



ΑΝΩΤΑΤΗ
ΣΧΟΛΗ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.

ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ (ΕΠΠΑΙΚ)

Νοτίου Αιγαίου

Εαρινό εξάμηνο 2023-24

Μάθημα: «Οργάνωση, Διοίκηση και Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης»

**management
manager**

Είναι η μελέτη της «διοίκησης» (μάνατζμεντ) χάσιμο χρόνο για τους/τις μη έχοντες θέση διοίκησης;

Σε τι βοηθάει κάποιον/α να παρακολουθήσει μαθήματα στο μάνατζμεντ;

Ποιος/α μπορεί να γίνει μάνατζερ;

Τι κοινό στοιχείο μοιράζονται όλοι οι μάνατζερ;

**Είναι η μελέτη της «διοίκησης» (μάνατζμεντ) χάσιμο χρόνο για τους/τις μη έχοντες θέση διοίκησης;
Σε τι βοηθάει κάποιον/α να παρακολουθήσει μαθήματα στο μάνατζμεντ;**

Όχι.

Μέσω των μαθημάτων μάνατζμεντ μπορούν όλοι/ες οι εργαζόμενοι/ες σε έναν οργανισμό:

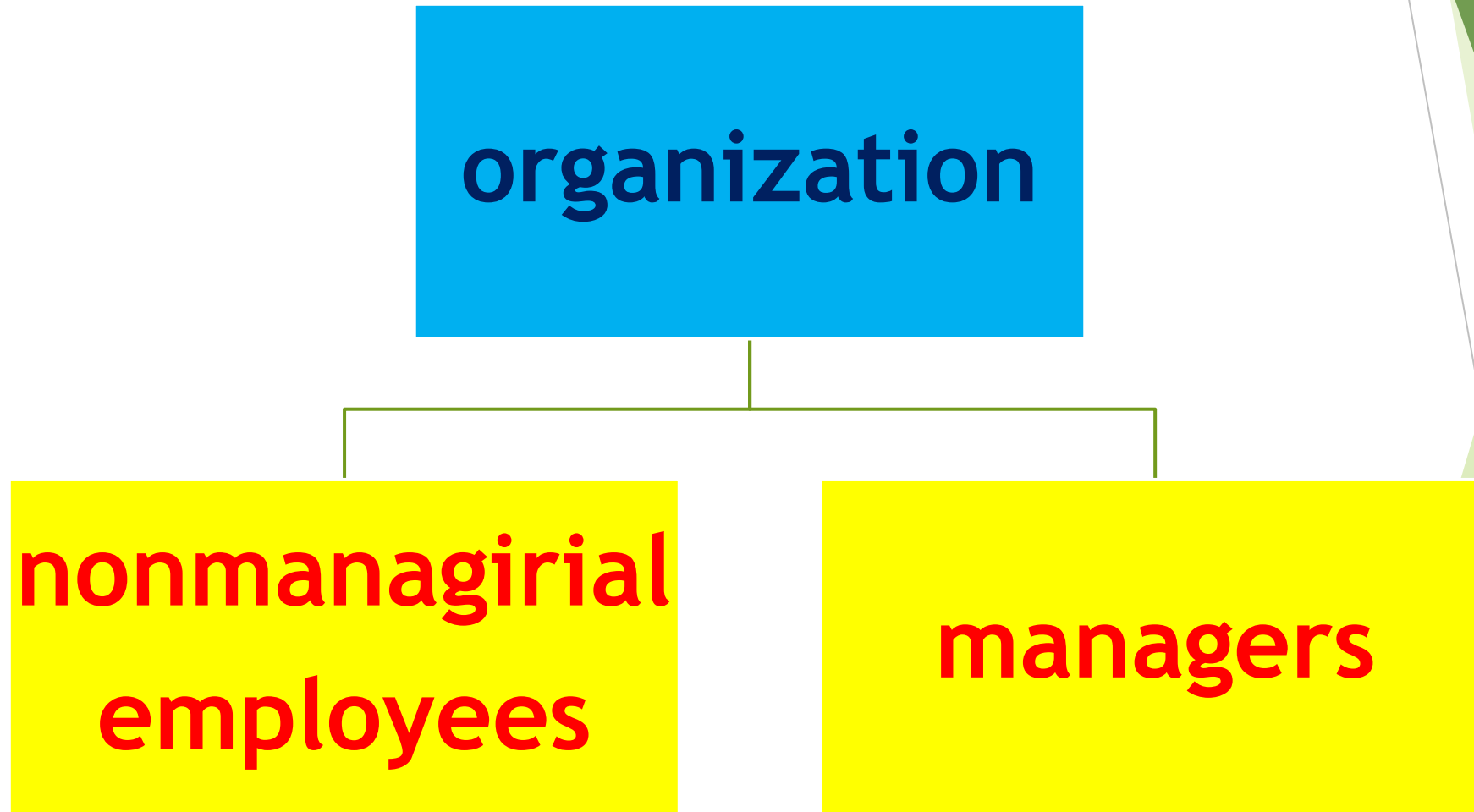
- **Να μάθουν τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών**
- **Να γνωρίσουν τις ανθρώπινες συμπεριφορές**
 - **Των στελεχών**
 - **Των εργαζομένων**

