



ΑΣΠΑΙΤΕ

Ετήσιο Πρόγραμμα Παιδαγωγικής Κατάρτισης (ΕΠΠΑΚ)

Πρόγραμμα Ειδικεύσεως στη Συμβουλευτική & τον Προσανατολισμό (ΠΕΣΥΠ)

Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΔΙΔΑΣΚΩΝ: **ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΚΑΛΟΓΙΑΝΝΗΣ**

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: **2024-2025**

ΕΞΑΜΗΝΟ: **ΕΑΡΙΝΟ**

ΑΠΟΦΑΣΗ: ΟΡΙΣΜΟΣ

- Είναι διαδικασία επιλογής μεταξύ εναλλακτικών λύσεων για την επίτευξη κάποιου στόχου.
- Είναι διαδικασία που αποβλέπει στη λύση προβλημάτων που έχουν σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς ενός οργανισμού
- Ωστόσο, πρακτική σημασία έχει κατά πόσο μία απόφαση είναι **ορθολογική**: επιλέγεται εκείνη η εναλλακτική πρόταση που επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα συγκριτικά με τις λοιπές εναλλακτικές λύσεις στις δεδομένες συνθήκες

ΑΠΟΦΑΣΗ: ΟΡΙΣΜΟΣ

- Το κριτήριο της αποτελεσματικότητας σχετίζεται:
 - ❖ με τη διερεύνηση των συνεπειών κάθε εναλλακτικής πρότασης
 - ❖ με τους διαθέσιμους πόρους που έχει όποιο άτομο πρόκειται να πάρει την απόφαση

Μπορεί να επιτευχθεί ο πλήρης ορθολογισμός;

- Οι αποφάσεις λαμβάνονται για το μέλλον, το οποίο κατά κανόνα διακρίνεται για τις αβεβαιότητές του
- Είναι αδύνατο να διατυπωθούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις
- Δεν μπορούν να αναλυθούν όλες οι εναλλακτικές προτάσεις, ακόμη και με τις σύγχρονες διαθέσιμες τεχνικές υπολογισμού
- **Συνέπεια:** Τα διοικητικά στελέχη αναγκάζονται να καταφεύγουν σε «ικανοποιητικές» ή «βολικές» αποφάσεις για τις υπάρχουσες περιστάσεις

Είδη αποφάσεων

- **Με κριτήριο τον βαθμό σταθερότητας οι αποφάσεις διακρίνονται:**
 - Σε **προγραμματισμένες** αποφάσεις, που αφορούν «δομημένα» προβλήματα (ή προβλήματα ρουτίνας) του οργανισμού και λαμβάνονται στη βάση κάποιας δεδομένης διαδικασίας
 - Σε **απρογραμμάτιστες** αποφάσεις που αφορούν νέα και πολύπλοκα προβλήματα του οργανισμού και αναφέρονται συνήθως σε αβέβαιες καταστάσεις

Είδη αποφάσεων

- **Βάσει του αριθμού των ατόμων που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων διακρίνονται:**
 - Σε **ατομικές** αποφάσεις. Εδώ δεν υπάρχει χρονοτριβή και αν το διοικητικό στέλεχος είναι ικανό, μπορεί να ληφθούν σωστές αποφάσεις
 - Σε **ομαδικές** (ή συλλογικές) αποφάσεις. Είναι χρονοβόρες και χαρακτηρίζονται για την ασάφεια της υπευθυνότητας. Ωστόσο, έχουν μεγαλύτερη ακρίβεια, παράγονται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις και αυξάνεται η αποδοχή των λύσεων. Είναι σύμφωνη με τα δημοκρατικά ιδεώδη.

Είδη αποφάσεων

- **Ανάλογα με τα διοικητικά επίπεδα λήψης αποφάσεων οι αποφάσεις διακρίνονται:**
 - Σε **στρατηγικές** αποφάσεις. Λαμβάνονται στα ανώτατα ιεραρχικά κλιμάκια και αναφέρονται στη χάραξη κατευθυντηρίων γραμμών του οργανισμού
 - Σε **λειτουργικές** αποφάσεις. Λαμβάνονται στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια και αφορούν την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών που τέθηκαν από την ανώτατη ηγεσία

