



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»

Το περιεχόμενο των διαφανειών βασίσθηκε στην παρακάτω βιβλιογραφία:

- De Janasz, S., Dowd, K. & Schneider, B. (2023). *Διαπροσωπικές Ικανότητες στους Οργανισμούς*. Επιστ. Επιμ. Λήδα Παναγιωτοπούλου. Τζιόλα.
- Dessler, G.(2022). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. (Επιμ. Θ. Κουτρούκης και Αμ. Σταφυλά). Κριτική.
- Robbins, S., Coulter (2016). *Management*. 13th . Pearson.
- Robbins, S., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές*. Κριτική.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Κριτική.
- Schermerhorn, J. (2012). *Εισαγωγή στο Management*. Πασχαλίδης.
- Ράπτης, Ν. (2022). *Διαστάσεις Εκπαιδευτικού Management*. Γκόνης
- Wallace, P. (2022). *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. Άνθρωποι, τεχνολογία διαδικασίες*. (Επιμ. Πρ. Χατζόγλου και Θ. Τσιάκης). Κριτική.

1. Στρατηγικές επίλυσης προβλήματος – Λήψης απόφασης

Μαθησιακοί στόχοι

- 1) Να κατανοήσουν οι εκπαιδευόμενοι (φοιτητές/τριες) την έννοια του «προβλήματος»
- 2) Να κατανοήσουν οι εκπαιδευόμενοι (φοιτητές/τριες) την σημαντικότητα της επίλυσης προβλημάτων
- 3) Να γνωρίσουν οι εκπαιδευόμενοι (φοιτητές/τριες) τις προσεγγίσεις των ατόμων ως προς την επίλυση προβλημάτων
- 4) Να γνωρίσουν οι εκπαιδευόμενοι (φοιτητές/τριες) τη διαδικασία και τις τεχνικές επίλυσης προβλημάτων
- 5) Να γνωρίσουν οι εκπαιδευόμενοι (φοιτητές/τριες) τη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- 6) Να κατανοήσουν οι εκπαιδευόμενοι (φοιτητές/τριες) το ρόλο της δημιουργικότητας στην επίλυση προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων
- 7) Να γνωρίσουν οι εκπαιδευόμενοι (φοιτητές/τριες) τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της λήψης αποφάσεων

Προσδιορισμός και ανάλυση προβλήματος

Τι είναι πρόβλημα;

Πρόβλημα (problem): είναι μια απόκλιση
μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής
κατάστασης των πραγμάτων



**Πού παρουσιάζονται τα
οργανωσιακά προβλήματα;**

Παραδείγματα οργανωσιακών προβλημάτων

**Προβλήματα στις
διαδικασίες**

**Προβλήματα στα
αποτελέσματα**

Παραδείγματα οργανωσιακών προβλημάτων

Προβλήματα στις διαδικασίες

Στον τρόπο διοίκησης

Στον τρόπο επικοινωνίας, μέσα στους εργαζομένους, μεταξύ εργαζομένων και διεύθυνσης & ανάμεσα τον οργανισμό και σε άλλους οργανισμούς

Στον τρόπο επίλυσης των κρίσεων και συγκρούσεων

Στον τρόπο αντιμετώπισης των πελατών ή των προμηθευτών

Στη ροή της εργασίας

Προβλήματα στα αποτελέσματα

Μη επαρκή αποτελέσματα

Μη ικανοποιητικά προϊόντα
Μη ικανοποιητικές υπηρεσίες
μη ικανοποιητικά κέρδη

Πολλές απουσίες των εργαζομένων

Πολλές αποχωρήσεις των εργαζομένων

Πού παρουσιάζονται τα οργανωσιακά προβλήματα;

► Στις διαδικασίες

- Στον τρόπο που ασκείται η διοίκηση σε μια σχολική μονάδα
- Στον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ και ανάμεσα των εκπαιδευτικών
- Στον τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων, των προβλημάτων
- Στον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις
- Στον τρόπο λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων

► Στα αποτελέσματα

- Είμαστε ικανοποιημένοι/ες από τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα;
- ... από τις δεξιότητες που απέκτησαν οι μαθητές/τριες, από τις επιδόσεις, από τις υπηρεσίες μας στους γονείς και κηδεμόνες;

Επίλυση προβλήματος (problem solving): η διαδικασία αναγνώρισης του προβλήματος (της διαφοράς μεταξύ μιας πραγματικής και μιας επιθυμητής κατάστασης πραγμάτων) και η ανάληψη δράσης για την επίλυσή του.

η επιτυχημένη επίλυση προβλημάτων εξαρτάται από τη χρήση πληροφοριών για τη λήψη σωστών **αποφάσεων – επιλογών,** μεταξύ εναλλακτικών τρόπων δράσης.

Προσεγγίσεις εκπαιδευτικών και διευθυντών/τριών ως προς την επίλυση προβλημάτων

Είναι άτομα που:

1. Αποφεύγουν προβλήματα (problem avoiders)
 2. Επιλύουν προβλήματα (problem solvers)
 3. Αναζητούν προβλήματα (problem seekers)
- (παθητικός, αντι-δραστικός, προ-δραστικός)**

	ΑΠΟΦΕΥΓΕΙ (Παθητικός)	ΕΠΙΛΥΕΙ (Αντι-δραστικός)	ΑΝΑΖΗΤΕΙ (Προ-δραστικός)
Προχωρήσει σε αλλαγές όταν υπάρχουν σοβαρές ενδείξεις για τη σκοπιμότητά τους			
Επιθυμεί να διατηρήσει την καθεστηκυία τάξη			
Δέχεται τον κίνδυνο και παίρνει αποφάσεις που συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας			
Τρέχοντα προβλήματα απορροφούν τη σκέψη του			
Αναγνωρίζει την ανάγκη των αλλαγών			
Αποφεύγει τις αλλαγές			
«Κουκουλώνει» τα προβλήματα			
Συμμετέχει στην ανάπτυξη μελλοντικών σχεδίων			

	ΑΠΟΦΕΥΓΕΙ (Παθητικός)	ΕΠΙΛΥΕΙ (Αντι- δραστικός)	ΑΝΑΖΗΤΕΙ (Προ-δραστικός)
Προχωρήσει σε αλλαγές όταν υπάρχουν σοβαρές ενδείξεις για τη σκοπιμότητά τους		✓	
Επιθυμεί να διατηρήσει την καθεστηκυία τάξη	✓		
Δέχεται τον κίνδυνο και παίρνει αποφάσεις που συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας		✓	
Τρέχοντα προβλήματα απορροφούν τη σκέψη του		✓	
Αναγνωρίζει την ανάγκη των αλλαγών		✓	
Αποφεύγει τις αλλαγές	✓		
«Κουκουλώνει» τα προβλήματα	✓		
Συμμετέχει στην ανάπτυξη μελλοντικών σχεδίων			✓



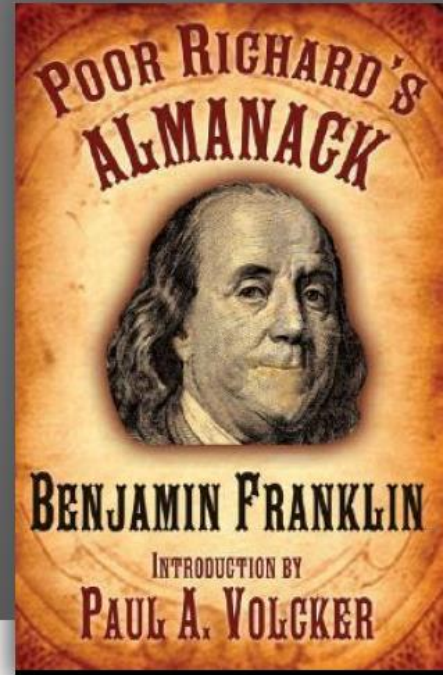
Πότε θα μπορούσε να δικαιολογηθεί ένας/μια μάνατζερ ο οποίος λειτουργεί αποφεύγοντας τα προβλήματα; (δηλ. παθητικά)

Τρόποι σκέψης των εκπαιδευτικών και διευθυντών/τριών ως προς την προσέγγιση προβλημάτων

1. **Συστηματικός τρόπος σκέψης (systematic thinking).** Βήμα – βήμα, με λογικό και αναλυτικό - γραμμικό τρόπο.
2. **Διαισθητικός τρόπος σκέψης (intuitive thinking).** Προσέγγιση με ευέλικτο και αυθόρμητο τρόπο.
3. **Πολυδιάστατος τρόπος σκέψης (multidimensional thinking).** Η αντιμετώπιση πολλών προβλημάτων ταυτόχρονα. Κάνουν χρήση της **στρατηγικής ευκαιρίας (strategic opportunities)**, δηλαδή τα άτομα αυτά παραμένουν προσηλωμένα στους μακροπρόθεσμους στόχους, ενώ ταυτόχρονα επιλύουν ευέλικτα βραχυπρόθεσμα προβλήματα.

Τι είναι αυτό που έχει μεγάλη βαρύτητα στην επίλυση προβλημάτων στον εκπαιδευτικό χώρο;

- Η διάθεση για επίλυση προβλημάτων
- Η αναζήτηση της βαθύτερης αιτίας των προβλημάτων



for want of a shoe a horse was lost,
for want of a horse a rider was lost,
for want of a rider an army was lost,
for want of an army a battle was lost,
for want of the battle the war was lost
for want of the war the Kingdom was lost,
and all for the want of a little horseshoe nail.

Παράδειγμα (I) εξερεύνησης της πραγματικής αιτίας (5-Why)

Why 1: -Γιατί σταμάτησε να λειτουργεί η μηχανή;

*Επειδή ενεργοποιήθηκε το κύκλωμα υπερφόρτωσης

Why 2: -Γιατί ενεργοποιήθηκε το κύκλωμα υπερφόρτωσης;

*Επειδή μπλόκαρε η αντλία

Why 3: -Γιατί μπλόκαρε η αντλία;

*Επειδή μεταλλικά ρινίσματα προκάλεσαν ζημιά στον άξονα

Why 4: -Γιατί τα μεταλλικά ρινίσματα προκάλεσαν ζημιά στον άξονα;

*Επειδή δεν υπήρχε φίλτρο στο σωλήνα εισόδου

Why 5: -Γιατί δεν υπήρχε φίλτρο στο σωλήνα εισόδου;

*Επειδή δεν προβλεπόταν φίλτρο στις προδιαγραφές σχεδιασμού

ΒΑΣΙΚΗ ΑΙΤΙΑ: πρόβλημα συστήματος ή στην απουσία ελέγχου

Παράδειγμα (II) εξερεύνησης της πραγματικής αιτίας (5-Why)

Why 1: -Γιατί ο κος Γιώργος τσακώθηκε με την συνάδελφό του;

*Επειδή τον κοίταξε απειλητικά

Why 2: -Γιατί

ΒΑΣΙΚΗ ΑΙΤΙΑ: πρόβλημα

Παράδειγμα (II) εξερεύνησης της πραγματικής αιτίας (5-Why)

Why 1: -Γιατί ο κος Γιώργος τσακώθηκε με την συνάδελφό του;

*Επειδή τον κοίταξε απειλητικά

Why 2: -Γιατί τον κοίταξε απειλητικά;

*Επειδή θεώρησε ότι έφταιγε για τον τρόπο που της φέρθηκε στο περιστατικό με τον πελάτη

Why 3: -Γιατί έφταιγε ο τρόπος που της φέρθηκε αναφορικά με τον πελάτη;

*Επειδή μίλησε υποτιμητικά για την ποιότητα εργασίας της

Why 4: -Γιατί μίλησε υποτιμητικά για την ποιότητα εργασίας της;