Ποιος/α μπορεί να γίνει μάνατζερ; Τι κοινό στοιχείο μοιράζονται όλοι οι μάνατζερ;

- ▶ 1. Όλοι/ες, ανεξάρτητα από ηλικία, φύλο, φυλή κ.λπ.
- ▶ 2. **Οργανισμός:** Συνειδητή διάταξη ανθρώπων που συγκεντρώνονται για την επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού.
 - ▶ Χαρακτηριστικά στοιχεία οργανισμών:
 - i. Στόχοι
 - ii. Άνθρωποι
 - iii. Δομή

Άτομα που ασχολούνται άμεσα με μια εργασία ή καθήκον και δεν φέρουν ευθύνη για την επίβλεψη του έργου τρίτου **(μη διοικητικοί εργαζόμενοι)**.

Άτομα που διευθύνουν και επιβλέπουν τις δραστηριότητες άλλων εργαζομένων **(μάντζερς)**



Πότε συναντάμε τους όρους **μάνατζμεντ** και **μάνατζερ**;

1. Το 1588 για να περιγράψει κάποιον που διοικεί
2. Στις αρχές του 18^{ου} αιώνα, για να περιγράψει κάποιον που «διοικεί έναν επιχειρηματικό ή δημόσιο οργανισμό»
3. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, με τη σημερινή έννοια του όρου
 1. **Frederick Winslow Taylor (1911): «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ»**
 1. Παρατήρησε:
 - i. Δεν υπήρχαν πρότυπα εργασίας
 - ii. Οι θέσεις εργασίας δεν ήταν συμβατές με τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων
 - iii. Έπαιρναν την εργασία «χαλαρά»
 - iv. Οι εκροές πολύ χαμηλές
 2. **Scientific management:** χρήση επιστημονικών μεθόδων για το προσδιορισμό «του βέλτιστου τρόπου» για την εκτέλεση μιας εργασίας

Βαθμίδες του μάνατζμεντ (τίτλους)

Μπορείτε να κατατάξετε
τα διοικητικά στελέχη
της εκπαίδευσης στην
κατάλληλη βαθμίδα;

Top managers
(στην κορυφή της ιεραρχίας)

Middle managers
(μεσαίας βαθμίδας)

First line managers
(πρώτης γραμμής)

Team leaders
(υπεύθυνοι ομάδας)

Μάνατζμεντ (management): η διαδικασία διεκπεραίωσης των απαιτούμενων εργασιών, αποτελεσματικά και αποδοτικά, μέσω άλλων ανθρώπων και συνεργασία μαζί τους.

- 1. Αποτελεσματικότητα (effectiveness):** η σωστή διεκπεραίωση των εργασιών ή η ολοκλήρωση δραστηριοτήτων με σκοπό την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.
- 2. Αποδοτικότητα (efficiency):** η σωστή διεκπεραίωση (εκτέλεση) του έργου και η διασφάλιση της μέγιστης εκροής με τη βέλτιστη αξιοποίηση των εισροών.

Αποτελεσματικότητα → τα αποτελέσματα (την κατάκτηση των στόχων)

Αποδοτικότητα → τα μέσα πραγμάτωσης των εργασιών (μικρή σπατάλη, ελαχιστοποίηση της χρήσης και του κόστους των πόρων (Ανθρώπινων και υλικών))

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

(1ος τρόπος προσέγγισης των καθηκόντων των μάνατζερ)

1. **Henry Fayol:** στις αρχές της δεκαετίας του 1900 μέσω προσωπικής εμπειρίας και παρατήρησης
2. Διατύπωσε 5 κοινές δραστηριότητες που αναλαμβάνουν οι μάνατζερ (5 λειτουργίες της διοίκησης)
 1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ (planning)
 2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ (organizing)
 3. ΕΝΤΟΛΗ (command)
 4. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ (coordinating)
 5. ΕΛΕΓΧΟΣ (controlling)

Βασικές λειτουργίες της διοίκησης ΣΗΜΕΡΑ

- 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. Καθορισμός
στόχων και προσδιορισμός των
δράσεων που πρέπει να
αναληφθούν