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

- **Προσδιορισμός του προβλήματος**

- Ως πρόβλημα νοείται η διαφορά που υπάρχει μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής κατάστασης
- Όμως, η αναγνώριση του προβλήματος δυσκολεύει αρκετά τα διοικητικά στελέχη, γιατί α) υπεισέρχεται η υποκειμενική κρίση και β) σε πολλές περιπτώσεις υπάρχουν μόνο έμμεσες ενδείξεις για τα προβλήματα μιας οργάνωσης

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

- Για να προσδιορίσουμε το πραγματικό πρόβλημα πρέπει να συλλεχθούν και να αναλυθούν πολλές πληροφορίες.
- Έτσι το διοικητικό στέλεχος πρέπει να δώσει απάντηση στις παρακάτω ερωτήσεις:
 - Ποια είναι η επιθυμητή κατάσταση
 - Ποια είναι τα συμπτώματα που παρουσιάζονται σήμερα
 - Ποιοι εμπλέκονται στην παρούσα κατάσταση
 - Ποια είναι η απόκλιση από την επιθυμητή κατάσταση
 - Πότε; Πού; Πώς προκλήθηκε η απόκλιση

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

- **Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων**
- Εμπόδια εδώ είναι:
 - Οι **περιορισμοί**, οικονομικοί, πολιτικοί, νομικοί κ.ά. που ελαττώνουν τον βαθμό ελευθερίας του αποφασίζοντος
 - η **αβεβαιότητα** που χαρακτηρίζει το αποτέλεσμα μερικών ή και όλων των προτάσεων
 - Σύμμαχος η **πείρα** και η δημιουργική **ικανότητα**

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

- Ωστόσο, πολλά διοικητικά στελέχη
 - ❖ δεν συνετίζονται από τα λάθη του παρελθόντος
 - ❖ Δεν αποκτούν ποτέ ώριμη κρίση και
 - ❖ Επιπλέον, το περιβάλλον ενός οργανισμού αλλάζει με γοργούς ρυθμούς και ως εκ τούτου, το διοικητικό στέλεχος βρίσκεται στην αντιμετώπιση προκλήσεων και προβλημάτων που ξεπερνούν την πείρα από το παρελθόν

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

- **Επιλογή της προσφορότερης λύσης**

- Εδώ γίνεται σύγκριση ανάμεσα στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα όλων των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να απαντήσει στα ερωτήματα:

- ☐ Κατά πόσο κάθε εναλλακτική πρόταση συντελεί στην επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού του οργανισμού

- ☐ Υπάρχουν ανεπιθύμητες επιπτώσεις από την εφαρμογή κάθε εναλλακτικές λύσεις

- ☐ Μπορεί να εφαρμοστεί (λόγω κόστους, μη αποδοχής, νομικών περιορισμών) κάθε εναλλακτική λύση

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

- **Εφαρμογή της απόφασης**

- Εδώ ξεκαθαρίζεται αν και κατά πόσο μια απόφαση είναι αποδεκτή και εφαρμόσιμη από τα μέλη ενός οργανισμού
- το κρίσιμο κριτήριο για να χαρακτηριστεί μια απόφαση ως καλή είναι ο βαθμός υλοποίησής της. Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι παράγοντες που επηρεάζουν ή εμποδίζουν την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

- **Ενέργειες για την αποτελεσματική υλοποίηση μιας απόφασης:**
 - ❖ Προσεκτικός προσδιορισμός των ατόμων και των υλικών μέσων που χρειάζονται για την πραγματοποίησή της
 - ❖ Κατάλληλη οργάνωση
 - ❖ Αποτελεσματικός συντονισμός και έλεγχος
 - ❖ Δίκτυο επικοινωνίας για να συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με την πορεία εκτέλεσης και τα αποτελέσματά της
 - ❖ Σταθερή διοικητική ηγεσία

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

- **Αξιολόγηση του αποτελέσματος**

- ❖ Εδώ εξετάζεται βάσει κριτηρίων αν η απόφαση που εκτελέστηκε είχε επιτυχία με κριτήρια:
 - Την έκταση επίτευξης των στόχων
 - Τους παράγοντες που συνετέλεσαν στην επιτυχία ή την αποτυχία υλοποίησής της και
 - Τον βαθμό επίλυσης του προβλήματος

Παράγοντες λήψης σωστών αποφάσεων

- **Τα στελέχη των χαμηλών ιεραρχικών κλιμακίων μπορούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση της πολιτικής του οργανισμού, γιατί διαθέτουν:**
 - εμπειρία
 - Ειδικές γνώσεις
 - Πληροφορίες και επιπλέον
 - Με τη συμμετοχή τους στην εκπόνηση σχεδίων-προγραμμάτων δράσης θα συντελέσουν στην καλύτερη δυνατή υλοποίησή τους.