*Επειδή θεωρεί τον εαυτό του ανώτερο από την ίδια

Why 5: -Γιατί θεωρεί τον εαυτό του ανώτερο από την ίδια;

*Επειδή δεν υπάρχει ένα συμμετοχικό οργανωσιακό κλίμα

ΒΑΣΙΚΗ ΑΙΤΙΑ: πρόβλημα ανάπτυξης θετικής και συναδελφικής κουλτούρας στον οργανισμό (δεν αισθάνονται μέλη μιας ομάδας που μοιράζεται στόχους, προλαμβάνει αρνητικές καταστάσεις και υποστηρίζουν τα αδύνατα σημεία του καθενός/μιας)

Επίλυση προβλημάτων (**problem solving**), ως μια κυκλική διαδικασία που αποτελείται από 4 βήματα: Σχεδιασμός, Υλοποίηση, έλεγχος και δράση. [**PDCA: Plan , Do, Check, Act**]

(Deming, στο De Janasz και συν. 2023: 545)

- Εντοπισμός του πραγματικού προβλήματος
- Διερεύνηση των βαθύτερων αιτίων του προβλήματος
- Υποδιαίρεση του προβλήματος σε μικρότερα
- Να φύγουμε από τα συμπτώματα και να ανακαλύψουμε τις βασικές αιτίες

Η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων

Plan (Σχεδιασμός)

1. Ορισμός προβλήματος
2. Συλλογή δεδομένων
3. Ανάλυση δεδομένων
4. Δημιουργία εναλλακτικών
5. Ανάπτυξη κριτηρίων για την αξιολόγηση των εναλλακτικών
6. Αξιολόγηση, ιεράρχηση και επιλογή δραστηριοτήτων
7. ανάπτυξη σχεδίου δράσης

Do (Υλοποίηση)

Check (Έλεγχος)

Act (Δράση)

Κατηγορίες «προβλημάτων»

Δομημένο πρόβλημα (structured problem)	Αδόμητο πρόβλημα (unstructured problem)
Είναι ένα πρόβλημα ξεκάθαρο και οικείο που προσδιορίζεται εύκολα.	Είναι ένα νέο, μη σύνηθες πρόβλημα με περιορισμένη πληροφόρηση.
Ένα αδόμητο (απρόβλεπτο) πρόβλημα, το οποίο μπορεί να μας οδηγήσει σε καταστροφή αν δεν λυθεί γρήγορα είναι αυτό που ονομάζουμε: κρίση (crisis)	

Τεχνικές επίλυσης προβλημάτων I

I. Καταιγισμός ιδεών (brainstorming).

- Διαδικασία γέννησης ιδεών (άρα δημιουργικότητα) που ενθαρρύνει εναλλακτικές προτάσεις ενώ περιορίζει την κριτική.
- Εργαλείο που χρησιμεύει στην τόνωση και την καταγραφή δημιουργικών ιδεών, με σκοπό την επίλυση ενός προβλήματος
- Διαδικασία που εμπλέκει τα μέλη της ομάδας σε μια ανοιχτή, αυθόρμητη συζήτηση περί προβλημάτων και ιδεών

Λέξεις κλειδιά: δημιουργικότητα, απουσία κριτικής, ενθάρρυνση για συμμετοχή όλων

Τεχνικές επίλυσης προβλημάτων I

I. Κοινά σημεία (κατευθυντήριες γραμμές) της τεχνικής καταιγισμού ιδεών

1. Διατύπωση του θέματος ή του ερωτήματος	Γιατί υπάρχει ένταση μεταξύ των εργαζομένων;
2. Ο ορισμός ενός χρονικού ορίου	Συνήθως 5 έως 10 λεπτά, ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας και την πολυπλοκότητα του θέματος
3. Καταγραφή των ιδεών, με σκοπό να είναι ορατές από όλους	
4. Ανάπτυξη όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών	«Ο καλύτερος τρόπος για να έχεις καλές ιδέες είναι να έχεις πολλές ιδέες» (Linus Pauling)
5. Ενθάρρυνση για ενεργό συμμετοχή όλων	
6. Αποδοχή όλων των ιδεών χωρίς κριτική αντιμετώπιση	
7. Υποστήριξη ή αξιοποίηση των ιδεών των άλλων	
8. Δημιουργία μιας κατάλληλης διαδικασίας για την παραγωγή ιδεών από όλους	

Παραλλαγές του καταιγισμού ιδεών

- I. Καταιγισμός ιδεών → Συμμετοχή εκ περιτροπής (round robin)
- II. Καταιγισμός ιδεών → Ονομαστική τεχνική ομάδας (nominal group technique)
- III. Καταιγισμός ιδεών → καταιγισμός ιδεών με αυτοκόλλητα χαρτάκια σημειώσεων (Post it note brainstorming)

Παραλλαγές του καταιγισμού ιδεών

Ι. Καταιγισμός ιδεών \Rightarrow Συμμετοχή εκ περιτροπής (round robin)

Οι συμμετέχοντες/ουσες βρίσκονται σε μία δομημένη σειρά

Ξεκινάμε με το άτομο που είναι στην πρώτη «σειρά» και συνέχεια σύμφωνα με τη φορά των δεικτών του ρολογιού

Προσπαθούμε να συμμετέχουν όλοι/ες και να αισθάνονται άνετα

Παραλλαγές του καταιγισμού ιδεών

II. Καταιγισμός ιδεών \Rightarrow Ονομαστική τεχνική ομάδας (nominal group technique)

Χαρακτηριστικά: εξαιρετικά δομημένη ατζέντα συσκέψεων, δεν επιτρέπεται η κριτική και εξισώνει τις ιεραρχικές ή καταστατικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων.

Πώς πραγματοποιείται; μοιράζονται κάρτες ευρετηρίου ή σημειωματάρια

καταγράφονται οι ιδέες από το κάθε μέλος

την ίδια μέρα ή την επομένη οι ιδέες γίνονται αντικείμενο συζήτησης χωρίς κριτική αντιμετώπιση

Παραλλαγές του καταιγισμού ιδεών

III. **Καταιγισμός ιδεών** \Rightarrow καταιγισμός ιδεών με αυτοκόλλητα χαρτάκια σημειώσεων (Post it note brainstorming)

Κάθε ιδέα καταγράφεται σε ένα χαρτάκι από τον/την ορισθέντα γραμματέα και κατόπιν τα κολλά σε έναν πίνακα ή στον τοίχο

Θετικό σημείο η ικανότητα εύκολης χρήσης της ιδέας

V. Καταιγισμός ιδεών \implies μέθοδος της συγγένειας (affinitizing)

Η διαδικασία της μεθόδου συγγένειας

1. Έκθεση (άπλωμα) των σημειώσεων ώστε να φαίνονται όλες
2. Σιωπηλή ομαδοποίηση των σχετικών ιδεών, δημιουργώντας κατηγορίες
3. Συζήτηση, αποσαφήνιση και τροποποίηση των κατηγοριών
4. Μέσω καταιγισμού ιδεών τοποθετείται ένας τίτλος για κάθε κατηγορία σημειώσεων. Μετά τη συμφωνία για τους τίτλους κάθε κατηγορίας ιδεών, οι τίτλοι γράφονται σε αυτοκόλλητα χαρτάκια και τοποθετούνται στην κορυφή κάθε κατηγορίας.

Ζητήματα επικοινωνίας	Ζητήματα λήψης αποφάσεων	Ζητήματα ηγετικής συμπεριφοράς	Ζητήματα συνεργασίας	Ζητήματα οργανωσιακής κουλτούρας
Έλλειψη ειλικρίνειας	Απουσία συμμετοχής	Ανύπαρκτη υποστήριξη	Συγκρούσεις	Έντονος ατομικισμός
Μη ικανοποιητική ενημέρωση			Ανύπαρκτο μοίρασμα γνώσης	Έλλειψη ενσυναίσθησης

Τεχνικές επίλυσης προβλημάτων II

1. Ανάπτυξη συναίνεσης μέσω πολλαπλών ψηφοφοριών (multivoting). Κάνει χρήση λίστας θεμάτων, η οποία προέκυψε από καταιγισμό ιδεών ή παραλλαγή αυτής.

Διαδικασία «πολλαπλής ψηφοφορίας»

1. Ξεκίνημα με κατάλογο θεμάτων μέσα από καταιγισμό ιδεών (ή κατηγορίες μέσα από τη μέθοδο συγγένειας)
2. Αρίθμηση κάθε ιδέας ή κατηγορίας
3. Διαίρεση του συνόλου των ιδεών ή κατηγοριών με το 3 (π.χ. 12 ιδέες/3 = 4, τις καλύτερες)
4. Επιλογή και καταγραφή της καλύτερης
5. Κερδίζει η ιδέα ή η κατηγορία με τις περισσότερες ψήφους. Σε περίπτωση ισοψηφίας ακολουθούν διαδοχικές ψηφοφορίες και εν διαλύσει συζητήσεις

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

Δημιουργικότητα (creativity):

- Είναι η γέννηση μιας καινοτόμου ιδέας ή μιας μοναδικής προσέγγισης στην επίλυση προβλημάτων ή την εκμετάλλευση ευκαιριών.
- Είναι η παραγωγή μιας νέας ιδέας ή μιας μοναδικής προσέγγισης στην επίλυση προβλημάτων ή τη διαμόρφωση ευκαιριών.

Καινοτομία (innovation),: είναι η διαδικασία εύρεσης νέων ιδεών και η εφαρμογή τους.



**Είμαστε δημιουργικοί όταν
χρειάζεται πραγματικά να
λύσουμε προβλήματα στον
εκπαιδευτικό μας χώρο;**

Η δημιουργική επίλυση προβλημάτων στηρίζεται στη χρήση **συγκλίνουσας** και **αποκλίνουσας** σκέψης

Η συγκλίνουσα σκέψη (convergent thinking)

Έχει ως αφετηρία ένα πρόβλημα και εργάζεται για να βρει μια λύση.

Π.χ. «πώς λύνουμε το πρόβλημα μιας δυσάρεστης οσμής στο σπίτι;»

Η αποκλίνουσα σκέψη (divergent thinking)

Εμπεριέχει τη δημιουργία νέων τρόπων θεώρησης ενός προβλήματος και την αναζήτηση νέων εναλλακτικών λύσεων.