ΗΓΕΣΙΑ

Εμπνέει την προσπάθεια
και διεγείρει τον
ενθουσιασμό προκειμένου
να επιτευχθούν οι στόχοι

Λειτουργίες

Διοίκησης

ΕΛΕΓΧΟΣ

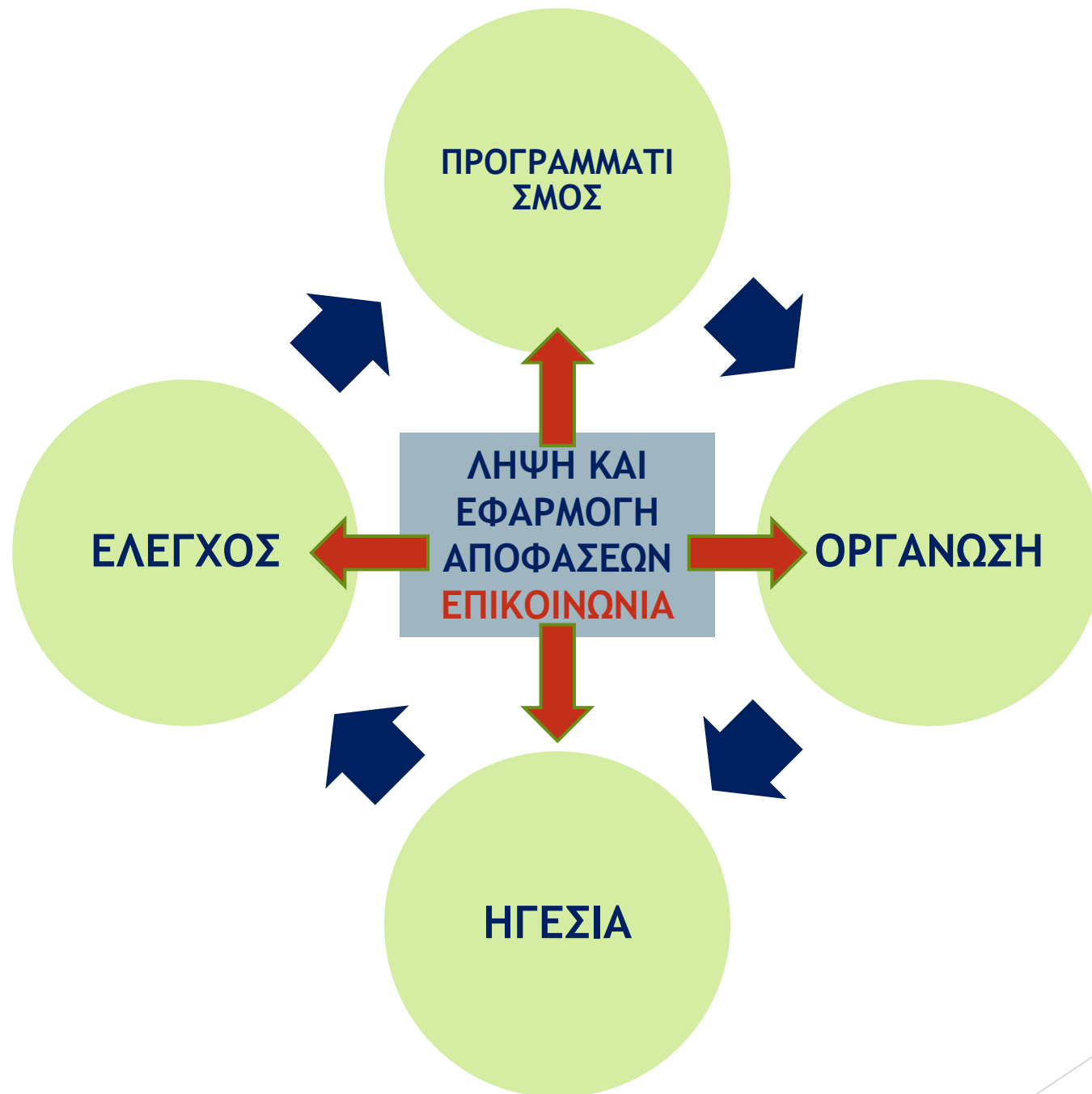
Διασφαλίζει το
αποτέλεσμα

Με το μέτρημα της
απόδοσης

Με την ανάληψη
διορθωτικής δράσης

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Ανάθεση εργασιών,
κατανομή πόρων και
συντονισμού των
δραστηριοτήτων



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

(2ος τρόπος προσέγγισης των καθηκόντων των μάνατζερ)

