzen dira. Hau adibidez unibertsitatean ikusi daiteke non bekak eskatzean edo matrikula bera egitean milaka dokumentazio bereganatu eta tramite asko egin behar dira. Ikasleentzat oso astuna izateaz aparte langileentzat ere bada haien lana gainontzeko lankideekiko menpekotasun handia duelako.

Burokraziaren abantailetako bat langileen arteko berdintasuna dela esaten da, meritokraziarekin lotura zuzena badu ere. Bestetik langileen artean betebeharrak eta erantzunkizunak oso ondo mugatuak eta definituak daude eta honek lanaren eraginkortasun handiagoa ekartzen du. Desabantailei dagokienez, nagusiena lehendik aipatutako gehiegizko formalizazioa dela esan dezakegu. Baita era aipatu behar dugu erakundearen eta langileen arteko gatazka eta hierarkizazioa.

*PORTAERAREN IKUSPEGIA*

Portaeraren ikuspegiak, ikuspegi humanistikoan du jatorria eta gizakiak haeren beharrak aseta dituenean eraginkortasun handiagoz aritzen delakoaren ideian oinarritzen da. Konduktismoa eredu duen bitartean, ikuspegi zientifikoa izatea ahalbidetzen du eta giza motibazioaren azterketa gordina egiten du. Pertsonengan garrantzia jarri eta ikuspegi klasikoen autoritarismoaren aurrean alternatiba demokratikoago bat proposatzen du. Ikuspegi honek hiru ekarpen ezaugarri ditu:

* Giza beharren hierarkia: Abraham Maslow psikologoak azaldu zuen giza beharren hierarkizazioaren bidez ulertu ahal zela gizakiak erakundeetan lan egitera bultzatzen dituen kausa, hori jakinda langileen motibazioa hobetu ahal izateko. Oinarrizko beharrak lo egitea edo jatea liratezke, segurtasun beharrak mehatxu gabezia edo segurtasuna, behar sozialak portaeran oinarritutakoak, elkartzea edo parte hartzea, autoestima beharrak autokontzeptuarekin lotuta, onespena gisakoak eta azkenik autoerrealizazioa bakoitzaren potentziala eta garatzeko ahalmena liratzeke. Premiak mailaka erantzungo dira eta bata izateak hurrengoa dakar.
* X Teoria eta Y Teoria: Teoria bakoitzak giza jokabideari buruzko muturreko bi ikuspunturen formulazioa adierazten du.
* X Teoriak zuzendaritza eta kontrolari buruzko ikuspegi tradizionala adierazten du. Gizakiak lana ahalik eta gehien sahiesten dutela defendatzen du eta neurri handienean ardurak ekidituko dituztela. Horregaitik boterea dutenek kontrola eta diru sarien bidez motibatu behar dituzte.
* Y Teoriak lana gizakiak berezkoa duen jarrera dela defendatzen du, motibazioz eta esfortzuarekin aurrera eramango dena. Honela trebtasunez arituko da eta erantzunkizunak bereganatuko ditu.

Gaur egun bi teoria hauen arteko mix bat egiten da lehiakortasuna, eraginkortasuna eta produktibitatea handitzeko.

* Faktoreen Teoria: Gogobetetzea eta gogobetetze eza aztertzen ditu eta hauengan eragina duten bi faktore identifikatzen dira:
* Faktore intrinsekoak: Pertsonaren barne faktoreak dira, garapen profesionalarekin edo sentimenduekin lotzen dira. Adb. trebetasun pertsonalen erabilera, autonomia...
* Faktore extrinsekoak: Gogobetetasun ezarekin lotuta daude, pertsonen inguruko giroa eta lan baldintzak barnebiltzen dituzte. Adb. soldata, pertsonen arteko harreman giroa...

Hezkuntza erakunde batean ikuspegi hau aplikatzea erraza dela esango nuke, edozein erakundetan aplikatzea litzatekeen modu berean. Beharren hierarkian sartzen diren zenbait behar asetzea administrazioaren esku dago, soldata on bat eskainiz, lan baldintza egokiak bermatuz, lankideen arteko giro egokia bultzatuz, lana modu egokian aurrera eramateko baliabideak eskainiz eta lanaren balorazio positiboak eginik. Ikasgela garbiak, material informatikoa, teknikoa edo estruktura, formakuntzak, biltzeko guneak… Honekin Y teoria beteko genuke eta X teoriaren zati bat ere, hezitzailearen esku lanerako prestutasuna utziz.

Modu egokian aurrera eramaten bada alde positiboa langileen jarrera autonomoa, motibaziozkoa eta arduratsua dela esan dezakegu. Aldiz, alde negatiboan guztiz kontrakoa ere gertatu daiteke, hau da, langileek ardurarik ez hartzea, lanik ez egitea edo iniziatibarik ez izatea.

*IKUSPEGI SISTEMIKOA*

Sistema orokorrean eta barne osagaien eta azpisitemen arteko erlazioak ulertzeko aukera ematen duen ikuspegia da hau. Oinarrizko hiru printzipio ditu, sistemak sistemen barruan daude, irekiak dira eta sistemen funtzioak egituraren araberakoak dira.

Ikuspegi sistematikoan defendatzen den sistemen teoria, hezkuntzan ematen diren adibideen bidez azaldu dezakegu. Hezkuntza sistema indibidualki ulertu ezin den sistema bat da, izan ere, hezkuntza eta kultura adibidez elkareragina duten bi sistema dira. Kulturak hezkuntza eta hezkuntzak kultura baldintzatuko du eta batak bestea erreproduzituko du. Ezin dugu hezkuntza aztertu kultura ezagutu gabe. Beste adibide bat litzateke klase batean eman daitekeen gatazka bat aztertzean, kontuan hartu behar diren subjektu guztiak eta harreman guztiak. Gatazka ondo ulertzeko ikasleen izaera ezagutu behar dugu, haien portaera ulertzeko. Bestetik klasekideen arteko harremana ulertu behar dugu taldearen portaera ulertzeko. Ikasleek irakasleekin duituzten harremanak ere landu behar dira eta irakasleen beraien izaera ere. Azkenik hezkuntza eredua bera ere landu beharko litzateke.

Ikuspegi honen alde positibo argiena, gauza espezifiko edo bakar batean zentratu beharrean ikuspegi zabalago bat izatea ahalbidetzen duela litzateke. Ikuspegi zabal honek arazoen kudeaketa asko errazten du eta erantzun eraginkorragaoak lortzen dira.