Π.χ. «Πώς αποτρέπουμε τους εργαζόμενους από το να κλέβουν την επιχείρηση;»

Στάδια δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων

1°: Προετοιμασία	Συγκέντρωση πληροφοριών Ορισμός του προβλήματος Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων Εξέταση όλων των πληροφοριών
2°: Επώαση	Ενεργοποίηση υποσυνείδητης νοητικής δραστηριότητας, κατά την οποία το μυαλό συνδυάζει ασύνδετες σκέψεις προς εξεύρεση μιας νέας λύσης
3°: Επιφώτιση	Αναγνώριση των ιδεών και διατύπωση μιας δημιουργικής λύσης
4°: Επαλήθευση	Αξιολόγηση της δημιουργικής λύσης, βασισμένη με κάποιο πρότυπο αποδοχής

Ποιος ο ρόλος της διοίκησης στην υποστήριξη και την τόνωση της δημιουργικότητας;

(+)

«Καλλιεργητές ιδεών» (*idea growers*)

[ανατροφοδότηση, ενθάρρυνση, κατάθεση τυχόν προβληματισμού]

- Πώς θα μπορούσαμε να βελτιώσουμε....;
- Πώς μπορούμε να αξιοποιήσουμε την εμπειρία μας;
- Τι μας διέφυγε;
- Ποιος άλλος έχει κάποια πρόταση;
- Τι θα γινόταν αν...;
-

(-)

«Εξολοθρευτές ιδεών» (*idea killers*)

[Δεν εισακούγεται, γίνεται αποδεκτή]

- Το έχουμε ξανακάνει.
- Έχει μεγάλο κόστος.
- Δεν ασχολούμαι με αυτό.
- Έχεις δίκιο, αλλά δεν είναι η δουλειά μου.
- Αφού δεν έχουμε πρόβλημα, γιατί να αλλάξουμε;
-

Ποιος ο ρόλος της διοίκησης στην υποστήριξη και την τόνωση της δημιουργικότητας;

- **Χρήση της τεχνικής της «Σχεδιαστικής σκέψης» (Design thinking).**
 - Στοχεύει στη βελτίωση υπηρεσιών, διαδικασιών ή προϊόντων, βασιζόμενοι στην παρατήρηση και την κατανόηση των ατόμων που εμπλέκονται, με σκοπό τον καλύτερο προσδιορισμό του προβλήματος (π.χ. βελτίωση της διοικητικής επικοινωνίας).
 - Περιγράφεται ως η προσέγγιση των διοικητικών προβλημάτων με τον ίδιο τρόπο με τον οποίο οι σχεδιαστές προσεγγίζουν τα σχεδιαστικά προβλήματα.
 - Η επισήμανση του προβλήματος, στο πρώτο στάδιο, γίνεται συνεργατικά με στόχο τη βαθύτερη κατανόηση της κατάστασης βασιζόμενοι ταυτόχρονα σε λογικά και συναισθηματικά στοιχεία.
 - Υιοθετεί την άποψη ότι στη σύγχρονη εποχή θα πρέπει μέσω της ενεργοποίησης δεξιοτήτων παρατήρησης και διερεύνησης, να περαστούν τα όρια της ορθολογικής ανάλυσης για να δημιουργηθεί η θετική διαφορά (υιοθέτηση ευρύτερης οπτικής γωνίας).

Ποιος ο ρόλος της διοίκησης στην υποστήριξη και την τόνωση της δημιουργικότητας;

- **Χρήση της τεχνικής της «θετικά στοιχεία, δυνατότητες και προβληματισμοί» (PPC, Positives, Possibilities and Concerns).**
 - Η θετική στάση μας απέναντι σε μια πρόταση (ίσως της ζητήθηκε από τη διεύθυνση). Εκτίμηση των θετικών στοιχείων των δυνατοτήτων και εκφράσει των προβληματισμών (πρόταση για τη διεξαγωγή ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης).
- **Δημιουργία «Αίθουσας καινοτομίας» (innovation room).**
 - Δεν κάνουμε κριτική, ακόμη και οι πιο “τρελές” ιδέες συζητούνται
 - Συμμετέχουν όλοι/ες
 - Κατάλληλη Διακόσμηση

Προσωπικοί οδηγοί δημιουργικότητας

Εξειδίκευση

για το έργο

(task expertise)

Παρακίνηση

για το έργο

(task motivation)

Δημιουργικά προσόντα

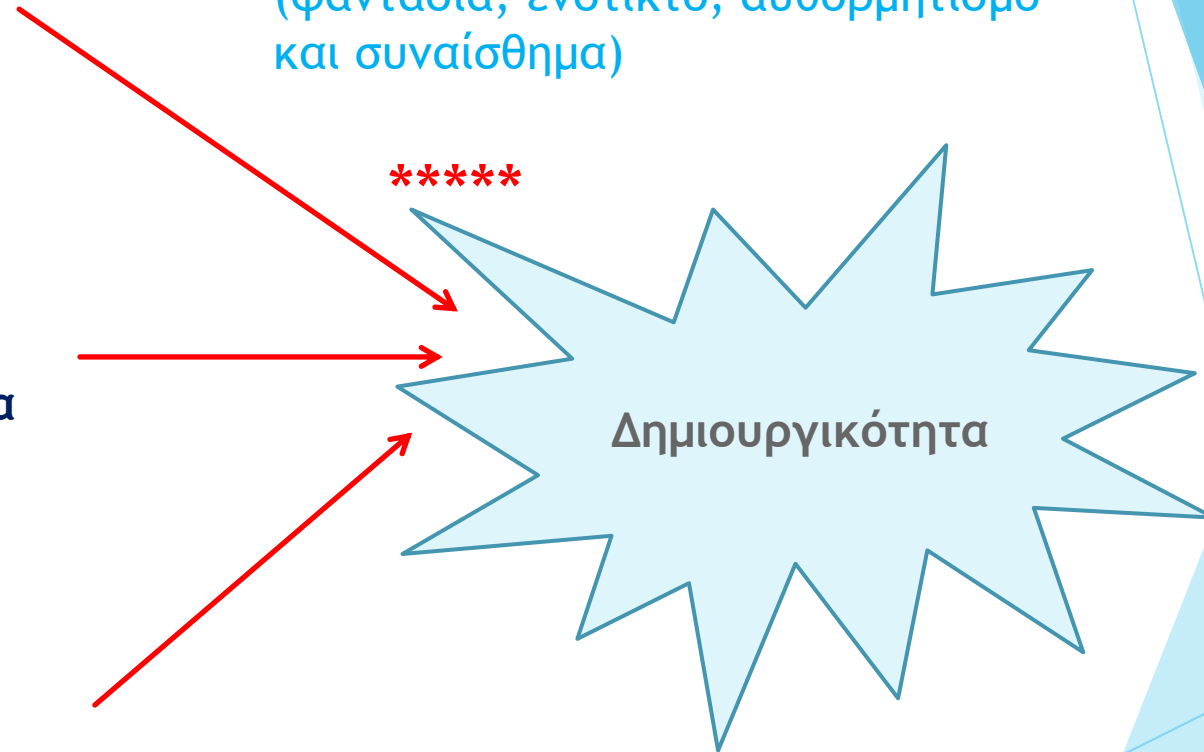
(creativity skills)

“Left brain” thinking

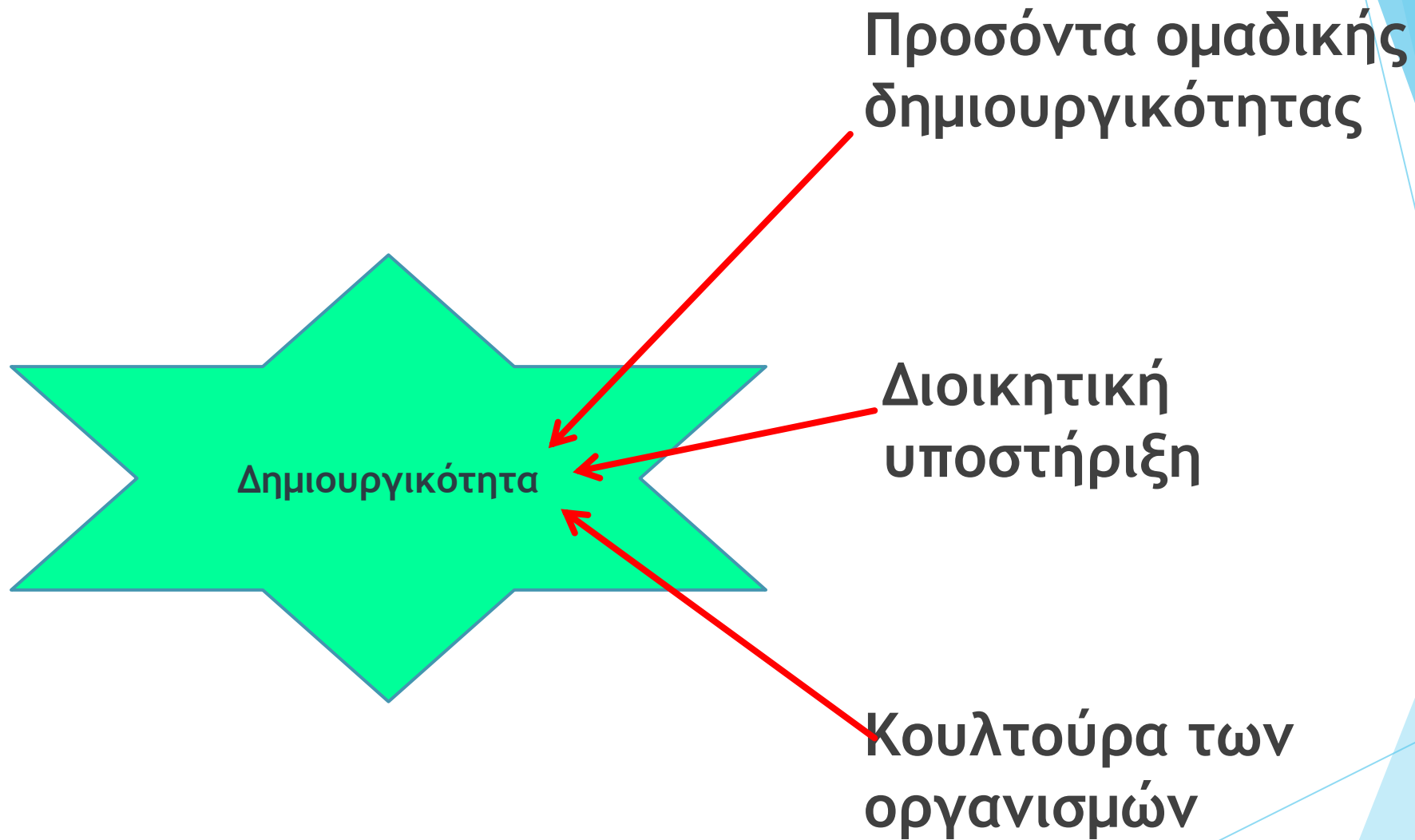
(λογική, τάξη, μέθοδος και ανάλυση)

“Right brain” thinking

(φαντασία, ένστικτο, αυθορμητισμό και συναίσθημα)



Οδηγοί περιπτωσιακής δημιουργικότητας



Προτάσεις οι οποίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας (ως βασική δεξιότητα)

- 1) Εμπιστοσύνη στον εαυτό μας, στο ότι είμαστε δημιουργικοί
- 2) Δεν αγνοούμε τη διαίσθησή μας, ακούμε την «εσωτερική» φωνή
- 3) Απομάκρυνση από τη ζώνη άνεσης
- 4) Καθορισμός το τι θέλουμε να κάνουμε, αφού κατανοήσουμε βαθιά το πρόβλημα
- 5) Σκεφτόμαστε πρωτότυπα
- 6) Αναζητούμε τρόπους να βελτιώσουμε την κατάσταση
- 7) Βρίσκουμε πολλές σωστές απαντήσεις
- 8) Πίστη ότι θα βρούμε την κατάλληλη και βιώσιμη λύση
- 9) Κατέβασμα ιδεών μαζί με άλλους
- 10) Μετατροπή των δημιουργικών ιδεών σε πράξη

Τα παρακάτω χαρακτηριστικά συχνά περιγράφουν τους δημιουργικούς ανθρώπους

- Εργάζονται με πολύ ενέργεια
- Αναγνωρίζουν προβλήματα, σχεδιάζουν, παίρνουν αποφάσεις
- Διατηρούν τη θέση τους απέναντι στην κριτική
- Αναλαμβάνουν την ευθύνη για αυτό που συμβαίνει
- Είναι πολυμήχανοι, ακόμη και σε δύσκολες καταστάσεις
- Είναι ταυτόχρονα συστηματικοί και διαισθητικοί στην επίλυση προβλημάτων

Τα παρακάτω χαρακτηριστικά συχνά περιγράφουν τους δημιουργικούς ανθρώπους

- Σκέφτονται «έξω από το πλαίσιο» (αποκλίνων τρόπος σκέψης)
- Συνθέτουν και ανακαλύπτουν τις σωστές απαντήσεις (συγκλίνων τρόπος σκέψης)
- Μεταφέρουν γνώση από ένα σκηνικό σε άλλα
- Είναι αντικειμενικοί, διατεθειμένοι να «κάνουν πίσω» και να αμφισβητήσουν υποθέσεις



Ένας από τους κανόνες του καταιγισμού ιδεών είναι να μην ασκείται κριτική (θετική ή αρνητική). Η αρνητική κριτική δεν επιτρέπεται επειδή είναι πιθανόν να καταπνίξει τον ανοιχτό διάλογο σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα. Γιατί η θετική κριτική, όπως «*τι φανταστική ιδέα!*», είναι προβληματική;

Μέθοδοι για να αναπτύξουμε νέες ιδέες

- 1) Αλλαγή ρόλων.
- 2) Πίνακας ελέγχου («αναγκαστικούς» συνδυασμούς για να προκύψουν νέες ιδέες)
- 3) Λίστα ελέγχου. Φροντίζουμε ότι τίποτα δεν έχει ξεχαστεί και ταυτόχρονα έχουν ληφθεί υπόψη όλες οι πιθανότητες,
- 4) **Μέθοδος αναλογίας (analogy method)**. (κλοπή σε ένα κατάστημα- κλοπή στο σχολείο)
- 5) **Κατάρριψη παραδοχών** (απορρίπτουμε τις παραδοχές που θεωρούμε δεδομένες και δημιουργούμε νέες)

Μοντέλο ενεργοποίησης της δημιουργικότητας (ερευνητικά δεδομένα)

1) Εμπειρογνωσία (η θεμέλια λίθος) της δημιουργικότητας

Πώς περιμένω από έναν εκπαιδευτικό με μικρό βαθμό γνώσης στα Νέα Μέσα να θεραπεύσει ένα πρόβλημα που σχετίζεται με τους Η.Υ.