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΙ	ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ	ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΙ
Ανταλλάσει και επεξεργάζεται πληροφορίες	Αλληλεπιδρά με άλλους (εντός και εκτός οργανισμού)	Χρησιμοποιεί τις πληροφορίες στη λήψη αποφάσεων
✓ «Σαρώνει» πληροφορίες	➤ «πρότυπο» συμπεριφοράς	✓ Κατανεμητής πόρων
✓ Μοιράζεται πληροφορίες	➤ «ηγέτης» όπου κατευθύνει, εμπνέει και ενθουσιάζει	✓ Διαπραγματευτής
✓ Επίσημος υπεύθυνος επικοινωνίας	➤ «σύνδεσμος» όπου συντονίζεται με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον	✓ Χειριστής συγκρούσεων

Henry Mintzberg: τέλη του 1960 μέσω εμπειρικής μελέτης 5 διευθυνόντων συμβούλων εν ώρα εργασίας τους

Προσόντα και δεξιότητες των managers: (3ος τρόπος προσέγγισης των καθηκόντων των μάνατζερ)

Προσόν (skill): η ικανότητα να μεταφράζεις τη γνώση σε πράξεις οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την επιθυμητή απόδοση.

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ (ΝΟΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ)	Η ικανότητα να σκέφτεσαι αναλυτικά και να επιτυγχάνεις συνολική επίλυση των προβλημάτων
ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ή ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ (ΔΙΑΟΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ)	Η ικανότητα να εργάζεσαι αποδοτικά σε συνεργασία με άλλους ανθρώπους Συναισθηματική νοημοσύνη
ΤΕΧΝΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ (ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ)	Η ικανότητα να χρησιμοποιείς μια εξειδίκευση για να εκτελείς καλά συγκεκριμένες εργασίες
ΠΟΛΙΤΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ (ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ)	Η ικανότητα να οικοδομείς μια βάση ισχύος και να εδραιώνεις τις κατάλληλες διασυνδέσεις. Η πολιτική δεξιότητα καθορίζεται από: α) την ικανότητα κοινωνικής δικτύωσης, β) τη διαπροσωπική επιρροή, γ) την κοινωνική οξυδέρκεια και δ) τη φαινομενική ειλικρίνεια

Διοικητικές δεξιότητες (managerial competency): είναι η μια δυνατότητα βασισμένη στα προσόντα, η οποία συμβάλλει στην υψηλή απόδοση σε μια διοικητική εργασία (δεκαετία του 1970 έως σήμερα).

Διοικητικές δεξιότητες

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Η ικανότητα να μοιραζόμαστε ιδέες και ευρήματα με σαφή τρόπο, τόσο στη γραπτή όσο και στην προφορική επικοινωνία
ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	Η ικανότητα να εργάζεσαι αποτελεσματικά ως μέλος ομάδας και ως ηγέτης ομάδας
ΑΥΤΟ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	Η ικανότητα να αποτιμούμε τον εαυτό μας, να αναπροσαρμόζουμε την συμπεριφορά μας και να πετυχαίνουμε τους στόχους μας
ΗΓΕΣΙΑ	Η ικανότητα να επηρεάζουμε και να υποστηρίζουμε τους άλλους στην εκπλήρωση πολύπλοκων και διφορούμενων καθηκόντων
ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ	Η ικανότητα να συλλογής και ερμηνείας πληροφοριών για δημιουργική επίλυση προβλημάτων
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ	Η ικανότητα να δημιουργούμε θετική εντύπωση στους άλλους, ενστάλαξη αυτοπεποίθησης και επίτευξη συνεχούς επαγγελματικής ανέλιξης
ΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	Η ικανότητα να λαμβάνουμε αποφάσεις με όσο το δυνατό μεγαλύτερη ενεργή εμπλοκή των συμμετεχόντων και κατά συνέπεια μεγαλύτερες πιθανότητες υλοποίησης αυτών

Οι διοικητικές λειτουργίες έχουν καθολική εφαρμογή;