Παράγοντες λήψης σωστών αποφάσεων

- **Αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας**
 - Η επικοινωνία είναι: κάθετη, οριζόντια, ανοδική και διαγώνια
 - Η **ανοδική** επικοινωνία έχει την έννοια της ανατροφοδότησης για την πραγματική κατάσταση του οργανισμού, ιδίως σε ό,τι έχει να κάνει με τις **δυσαρέσκειες**, τις **ιδέες** και τις **θέσεις** των εργαζομένων
 - Ωστόσο, η ανοδική επικοινωνία **δεν εφαρμόζεται** γιατί **εκλαμβάνεται ως μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης του ανωτέρου επιπέδου διοίκησης** και όχι ως ροή χρήσιμων πληροφοριών

Παράγοντες λήψης σωστών αποφάσεων

- Παράγοντες που υποβαθμίζουν την ανάπτυξη της ανοδικής επικοινωνίας
 - ❑ **Ο φόβος της ανατροφοδότησης:** η αλήθεια δεν αντιμετωπίζεται πάντα θετικά
 - ❑ **Η θεωρία της κολακείας:** τα κατώτερα στελέχη υπερβάλλουν τον βαθμό στον οποίο συμφωνούν με τις απόψεις και τις πράξεις ανωτέρων τους, με σκοπό να αποκτήσουν επιρροή πάνω τους
 - ❑ **Το φαινόμενο της ναρκισσιστικής ταυτότητας της ομάδας**

Παράγοντες λήψης σωστών αποφάσεων

- Τα στελέχη για να βελτιώσουν την ανοδική επικοινωνία πρέπει:
 - να εξοικειώνονται με τις θεμελιώδεις αρχές της κολακείας
 - να διερευνούν περισσότερο τις θετικές πληροφορίες για το αν είναι αξιόπιστες
 - να αναζητούν τακτικές τυπικές ή άτυπες συναντήσεις με το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα
 - να προωθούν συστήματα για μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
 - Να εκπαιδεύονται σε θέματα σύγχρονης διοίκησης

Παράγοντες που διαμορφώνουν το εκπαιδευτικό σύστημα

- **Εκπαιδευτική πολιτική:** είναι το σύνολο των επιλογών, των ενεργειών και των μέσων που πραγματοποιούνται και χρησιμοποιούνται από το κράτος για την επίτευξη συγκεκριμένων εκπαιδευτικών στόχων
- Είναι ένα γενικό σχέδιο δράσης, το οποίο προσδιορίζει τη γενική κατεύθυνση και προσανατολίζει τις διάφορες ενέργειες προς επίτευξη καθορισμένων στόχων

Παράγοντες που διαμορφώνουν το εκπαιδευτικό σύστημα

- **Ο πολιτικός παράγοντας**
- **Ο θρησκευτικός παράγοντας:** η Εκκλησία ενδιαφέρεται για τη διαιώνιση των θρησκευτικών ιδανικών και δογμάτων
- **Ο οικονομικός παράγοντας:** η Εκπαίδευση συσχετίζεται με την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της χώρας, ενώ η λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος συσχετίζεται με τις πιστώσεις που διαθέτει η κυβέρνηση
- **Ο κοινωνικο-πολιτιστικός παράγοντας:** κάθε κοινωνία έχει τη δική της δομή και παράδοση που πρέπει να διατηρηθεί και άρα να γίνουν αντικείμενα διδασκαλίας και αφομοίωσης

Ποιος πρέπει να διαμορφώνει την εκπαιδευτική πολιτική

- Η χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής πρέπει να είναι προϊόν όλων των κοινωνικών ομάδων
- Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων δικαιολογείται:
 - ❑ πρώτον, γιατί η εκπαίδευση έχει πολλαπλή επίδραση στην κοινωνία και
 - ❑ δεύτερον, γιατί οι ομαδικές αποφάσεις πλεονεκτούν έναντι των ατομικών, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μείζονα εκπαιδευτικά ζητήματα