2) Δεξιότητες δημιουργικής σκέψης

Σχετίζεται με τη χρήση αναλογιών [αυτί- τηλέφωνο, Al. Bell]

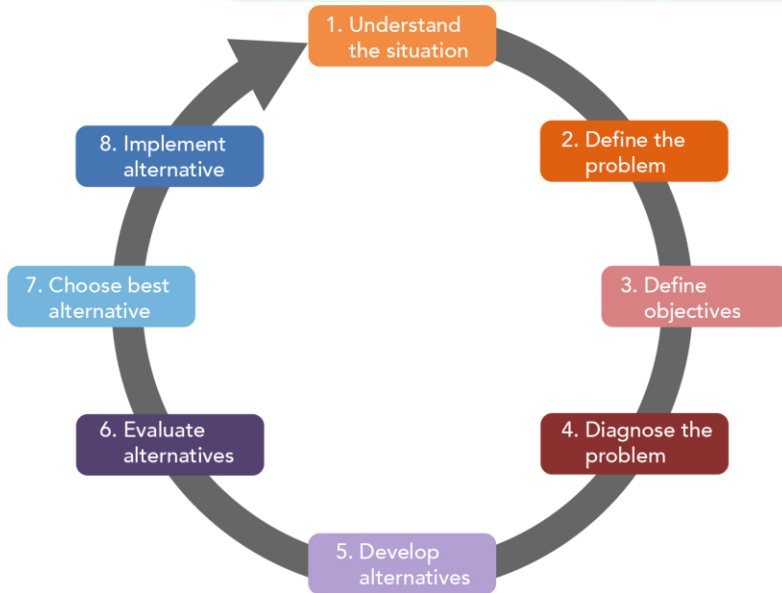
3) Εσωτερικά κίνητρα για την εκπλήρωση έργου [ικανοποίηση]

Ανασχετικοί παράγοντες για την ανάπτυξη δημιουργικότητας

- 1) Προσδοκώμενη αξιολόγηση
- 2) Η εποπτεία
- 3) Τα εξωτερικά κίνητρα
- 4) Ο ανταγωνισμός
- 5) Οι περιορισμένες επιλογές

Πληροφορία, τεχνολογία και λειτουργίες της διοίκησης - Λήψη και εφαρμογή αποφάσεων.

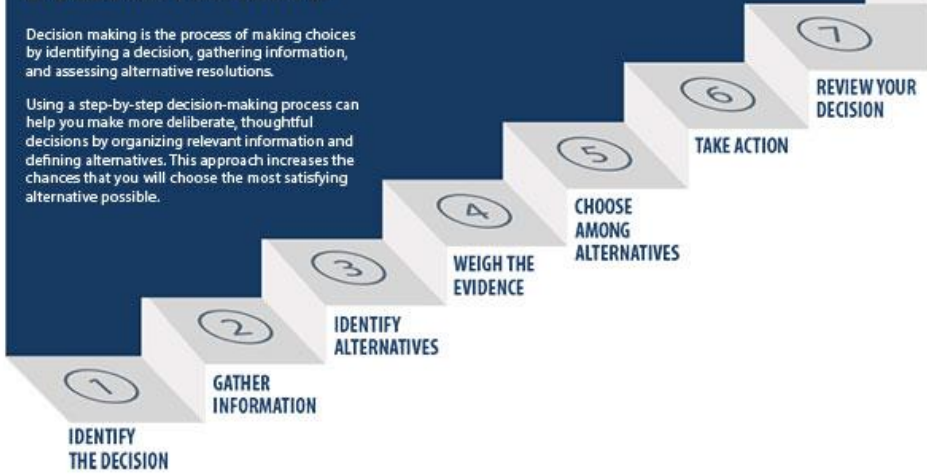
Decision-making



7 STEPS TO EFFECTIVE DECISION MAKING

Decision making is the process of making choices by identifying a decision, gathering information, and assessing alternative resolutions.

Using a step-by-step decision-making process can help you make more deliberate, thoughtful decisions by organizing relevant information and defining alternatives. This approach increases the chances that you will choose the most satisfying alternative possible.



PROFIT.CO

10 Best Decision-Making Practices and Techniques



Ακατέργαστο ταλέντο

- ▶ Βαθιά γνώση
- ▶ Διαίσθηση
- ▶ Ικανότητα λήψης σωστών αποφάσεων

Ποιες ικανότητες απαιτεί η «επιτυχημένη καριέρα»;

- ▶ Ικανότητα χρήσης υπολογιστών (computers competency)
- ▶ Ικανότητα χρήσης πληροφοριών (information competency)

ΔΕΔΟΜΕΝΑ (data)

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ (information)

Ποιες πληροφορίες είναι χρήσιμες (χαρακτηριστικά);

1. Έγκαιρη (ανταποκρίνεται στις προθεσμίες)
2. Υψηλή ποιότητα (ακριβής & αξιόπιστη)
3. Πλήρης (επίκαιρη & ενημερωμένη)
4. Σχετική (δεν έχει άσχετο υλικό)
5. Κατανοητή (σαφής χωρίς περιττές λεπτομέρειες)

I T: (*Information technology*) Τεχνολογία πληροφοριών ή πληροφορική

Μας βοηθάει να:

1. Αποκτήσουμε
2. Αποθηκεύσουμε
3. Αναλύσουμε
4. Μεταδώσουμε (...πληροφορίες)

1. Ποιος ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στους οργανισμούς;
2. Ποιος ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στα επίπεδα διοίκησης;

1. Πώς επηρεάζει η πληροφορική τις λειτουργίες της διοίκησης;
2. Πώς επηρεάζει η πληροφορική τους ρόλους της διοίκησης;

... διότι η επιτυχημένη επίλυση προβλημάτων εξαρτάται από τη χρήση πληροφοριών για τη λήψη σωστών **αποφάσεων**

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αρχίζει με την επισήμανση κάποιου προβλήματος.

- ▶ Σε ποια επίπεδα παίρνουμε αποφάσεις;
- ▶ Γιατί είναι σημαντική η λήψη αποφάσεων;
- ▶ Με ποιον τρόπο λαμβάνετε τις αποφάσεις σας;
- ▶ Αρκεί «μονάχα» να λάβουμε μια απόφαση;

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

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

**Ανάθεση εργασιών,
κατανομή πόρων και
συντονισμού των
δραστηριοτήτων**

ΕΛΕΓΧΟΣ

**Διασφαλίζει το
αποτέλεσμα**
Με το μέτρημα της
απόδοσης
Με την ανάληψη
διορθωτικής δράσης

Αποφάσεις που παίρνουν οι Διευθυντές/τριες σχολικών μονάδων

Προγραμματισμό	
Οργάνωση	
Ηγεσία	
Έλεγχος	

Αποφάσεις που παίρνουν οι μάνατζερ

Προγραμματισμό	<ul style="list-style-type: none">➤ Λειτουργίας Ολοήμερου Νηπιαγωγείου➤ Λειτουργίας πρωινής ζώνης➤ Τελετουργικών➤ Επισκέψεων➤
Οργάνωση	<ul style="list-style-type: none">➤ Στελέχωση των τμημάτων➤ Στελέχωση της εφημερίας➤ ...
Ηγεσία	<ul style="list-style-type: none">➤ Ποια η συμπεριφορά του/της προϊσταμένου/ης στο νηπιαγωγείο;➤ Πώς αντιμετωπίζεται μια σύγκρουση;
Έλεγχος Αξιολόγηση	<ul style="list-style-type: none">➤ Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου➤ Αποτίμηση της λειτουργίας της σχολικής βιβλιοθήκης➤

Various models of decision-making for various levels and different input parameters

Various levels & Input Parameters	Decision making models			Performance Measures
		Programmed & Non- Programmed Risk Uncertainty		
Risk		Risk & Uncertainty		Uncertainty
Satisficing model		Simons Decision Model		Normative Model
Bounded Rationality model		Fishers group Phase Model		Rational Economic Model
Group Decision model		Recognition Primed Model		Causal Decision Model
		Economic rationality Model		Multiple Decision Model
		Consumer Decision Model		Multi Attribute decision Model

Πηγή: Devi, Nayak & Patnaik (2020). Decision-making models and tools: a critical study. International Journal of Management and Decision Making. Vol. 19, No 2, pp175-206.

Διάφορα μοντέλα λήψης αποφάσεων για διάφορα επίπεδα και διαφορετικές παραμέτρους εισόδου

Διάφορα επίπεδα & Παράμετροι Εισόδου	Μοντέλα λήψης αποφάσεων	Μέτρα απόδοσης
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Προγραμματισμένη & Μη Προγραμματισμένη ➤ Κινδύνου ➤ Αβεβαιότητας 	
Κινδύνου	Κινδύνου και αβεβαιότητας	Αβεβαιότητας
1. Ικανοποιητικό μοντέλο	1. Simons Decision Model	1. Κανονιστικό μοντέλο
2. Μοντέλο περιορισμένης ορθολογικότητας	2. Μοντέλο Ομαδικής εργασίας του Fisher	2. Ορθολογικό Οικονομικό Μοντέλο
3. Μοντέλο ομαδικής απόφασης	3. Μοντέλο αποφάσεων με προετοιμασία αναγνώρισης	3. Μοντέλο αιτιώδους απόφασης
	4. Μοντέλο οικονομικής ορθολογικότητας	4. Μοντέλο πολλαπλών αποφάσεων
	5. Μοντέλο απόφασης καταναλωτή	5. Απόφαση πολλαπλών χαρακτηριστικών Model

1. Ορθολογικό μοντέλο (rational model)

Πώς;

Κάνοντας χρήση την ορθολογική λήψη αποφάσεων (rational decision making).

[Αναφέρεται και ως ρυθμιστικό/κανονιστικό μοντέλο (normative/prescriptive model) **]**

Δηλαδή;

Μέσω μιας διαδικασίας που επικεντρώνεται στο τι πρέπει να γίνει με στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας υπό προσδιορισμένους περιορισμούς.