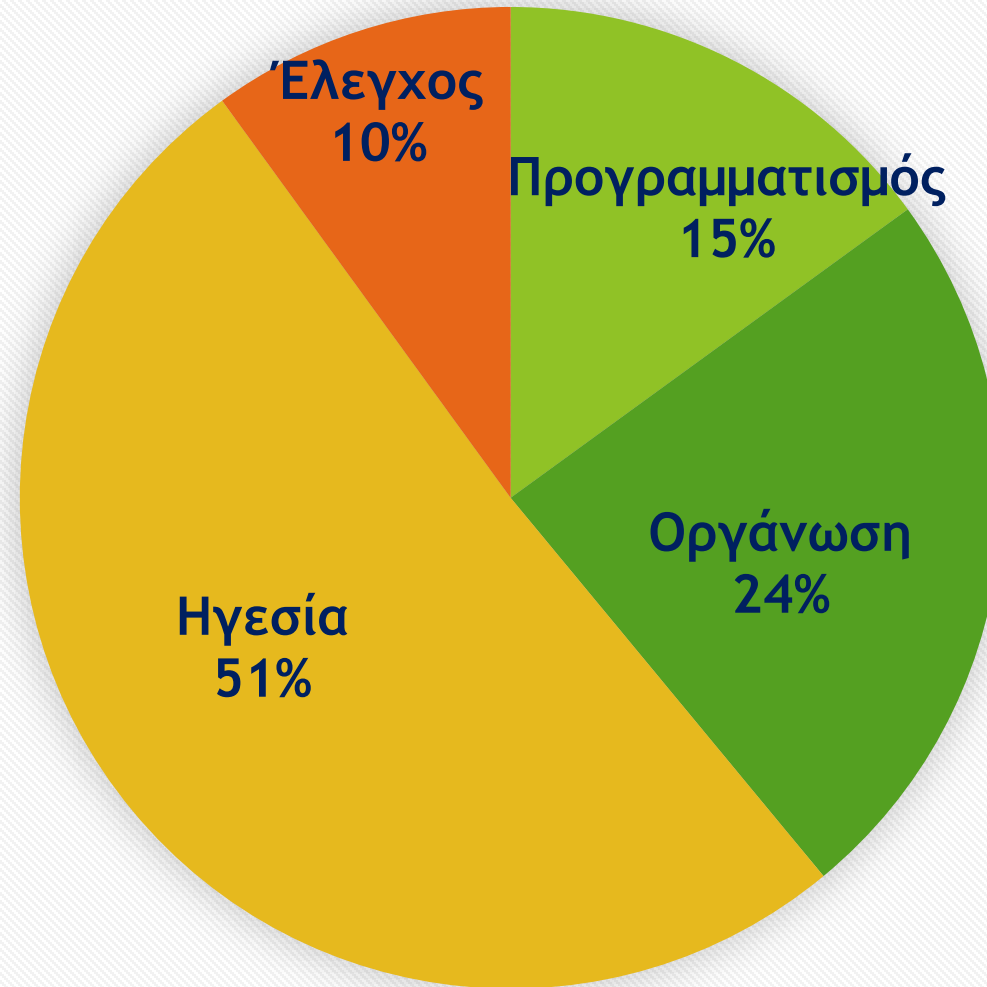
Δηλαδή οι διοικητικές δραστηριότητες εφαρμόζονται το ίδιο, ανεξάρτητα από:

1. Βαθμίδα διοίκησης;
2. Είδος οργανισμού (κερδοσκοπικό ή μη);
3. Μέγεθος οργανισμού; και
4. Γεωγραφική τοποθεσία του οργανισμού;

Απαντήσεις:

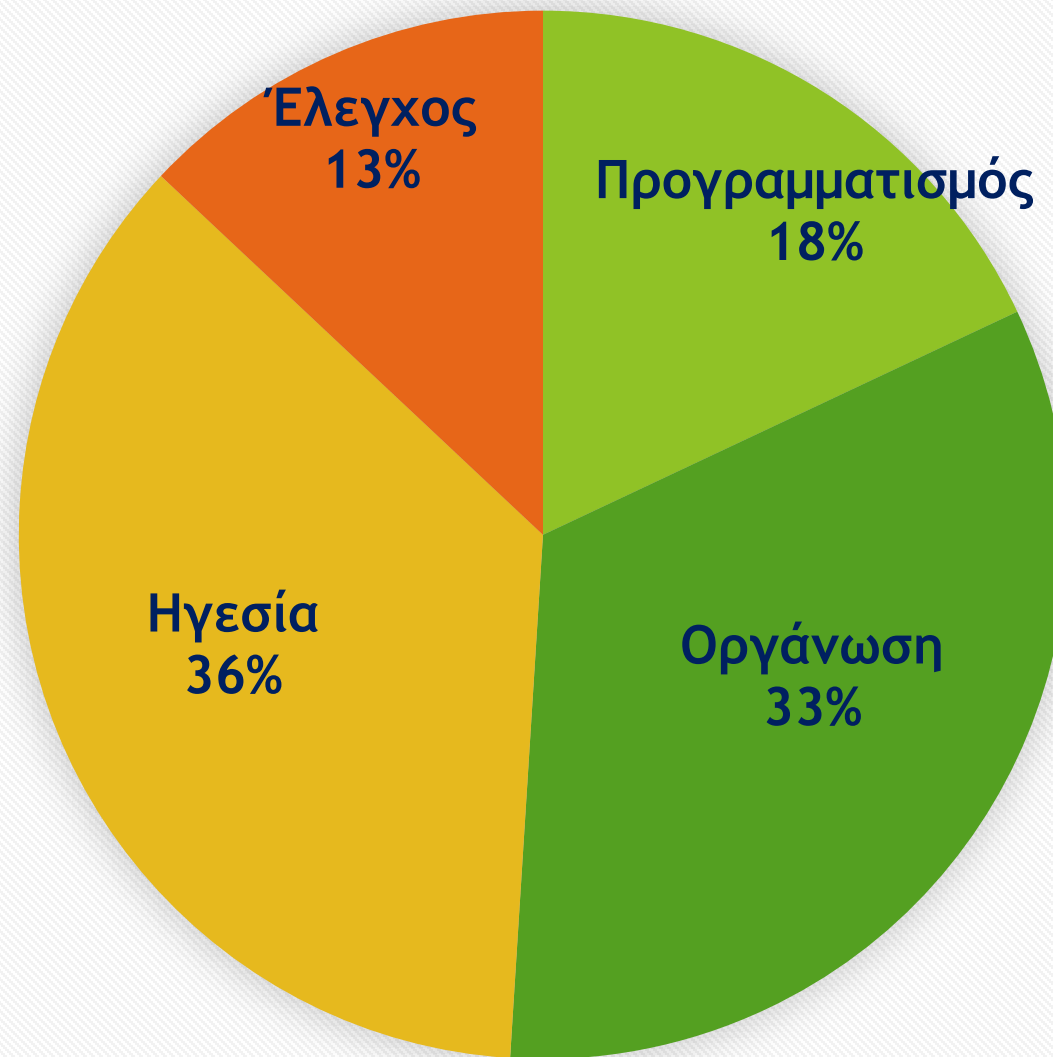
1. Ανεξάρτητα από **βαθμίδα διοίκησης**, οι όποιες διαφορές εντοπίζονται, αυτές έχουν να κάνουν όχι με το είδος της δραστηριότητας, αλλά με το βαθμό και την έμφαση της καθεμιάς (βλέπε τις τρεις προηγούμενες διαφάνειες).
2. Αναφορικά με το **είδος του οργανισμού**, κερδοσκοπικός ή μη (για παράδειγμα, μια εταιρία μεταφοράς προϊόντων και ένας εκπαιδευτικός οργανισμός), συνήθως οι δραστηριότητες είναι και πάλι ίδιες. Στο σημείο αυτό η βασική διαφορά εστιάζεται στο τρίτο χαρακτηριστικό της διοίκησης, την **αποδοτικότητα**, όπου διαφέρει ο τρόπος εκτίμησής της.
3. Αναφορικά με το **μέγεθος του οργανισμού**, η διαφορά έγκειται στο βαθμό και στην έμφαση, στον τρόπο που προσεγγίζονται οι διοικητικές δραστηριότητες και στο χρόνο που αφιερώνουμε στην καθεμιά.
4. Αναφορικά με την **τοποθεσία του οργανισμού**, οι μάνατζερ εφαρμόζουν τις διοικητικές λειτουργίες ανεξάρτητα τοποθεσία, αλλά διαφέρει ο τρόπος που γίνονται κατανοητές και προσαρμόζονται ανάλογα με το οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτισμικό περιβάλλον (π.χ. Η.Π.Α., Η.Β., Αυστραλία, Καναδάς - Ινδία, Κίνα, Χιλή)

Διοικητικές δραστηριότητες πρώτης βαθμίδας



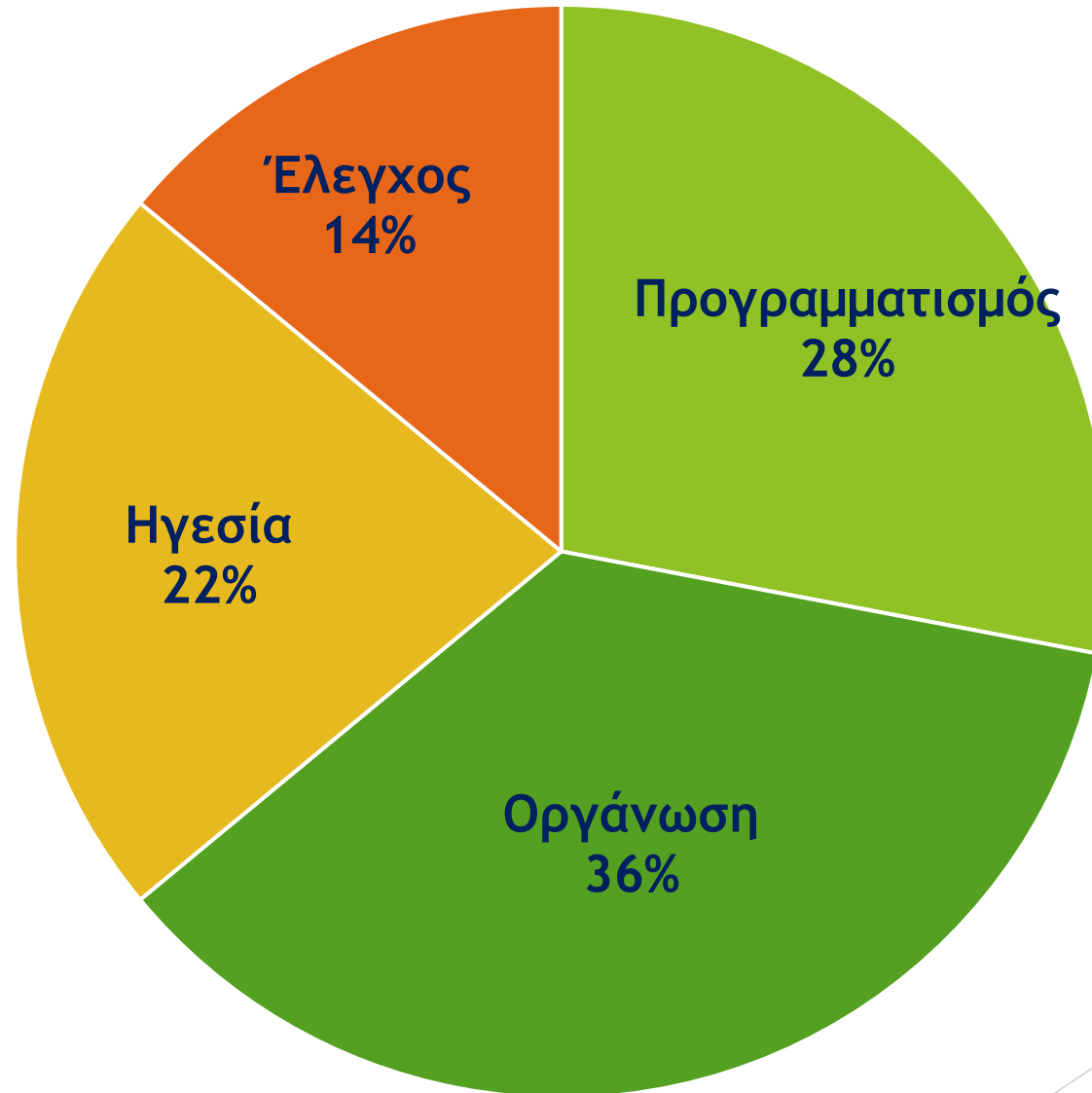
■ Προγραμματισμός ■ Οργάνωση ■ Ηγεσία ■ Έλεγχος

Διοικητικές δραστηριότητες μεσαίας βαθμίδας



■ Προγραμματισμός ■ Οργάνωση ■ Ηγεσία ■ Έλεγχος

Διοικητικές δραστηριότητες μάνατζερ στην κορυφή της ιεραρχίας



■ Προγραμματισμός ■ Οργάνωση ■ Ηγεσία ■ Έλεγχος

Γιατί είναι θετικό στοιχείο η ενασχόληση με το μάνατζμεντ, για τους διοικούντες και μη διοικητικούς εργαζόμενους;

- 1. Η βελτίωση της οργανωσιακής διοίκησης αποβαίνει προς το συμφέρον όλων όσων έχουν εργασιακή σχέση σε έναν οργανισμό.**
- 2. Η συνεργασία μέσα στους οργανισμούς θα απαιτήσει την κατανόηση των διαφορετικών τρόπων σκέψης και δράσης από διαφορετικούς ανθρώπους.**

Άσκηση:

Μπορείτε να δώσετε ένα παράδειγμα για τα παραπάνω από τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;

Αναστοχαστικές ερωτήσεις:

Πώς γίνεται η μετάβαση ενός/μιας εργαζομένου/ης από μη διοικητική θέση σε θέση στελέχωσης στον εκπαιδευτικό χώρο;

Πώς θα μπορούσε να γίνει πιο εύκολη η «διοικητική μετάβαση;»

Έρευνα από την (ADT Association Talent Developing) Φεβρουάριος του 2017 (τ. 19) με τίτλο: «A New Millennium of Managers) το 82% εκδήλωσαν ενδιαφέρον να αναλάβουν θέση ευθύνης (generation Y, 1978-1994)

Παράγοντες που επαναπροσδιορίζουν και αναμορφώνουν τη διοίκηση

- **Μεταβαλλόμενοι χώροι εργασίας**
 - 30-40% των εργαζομένων είναι εικονικοί εργαζόμενοι από το σπίτι (εικονικές ομάδες)
- **Μεταβαλλόμενο ανθρώπινο δυναμικό**
 - Ελαστικές σχέσεις εργασίας
 - Προσδόκιμο ζωής
 - Ζητήματα ηθικής και εμπιστοσύνης
- **Μεταβαλλόμενη τεχνολογία**
 - Μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- **Παγκόσμια αβεβαιότητα**
- **Αειφορία**
 - Το «Πράσινο Μάνατζμεντ» συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού

Η σημασία της διευθυντικής συμπεριφοράς!!!