1. Ορθολογικό μοντέλο \implies Κριτική ανάλυση

Ερώτημα: Είναι το μοντέλο αυτό ρεαλιστικό στις μέρες μας;

Πλεονεκτήματα Αυτός/η που αποφασίζει	Μειονεκτήματα
Ενεργεί απόλυτα αντικειμενικά και λογικά	;
Καθορίζει με σαφήνεια το τι πρέπει να γίνει αναφορικά με τους σκοπούς, τους στόχους, τα κριτήρια και τα αποτελέσματα	;
Έχει στη διάθεση του αναγνωρίσιμες εναλλακτικές, δίνοντας προτεραιότητα στο πιο αποτελεσματικό.	Μπορεί κάποιος να γνωρίζει όλες τις εναλλακτικές; Αφιερώνουν χρόνο στην αναζήτηση νέων πληροφοριών;
Λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα του οργανισμού	; Ομάδες συμφερόντων

2. Μοντέλο περιορισμένης ορθολογικότητας

(**bounded rationality**)

Οι υπεύθυνοι/ες λήψης αποφάσεων λαμβάνουν ορθολογικές αποφάσεις στο πλαίσιο όμως της ικανότητάς τους να επεξεργάζονται πληροφορίες. Υπάρχουν δηλαδή περιορισμοί στο πλήθος και στην επεξεργασία των πληροφοριών. Γίνεται αποδοχή με εναλλακτικές που είναι επαρκής.

3. Συμμετοχική, κοινή, ή τοπική λήψη αποφάσεων (participatory, shared, or site-based decision making or collaborative decision making)

*****Η θεωρία ανακλά τα δημοκρατικά και μη ιεραρχικά διοικητικά πρότυπα της Mary Parker Follett της δεκαετίας του 1920 και αποτελεί αντίδραση απέναντι στην απρόσωπη και άκαμπτη επιστημονική διοίκηση.**



1^η ομάδα: Αναφέρετε πιθανά πλεονεκτήματα των ομαδικών αποφάσεων.

2^η ομάδα: Αναφέρετε πιθανά μειονεκτήματα των ομαδικών αποφάσεων.

Πλεονεκτήματα ομαδικής δουλειάς

- ✓ Η εισροή ιδεών οδηγεί σε καλύτερες ιδέες και αποφάσεις
- ✓ Σε μία ομάδα υπάρχει απόδοση υψηλότερης ποιότητας
- ✓ Υπάρχει αυξημένο αίσθημα ιδιοκτησίας από τα μέλη της ομάδας
- ✓ Υπάρχει υψηλότερη πιθανότητα εφαρμογής νέων ιδεών
- ✓ Διευρύνει τον κύκλο επικοινωνίας
- ✓ Το μοίρασμα της πληροφορίας σημαίνει αυξημένη μάθηση

Πλεονεκτήματα ομαδικής δουλειάς (συνέχεια)

- ✓ Υπάρχει αυξημένη κατανόηση του τρόπου σκέψης και προοπτικής των άλλων
- ✓ Υπάρχει αυξημένη ευκαιρία να βασιστούμε στα δυνατά σημεία των άλλων
- ✓ Υπάρχει η δυνατότητα να απαλύνουμε τις αδυναμίες των άλλων
- ✓ Παρέχει ένα αίσθημα ασφάλειας
- ✓ Αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις

Μειονεκτήματα ομαδικής δουλειάς

- ✓ Απαιτείται περισσότερος χρόνος
- ✓ Μπορεί να οδηγήσει σε πολλές συναντήσεις
- ✓ Δύσκολο να σχεδιαστεί αμοιβαίος χρόνος
- ✓ Απαιτεί από τους/τις εκπαιδευτικούς να δώσουν περισσότερο από τον εαυτό τους
- ✓ Μπορεί να διαρκέσει περισσότερο για να πάρει κάποιος μία απόφαση

Μειονεκτήματα ομαδικής δουλειάς (συνέχεια)

- ✓ Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν δικαιολογία για μία έλλειψη ατομικής απόδοσης.
- ✓ Οι συγκρούσεις προσωπικότητας μεγαλοποιούνται
- ✓ Οι διαφωνίες μπορούν να προκαλέσουν τεταμένες σχέσεις.
- ✓ Υπάρχει δυνατότητα και πιθανότητα να σχηματιστούν υποομάδες μέσα στην ομάδα.
- ✓ Μπορεί να οδηγήσει σε μη σαφείς ρόλους.
- ✓ Η ομαδική σκέψη μπορεί να περιορίσει την καινοτομία

Χαρακτηριστικά επιτυχημένων ομάδων

- ✓ Σαφείς στόχοι
- ✓ Συγκεκριμένοι ρόλοι
- ✓ Ανοικτή και ξεκάθαρη επικοινωνία
- ✓ Αποτελεσματική λήψη αποφάσεων
- ✓ Ισόρροπη συμμετοχή
- ✓ Αξία στην ποικιλότητα
- ✓ Διαχειριζόμενη σύγκρουση
- ✓ Θετική ατμόσφαιρα
- ✓ Συνεργατικές σχέσεις
- ✓ Συμμετοχική ηγεσία

**Πότε οι ομαδικές αποφάσεις δουλεύουν
καλύτερα;**

Πότε οι ομαδικές αποφάσεις δουλεύουν καλύτερα;

- Όταν το άτομο στερείται πληροφοριών ή εξειδίκευσης
- Όταν το πρόβλημα δεν είναι σαφές και είναι δύσκολο να προσδιοριστεί
- Απαιτείται αποδοχή από τους άλλους για αποτελεσματική εφαρμογή
- Υπάρχει αρκετός χρόνος για συλλογική δράση

4. Στρατηγική προσέγγιση λήψης αποφάσεων (Strategic decision-making approach)

Η βασική υπόθεση που διέπει αυτό το μοντέλο είναι ότι οι επιλογές του ατόμου που λαμβάνει την απόφαση βασίζονται σε εκτενείς/ολοκληρωμένες γνώσεις και λεπτομερειακή εξέταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι επιλογές αποφάσεων λαμβάνονται σε ένα περιβάλλον όπου υπάρχουν πολλαπλές ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, διαμάχες, διαπραγματεύσεις, περιορισμένοι πόροι, τοπική αρχή, και άτυπη εξουσία.

Παίρνονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

5. Διαφοροποιημένη ή περιπτωσιολογική λήψη αποφάσεων (Differentiated or Situational Decision Making)

Διαφοροποιημένο επειδή κάνει στροφή από τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης και **περιπτωσιολογική λήψη αποφάσεων** επειδή μπορεί να ξεκινήσει η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε διαφορετικά στάδια ή χρόνο, ανάλογα με τον τύπο του προβλήματος ή της περίπτωσης.

Δεοντολογική λήψη αποφάσεων (Ethical Decision Making) ή καλύτερα δεοντολογική πλαισίωση των αποφάσεων

Η δεοντολογική λήψη αποφάσεων απαιτεί μια εκπαιδευμένη ευαισθησία σε ηθικά ζητήματα και μια δοκιμασμένη μέθοδο εξερεύνησης των ηθικών πτυχών μιας απόφασης και των παραγόντων που πρέπει να επηρεάζουν την επιλογή μιας σειράς ενεργειών.

Κριτήρια ηθικής απόφασης

Χρησιμότητα: πλαίσιο στο οποίο οι αποφάσεις λαμβάνονται για να προσφέρουν μεγαλύτερο καλό για το μεγαλύτερο αριθμό ατόμων.

Δικαιώματα: ο σεβασμός της απόφασης στα δικαιώματα και τα καθήκοντα του καθενός.

Δικαιοσύνη ή της δίκαιης κατανομής ωφελειών και κόστους: συνέπεια με τους νόμους και τους κανόνες.

Φροντίδα: είναι η απόφαση συνεπής με την ευθύνη μου να νοιάζομαι.



Έλεγχος ηθικής (αυτοέλεγχος)

- Πώς θα αισθανόμουν αν η οικογένειά μου ανακάλυπτε για την απόφαση αυτή;
- Πώς θα αισθανόμουν αν η απόφαση αυτή διαφημιζόταν στην τοπική εφημερίδα ή στο διαδίκτυο;
- Σκέψου το πρόσωπο που γνωρίζεις ή έχεις ακουστά το οποίο έχει τον ισχυρότερο χαρακτήρα και την καλύτερη ηθική κρίση. Διερώτησή σου τι θα έκανε το άτομο αυτό στη θέση σου.

Λήψη αποφάσεων με τη χρήση της τεχνολογίας

Τα Πληροφοριακά συστήματα (information systems): χρησιμοποιούν την τεχνολογία πληροφοριών για να συλλέγουν, να οργανώνουν και να διανέμουν δεδομένα για χρήση στη λήψη αποφάσεων.

Τα Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (management information systems): ανταποκρίνονται στις ανάγκες πληροφόρησης των μάνατζερς για λήψη καθημερινών αποφάσεων.

Μεγάλα δεδομένα (big data): τεράστια ποσότητα μετρήσιμων πληροφοριών που μπορούν να αναλυθούν με εξαιρετικά προηγμένη τεχνολογία επεξεργασίας δεδομένων

big data ή **VVV** (**V**olume, **V**elocity, **V**ariety)

Λήψη αποφάσεων με τη χρήση της τεχνολογίας

Εργαλεία λήψης αποφάσεων (Robbins και συν., 2017: 121)

Εμπειρικά συστήματα

- Κωδικοποιούν τη συναφή εμπειρία κάποιου ειδικού χρησιμοποιώντας προγράμματα λογισμικού.
- Ενεργούν όπως εκείνος ο ειδικός για την ανάλυση και επίλυση ελλιπώς δομημένων προβλημάτων.
- Καθοδηγούν τους χρήστες για την επίλυση του προβλήματος, θέτοντάς τους μια σειρά διαδοχικών ερωτήσεων αναφορικά με την κατάσταση και συνάγοντας συμπεράσματα με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν.
- Καθιστούν τις από τις αποφάσεις ευκολότερες για τους χρήστες μέσω προγραμματιζόμενων κανόνων που έχουν βασιστεί σε πραγματικές συλλογιστικές διαδικασίες ειδικών.
- Λήψη υψηλής ποιότητας απόφασης σε υπαλλήλους και μάρα zur χαμηλότερης βαθμίδας

Τρόποι σκέψης κατά τη λήψη αποφάσεων

1. **Συστηματικός τρόπος σκέψης** (systematic thinking): ορθολογική και αναλυτική προσέγγιση, βήμα- βήμα, γραμμικά.
2. **Διαισθητικός τρόπος σκέψης** (intuitive thinking): ευέλικτα και αυθόρμητα
3. **Πολυδιάστατος τρόπος σκέψης** (multidimensional thinking). Η ικανότητα να αντιμετωπίζει κανείς πολλά προβλήματα ταυτόχρονα.