Η αφοσίωση των εργαζομένων (employee engagement), δηλ. το δέσιμο, η ικανοποίηση και ο ενθουσιασμός για τη δουλειά τους εξαρτάται πρωτίστως από την ποιότητα της σχέσης ανάμεσα στον εργαζόμενο και στον άμεσα προϊστάμενό του www.gallup.com/businessjournal (8 ΑΠΡΙΛΙΟΥ 2015)

Αποτελέσματα έρευνας της Google για τα χαρακτηριστικά των πιο αποτελεσματικών μάνατζερ (www.humanresourcesiq.com 25 MAR 2011-Project Oxygen)

από το πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό

1. Παρέχουν υποστηρικτική καθοδήγηση όταν χρειάζεται
 - α) Σαφή ανατροφοδότηση
 - β) Πραγματοποίηση τακτικών και κατ' ιδίαν συναντήσεων με κάθε εργαζόμενο
 - γ) Προσφορά λύσεων προσαρμοσμένες στα δυνατά σημεία κάθε εργαζόμενου
2. Αποφεύγουν την υπέρμετρη εφαρμογή του μάνατζμεντ επιτρέποντας στην ομάδα τους να είναι υπεύθυνη
 - α) Δίνουν στους εργαζόμενους το περιθώριο να αντιμετωπίζουν οι ίδιοι τα προβλήματα
 - β) Είναι στη διάθεσή τους και πρόθυμοι να τους συμβουλέψουν
3. Επιδεικνύουν ενδιαφέρον για την ευημερία των εργαζομένων
 - α) Τα νέα μέλη θα πρέπει να νιώθουν ευπρόσδεκτα
 - β) Να υπάρξει γνωριμία σε ανθρώπινο επίπεδο με τους εργαζόμενους

4. Εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στην παραγωγικότητα και στα τελικά αποτελέσματα
 - α) έμφαση στην παροχή βοήθειας προς την ομάδα προκειμένου να πετύχει τους στόχους
 - β) ιεράρχηση των εργασιών
 - γ) άρση των εμποδίων
5. Επιδεικνύουν δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας και ιδιαίτερα δεξιότητες ακρόασης
 - α) μοίρασμα πληροφοριών
 - β) ακρόαση
 - γ) ενθάρρυνση ειλικρινούς διαλόγου
 - δ) προσοχή στις ανησυχίες της ομάδας
6. Βοηθούν τα άτομα στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων εργασιακών στόχων
 - α) αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων με σκοπό την προσφορά επαγγελματικής προοπτικής ανέλιξης
 - β) εκτίμηση και ρητή έκφραση των προσπαθειών των εργαζομένων

7. Προσφέρουν ένα σαφές όραμα για το μέλλον
 - α) ηγούνται της ομάδας
 - β) εμπλέκουν όλα τα μέλη στην ανάπτυξη του οράματος της ομάδας και των σκοπών της
8. Φροντίζουν να διαθέτουν τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες, ώστε να υποστηρίζουν τις προσπάθειες των εργαζομένων
 - α) κατανόηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η ομάδα
 - β) βοήθεια των μελών της ομάδας να λύσουν τα προβλήματα

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τι θα μπορούσαν να διδαχθούν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί από τα ευρήματα του Project Oxygen
2. Προβείτε σε μια συγκριτική ανάλυση των ευρημάτων του Project Oxygen με την προσέγγιση των ρόλων του Mintzberg και την προσέγγιση των δεξιοτήτων

Η σημασία της αειφορίας για τη διοίκηση

Αειφορία (ή βιωσιμότητα-sustainability): η ικανότητα μιας εταιρίας να κατακτήσει τους επιχειρηματικούς της σκοπούς και να αυξήσει τη μακροπρόθεσμη αξία για τους μετόχους ενσωματώνοντας οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές ευκαιρίες στις επιχειρηματικές της στρατηγικές.

Δηλαδή, η στρατηγική απάντηση της διοίκησης περιβαλλοντικών και κοινωνικών προκλήσεων.