Διαίσθηση

Η ικανότητα κατανόησης με ολιστικό τρόπο, χωρίς τη χρήση συνειδητού συλλογισμού και προδήλων αντιληπτικών χαρακτηριστικών (Λεξικό Ψυχολογίας του Cambridge, 2015: 194)

* Ασυνείδητη συλλογιστική

Αίσθηση

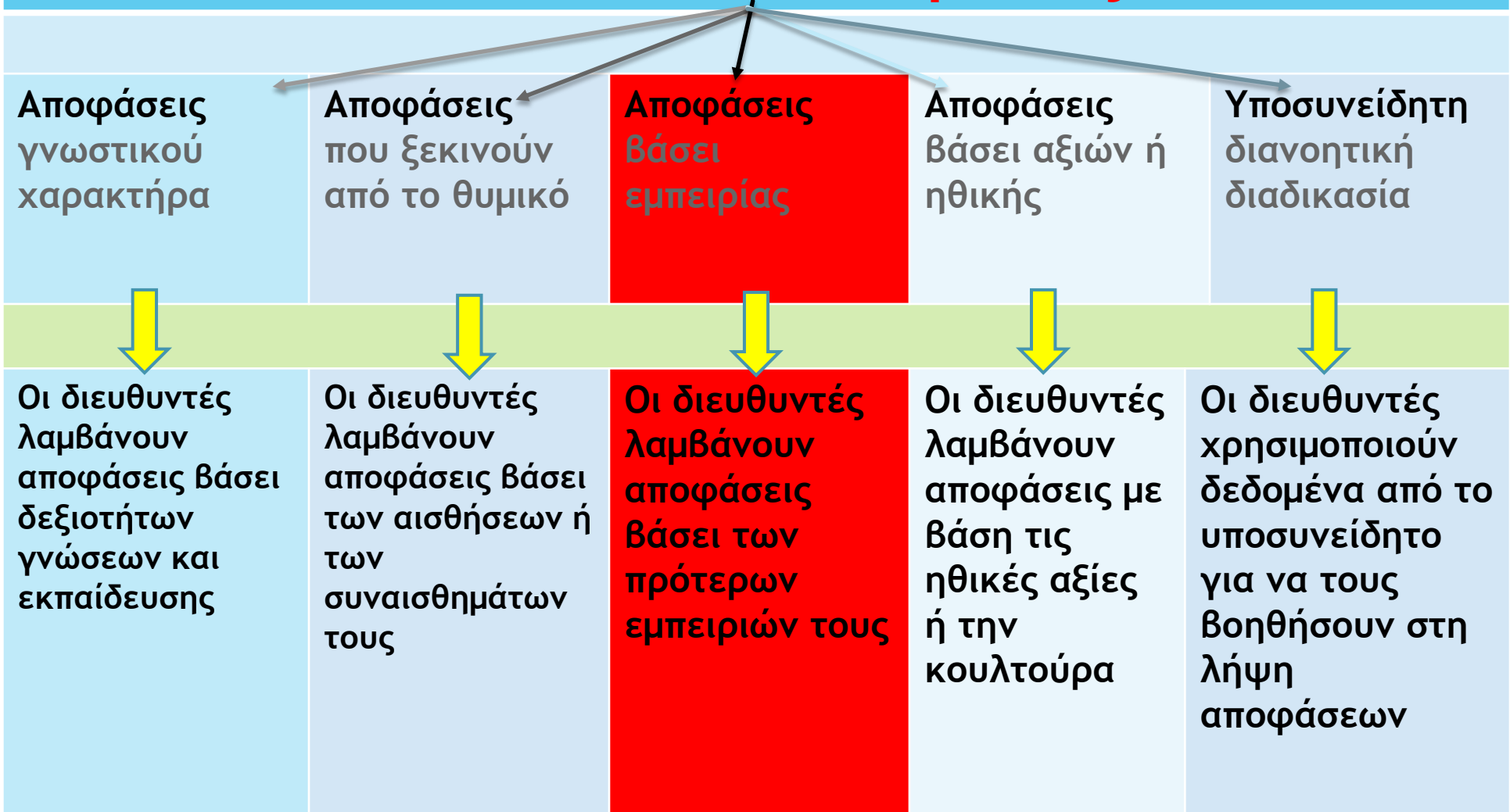
Η συλλογή πληροφοριών μέσω των αισθητήριων οργάνων. Η εμπειρία ενός συναρπαστικού γεγονότος

Αίσθημα

Το υποκείμενο αίσθημα ή η αξιολογική συνιστώσα της ανθρώπινης εμπειρίας
(Λεξικό Ψυχολογίας του Cambridge, 2015: 11)

* Ασυνείδητη συλλογιστική

Διαίσθηση & Αποφάσεις



Πηγή: Robbins, Coulter & DeCenzo, *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές* (2017: 121)

Κατηγορίες «προβλημάτων» που απαιτούν λήψη αποφάσεων

Δομημένα προβλήματα (structured problems)	Αδόμητα προβλήματα (unstructured problems)	*Κρίση (crisis)
Είναι προβλήματα ρουτίνας, οικία, απλά και σαφή αναφορικά με τις ανάγκες της πληροφόρησης.	Τι είναι διαφορεόμενα, ασυνήθιστα και ή νέα και παρουσιάζουν ελλείψεις πληροφόρησης.	Είναι ένα απρόβλεπτο πρόβλημα το οποίο θα αν δε λυθεί άμεσα μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό σε καταστροφή. ***Προγράμματα Διαχείρισης Κρίσεων (crisis management programs) [Πρωτόκολλα]

Πηγή: Schermerhorn, *Εισαγωγή στο Management* (2017: 210)

Ομάδα διαχείρισης κρίσεων (crisis management team): ομάδα ενός οργανισμού που είναι υπεύθυνη για την αναγνώριση, την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση απειλών από απρόβλεπτες καταστάσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίσεις.

Κατηγορίες Διοικητικών Αποφάσεων

Προγραμματισμένες αποφάσεις (programmed decisions)	Μη προγραμματισμένες αποφάσεις (nonprogrammed decisions)
Εφαρμόζουν λύσεις οι οποίες βασίζονται στην εμπειρία του παρελθόντος και σε ένα συνηθισμένο πρόβλημα.	Χρησιμοποιούν λύσεις προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης κατάστασης
	* Αποφάσεις Διαχείρισης Κρίσης: ακραίος τύπος μη προγραμματισμένης απόφασης (απρόβλεπτο πρόβλημα).

Συνθήκης που λαμβάνονται οι αποφάσεις

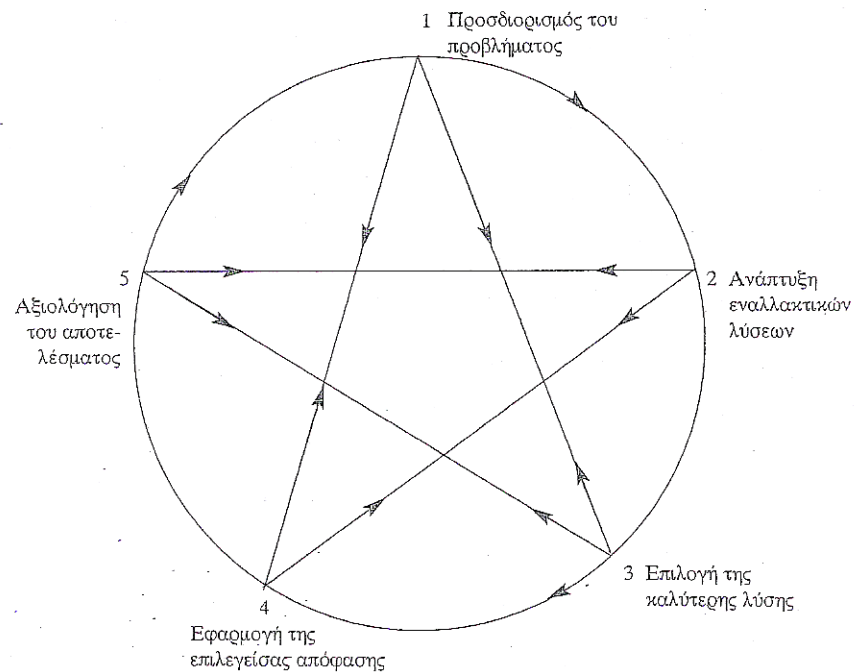
Περιβάλλοντα		
Βεβαιότητας (certainty)	Κινδύνου (risk)	Αβεβαιότητας (uncertainty)
Ιδανική κατάσταση. Ο υπεύθυνος παίρνει ακριβείς αποφάσεις διότι είναι γνωστή κάθε εναλλακτική λύση.	Ο υπεύθυνος παίρνει αποφάσεις με όρους πιθανοτήτων.	Ο υπεύθυνος παίρνει τις αποφάσεις δεν γνωρίζει όλες τις εναλλακτικές και τις εκβάσεις τους, ούτε ως πιθανότητες.
← Χαμηλός	Κίνδυνος Αποτυχίας	Υψηλός →
← Προγραμματισμένος	Τύπος Απόφασης	Μη-προγραμματισμένος →
Πηγή: Βασισμένο στο Schermerhorn. <i>Εισαγωγή στο Management</i> . (2012: 211).		

	Προγρα/νες αποφάσεις	Μη προγρα/νες αποφάσεις
Ζητήματα ρουτίνας		
Περιορισμένη πληροφόρηση		
Δομημένο πρόβλημα		
Η αποκατάσταση μιας ζάντας αυτοκινήτου		
Ασυνήθιστα προβλήματα		
Χάραξη οργανωσιακής στρατηγικής		
Βασίζεται σε προηγούμενες λύσεις/εμπειρίες		
Συγκρότηση επιτροπών		
Αιτήσεις για κανονικές άδειες		
Απρόβλεπτο πρόβλημα		
Covid-19		

	Προγρα/νες αποφάσεις	Μη προγρα/νες αποφάσεις
Ζητήματα ρουτίνας	✓	
Περιορισμένη πληροφόρηση		✓
Δομημένο πρόβλημα	✓	
Η αποκατάσταση μιας ζάντας αυτοκινήτου	✓	
Ασυνήθιστα προβλήματα		✓
Χάραξη οργανωσιακής στρατηγικής		✓
Βασίζεται σε προηγούμενες λύσεις/εμπειρίες	✓	
Συγκρότηση επιτροπών	✓	
Αιτήσεις για κανονικές άδειες	✓	
Απρόβλεπτο πρόβλημα		✓
Πώς αντιμετωπίστηκε η πανδημία Covid-19		✓

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

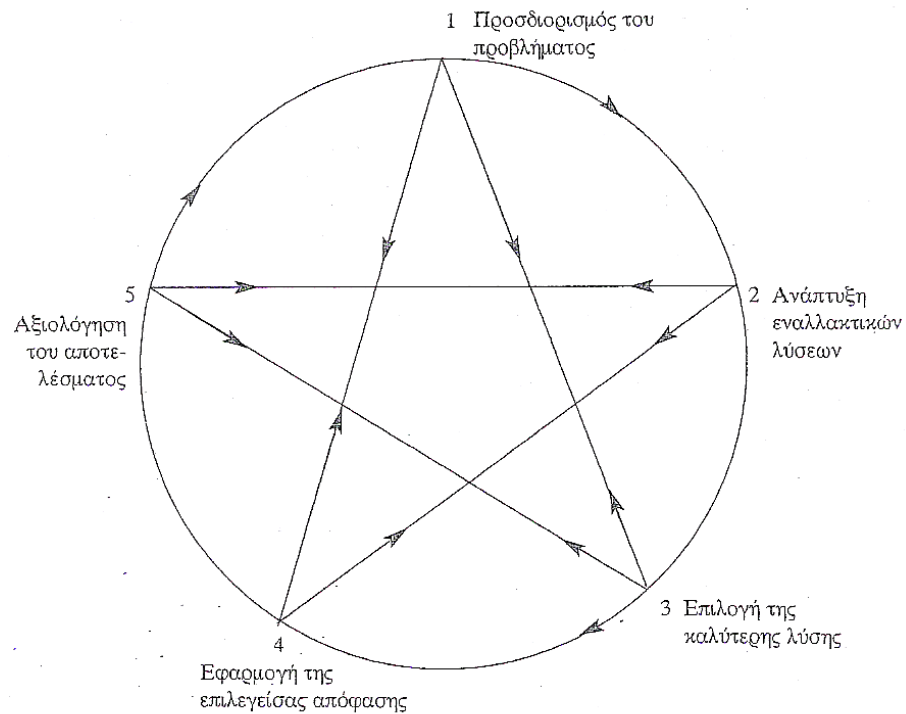
Σύμφωνα με το συστημικό πρότυπο απόφασης (Δεκλερής 1989, Μακρυδημήτρης 1989) στη διαδικασία λήψης αποφάσεων περιλαμβάνονται τα εξής στάδια:



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1. Προσδιορισμός του προβλήματος

Πρόβλημα: Η διαφορά μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής κατάστασης.

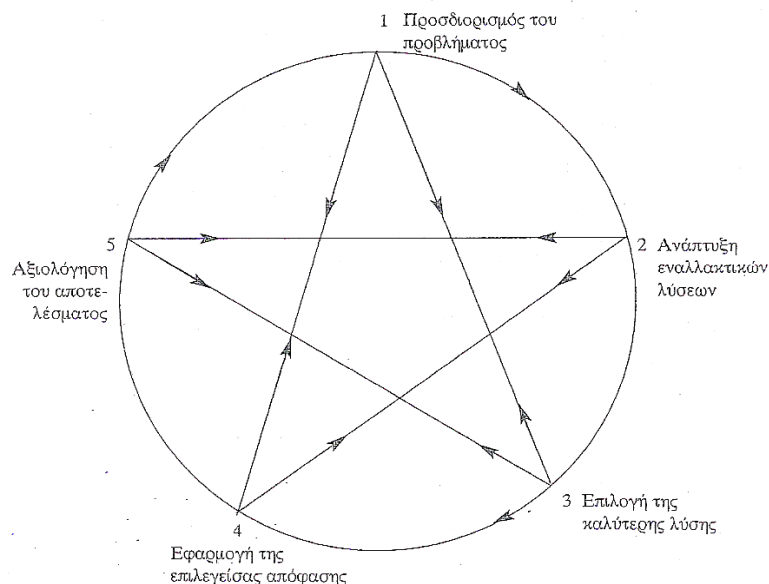


- ▶ Ποια είναι η επιθυμητή κατάσταση;
- ▶ Ποια είναι τα συμπτώματα που παρουσιάζονται σήμερα;
- ▶ Ποιος (ποιοι) εμπλέκονται στην παρούσα κατάσταση;
- ▶ Ποια είναι η απόκλιση από την επιθυμητή κατάσταση;
- ▶ Πότε; Πού; Πώς προκλήθηκε η απόκλιση;

Η ορθή αναγνώριση του προβλήματος κρίνεται ιδιαίτερης σημασίας, επειδή διευκολύνει τα μετέπειτα στάδια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

2. Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων



Ως «εναλλακτικές λύσεις» νοούνται οι πιθανοί δρόμοι (ή προτάσεις) που οδηγούν στην τελική λύση του προβλήματος

«Εκεί που φαίνεται να υπάρχει μόνο ένας τρόπος για να γίνει κάτι, αυτός ο τρόπος είναι πιθανότατα εσφαλμένος»

«Όσο περισσότερες απόψεις για εναλλακτικές λύσεις υπάρχουν, τόσο καλύτερη θα είναι η τελική επιλογή»

Περιορισμοί:

- α) οι διάφοροι νομικοί περιορισμοί
- β) οι κανόνες της επικρατούσας ηθικής αντίληψης
- γ) οι περιορισμοί που σχετίζονται με τους διαθέσιμους πόρους του οργανισμού
- δ) οι οικονομικοί περιορισμοί
- ε) οι περιορισμοί που προέρχονται από τις αντιδράσεις των διαφόρων κοινωνικών ομάδων

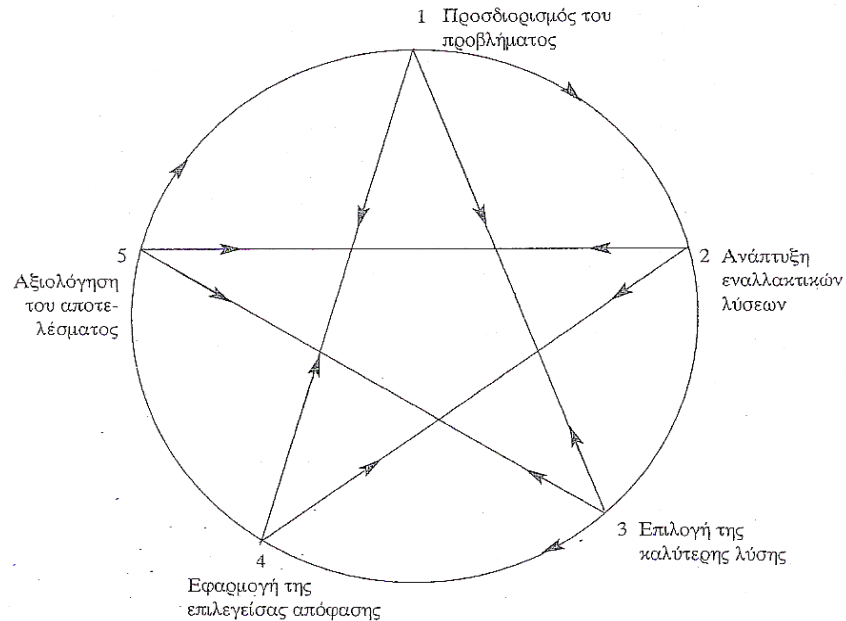
(Καμπουρίδης, 2002)

Cost-benefit analysis

- **Κόστη:** Ποια τα «κόστη» της εφαρμογής της εναλλακτικής;
- **Οφέλη:** Ποια τα «οφέλη» της εφαρμογής της εναλλακτικής;
- **Χρονικό πλαίσιο:** Πόσο γρήγορα μπορεί να εφαρμοστεί και να έχουμε θετικό αποτέλεσμα;
- **Αποδοχή:** Σε ποιο βαθμό θα γίνει αποδεκτή και θα υποστηριχτεί από αυτούς που πρέπει να την εφαρμόσουν;
- **Ηθική ορθότητα:** Πόσο ανταποκρίνεται στα αποδεκτά κοινωνικά κριτήρια;

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

3. Επιλογή της καλύτερης λύσης



- ✓ Κατά πόσο κάθε εναλλακτική πρόταση συντελεί στην επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού του οργανισμού;
- ✓ Υπάρχουν ανεπιθύμητες επιπτώσεις από την εφαρμογή κάθε εναλλακτικής λύσης;
- ✓ Μπορεί να εφαρμοστεί (π.χ. λόγω κόστους, μη αποδοχής, κ.ά.) κάθε εναλλακτική λύση;

- ✓ Οι εναλλακτικές λύσεις αφορούν το μέλλον ενός οργανισμού, που ως γνωστόν χαρακτηρίζεται για την αβεβαιότητά του.
- ✓ Ο στόχος τον οποίο πρέπει να πετύχει μια απόφαση δεν είναι πάντα πλήρως αποφασισμένος.
- ✓ Οι αποφάσεις είναι περίπλοκες και οι παράγοντες που περιλαμβάνονται σε αυτές είναι ασαφείς.

ΚΛΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

- Δομικό πρόβλημα
- Σαφώς προσδιορισμένο
- Σταθερό περιβάλλον
- Ολοκληρωμένη πληροφόρηση
- Γνωστές όλες οι εναλλακτικές και οι συνέπειες

Βελτιστοποιημένη απόφαση

Επιλογή της καλύτερης λύσης μεταξύ των εναλλακτικών

Ορθολογικό

Ενεργεί σε έναν άρτιο κόσμο

Ο Manager ως διαχειριστής αποφάσεων

Οριοθετημένη λογική

Ενεργεί με γνωστικούς περιορισμούς

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

- Μη δομημένο πρόβλημα
- Μη σαφώς προσδιορισμένο
- Ασταθές περιβάλλον
- Ημιτελής πληροφόρηση
- Μη γνωστές όλες οι εναλλακτικές και οι συνέπειες

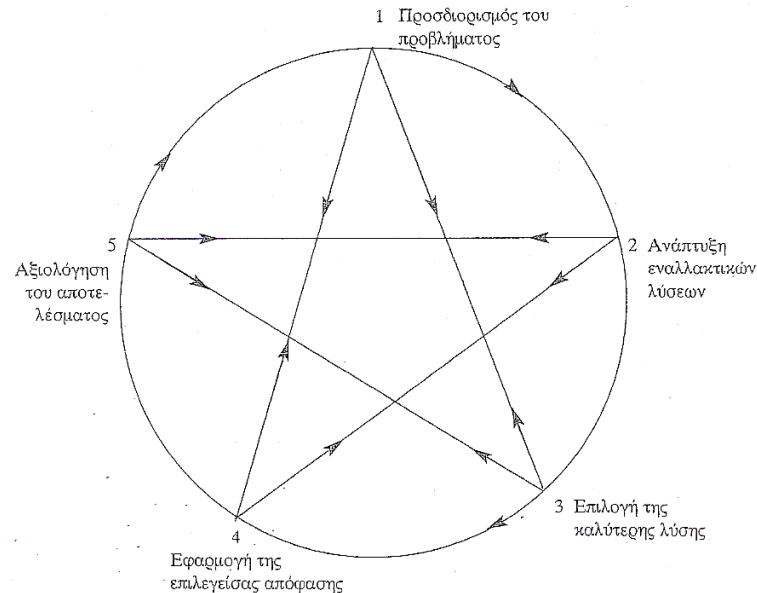
Ευάρεστη απόφαση

Επιλέγεις την πρώτη «ικανοποιητική» εναλλακτική

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

4. Εφαρμογή της επιλεγείσας απόφασης

Αποτελεσματική υλοποίηση μιας απόφασης:



Η απόφαση που έχει επιλεγεί μετατρέπεται σε σχέδιο δράσης.

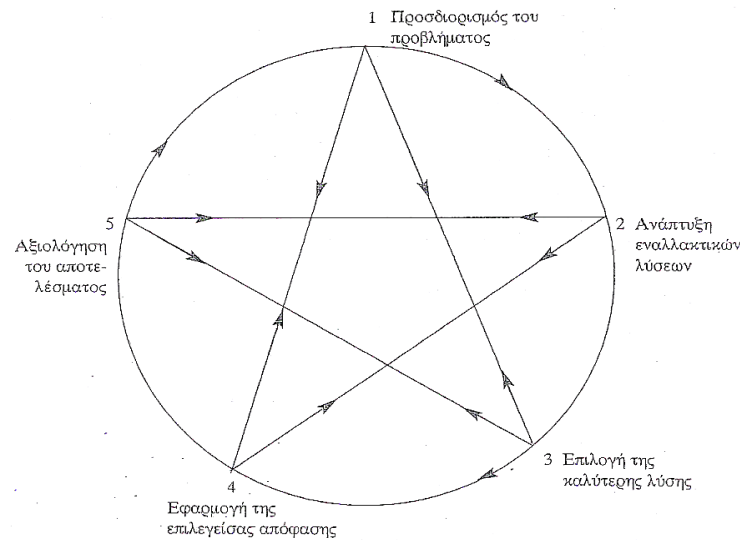
- **προσεκτικός προγραμματισμός** ⇒ προσδιορισμός των ατόμων και των υλικών μέσων
- **κατάλληλη οργάνωση** ⇒ καλή συνεργασία, αποτελεσματικός συντονισμός και έλεγχος
- **δίκτυο επικοινωνίας** ⇒ συνεχής πληροφόρηση για την πορεία εκτέλεσης και τα αποτελέσματά της
- **σταθερή διοικητική ηγεσία** ⇒ συνέχεια στο σχεδιασμό της πολιτικής του οργανισμού, συνεχής οργανωσιακή υποστήριξη

Εφαρμογή της επιλεγείσας απόφασης

- ▶ Σφάλμα έλλειψης προσοχής: είναι η αποτυχία να εμπλέξεις σε μια απόφαση τα άτομα των οποίων η υποστήριξη είναι απαραίτητη για να εφαρμοστεί η απόφαση.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

5. Αξιολόγηση-εκτίμηση του αποτελέσματος



Ο μηχανισμός της αξιολόγησης προσδιορίζει: την **έκταση επίτευξης των στόχων**, τους **παράγοντες** που συνετέλεσαν στην επιτυχία ή αποτυχία υλοποίησης της απόφασης και το **βαθμό επίλυσης** του προβλήματος (Δεκλερής, 1989).

Τα διοικητικά στελέχη έχουν τη δυνατότητα:

- να ελέγξουν όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού και να διορθώσουν τις τυχόν αποκλίσεις, και
- να διευρύνουν την εμπειρία τους.

Εσωτερική αξιολόγηση

Πλεονέκτημα: καλή γνώση του προγράμματος, εμπιστοσύνη, αυξημένες πιθανότητες χρησιμοποίησης των πορισμάτων της αξιολόγησης

Μειονέκτημα: υποκειμενικότητα των κριτών αξιολόγησης του προγράμματος

Εξωτερική αξιολόγηση

Πλεονέκτημα: αντικειμενική κρίση

Μειονεκτεί ως προς τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών (Δεκλερής 1989)

«Η εμπειρία συνηγορεί υπέρ της εσωτερικής αξιολόγησης» (Δεκλερής 1989: 120)

Η αποτελεσματική αξιολόγηση εξαρτάται περισσότερο από την «παιδεία» του οργανισμού και λιγότερο από την εφαρμογή ενός ορισμένου τύπου αξιολόγησης. (Σαΐτης, 2005)

Σφάλματα και παγίδες αποφάσεων:

Συνήθως η περιορισμένη πληροφόρηση, ενέργεια και χρόνος μας οδηγούν στη χρήση απλοποιημένων στρατηγικών , χωρίς κρίση στη λήψη αποφάσεων (ευρετικές στρατηγικές-heuristics)

- **Προκατάληψη διαθεσιμότητας:** όταν γίνεται χρήση των «άμεσα διαθέσιμων» πληροφοριών από τη μνήμη των ανθρώπων βάση ενός τρέχοντος γεγονότος ή κατάστασης
- **Προκατάληψη αντιπροσώπευσης:** η εκτίμηση των ανθρώπων να συμβεί κάτι βασιζόμενοι στην ομοιότητά του με ένα στερεότυπο σύνολο συμβάντων
- **Σφάλμα πλαισίου:** λαμβάνει χώρα όταν ένα πρόβλημα εκτιμάται στο πλαίσιο στο οποίο γίνεται αντιληπτό
- **Σφάλμα επιβεβαίωσης:** λαμβάνει χώρα όταν επικεντρωνόμαστε μόνο στις πληροφορίες εκείνες οι οποίες επιβεβαιώνουν μια απόφαση που έχουμε μόλις λάβει
- **Κλιμακούμενη δέσμευση:** η συνέχιση μια πορείας δράσης παρόλο που αυτή δε δουλεύει



Ατομική ή ομαδική λήψη απόφασης;

Οι ακαδημαϊκοί του management υποστηρίζουν ότι οι managers και ηγέτες ομάδων κινούνται διαρκώς μεταξύ των ομαδικών και των ατομικών αποφάσεων με σκοπό να οδηγηθούν σε μια έγκαιρη και ποιοτική λύση η οποία θα δεσμεύει σε μεγάλο βαθμό όσους/ες εμπλέκονται στην εφαρμογή τους.



Σύγχρονες τάσεις για τις αποφάσεις

Οι οργανωσιακές δομές μετατρέπονται από μηχανικές (ιεραρχικές) σε οργανικές (επίπεδες)	→	Οι αποφάσεις να λαμβάνονται σε ομαδικά περιβάλλοντα. Αυτό τι σημαίνει;
Ο ρόλος της προηγμένης τεχνολογίας	→	Big data



Ερωτήσεις για ομαδική εργασία:

1. Η ηθική στη λήψη αποφάσεων
2. Ποιος ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στους οργανισμούς;
3. Ποιος ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στα επίπεδα διοίκησης;

Δεδομένα → Πληροφορίες → Γνώση

Δεδομένα (*Datum* πληθ. *data*): μεμονωμένα στοιχεία ή μέρη πληροφοριών.

Πληροφορίες (*information*): δεδομένα ή στοιχεία που συγκεντρώνονται και αναλύονται προκειμένου να τους προσδοθεί κάποιο νόημα και να είναι χρήσιμα (Wallace, 2022: 53).

Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης-ΠΣΔ (Management Information Systems-MIS): είναι ένα σύνολο αντίληψη δρώντων συνιστωσών τα οποία συλλέγουν, αποθηκεύουν και διανέμουν πληροφορίες για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων, του συντονισμού και του ελέγχου σε έναν οργανισμό (Φεσάκης & Λαζακίδου, 2017: 105).

Δικτύωση (networking): είναι η διαδικασία δημιουργίας θετικών σχέσεων με ανθρώπους που μπορούν να βοηθήσουν να προχωρήσει η ημερήσια διάταξη

Δικτύωση \longrightarrow Κοινωνικό κεφάλαιο

Κοινωνικό κεφάλαιο (Social Capital): είναι η ικανότητα να καταφέρνεις να επιτυγχάνονται πράγματα με την υποστήριξη και τη βοήθεια των άλλων (Schmerhorn, 2012: 58)

Ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης (social networking sites): διαδικτυακές κοινότητες ανθρώπων, οι οποίες δημιουργούν προσωπικά προφίλ, αναπτύσσουν δεσμούς με άλλους ανθρώπους με κοινά ενδιαφέροντα και συνδέονται με νέα άτομα μέσω των υφιστάμενων δεσμών τους (Wallace, 2022: 53).

Ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης

- YouTube
- Facebook
- X
- Instagram
- WhatsApp
- LinkedIn
- Pinterest

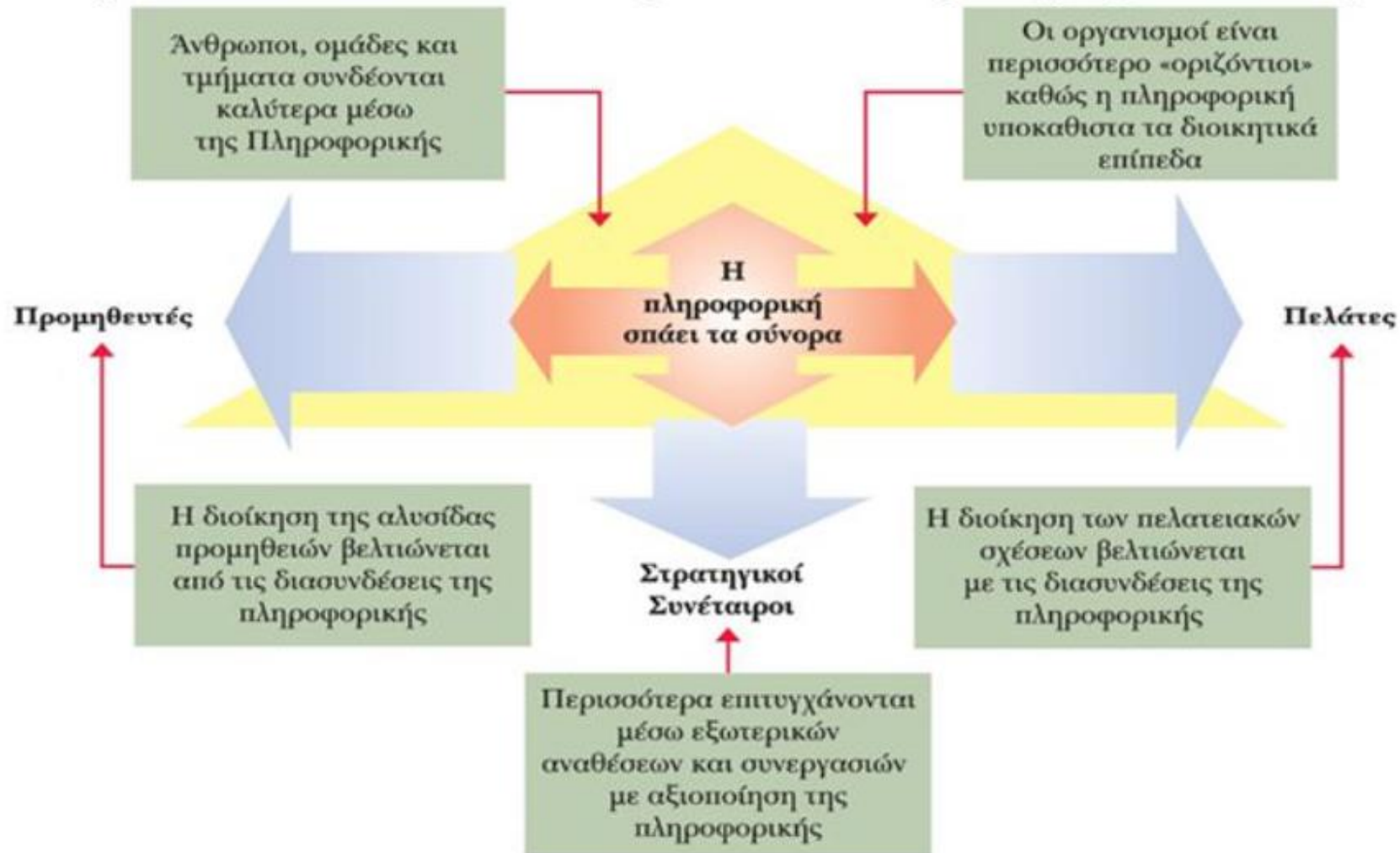
Δίκτυο (network): σύνολο διασυνδεδεμένων συσκευών, όπως υπολογιστές, τηλέφωνα εκτυπωτές ή απεικονίσεις, μπορούν να μοιράζονται τα μέσα και να επικοινωνούν χρησιμοποιώντας πρότυπα πρωτόκολλα (Wallace, 2022: 168)

1. Δικτυωμένη επικοινωνία

1. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
2. Τα στιγμιαία μηνύματα κειμένου
3. Το φωνητικό μήνυμα (voice mail)
4. Τηλεκατάρτιση και τηλεκπαίδευση
5. Τηλεδιασκέψεις, βιντεοσυσκέψεις
6. Οργανωσιακό ενδοδίκτυο
7. Επικοινωνία μέσω διαδικτύου [Skype, Viber, Face Time, Yahoo]

2. Ασύρματη επικοινωνία

Σχήμα 2. Η πληροφορική καταργεί τα σύνορα και αλλάζει τους οργανισμούς



Πηγή: Schermerhorn J.R., 2012



ΣΤΟΧΟΙ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

17 ΣΤΟΧΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΑΛΛΑΞΟΥΜΕ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΜΑΣ

1 ΜΗΔΕΝΙΚΗ ΦΤΩΧΕΙΑ 	2 ΜΗΔΕΝΙΚΗ ΠΕΙΝΑ 	3 ΚΑΛΗ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑ 	4 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ 	5 ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ 	6 ΚΑΘΑΡΟ ΝΕΡΟ ΚΑΙ ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗ 
7 ΦΤΗΝΗ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ 	8 ΑΞΙΟΠΡΕΠΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ 	9 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΔΟΜΕΣ 	10 ΛΙΓΟΤΕΡΕΣ ΑΝΙΣΟΤΗΤΕΣ 	11 ΒΙΩΣΙΜΕΣ ΠΟΛΕΙΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ 	12 ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ 
13 ΔΡΑΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΚΛΙΜΑ 	14 ΖΩΗ ΣΤΟ ΝΕΡΟ 	15 ΖΩΗ ΣΤΗ ΣΤΕΡΙΑ 	16 ΕΙΡΗΝΗ, ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΙΣΧΥΡΟΙ ΘΕΣΜΟΙ 	17 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ 	 ΣΤΟΧΟΙ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

