

# Μάνατζμεντ / Διοίκηση Εκπαίδευσης

## 2. Η Εξέλιξη της Διοικητικής Σκέψης Περιβάλλον & Οργανισμός Εκπαιδευτικών Μονάδων

Διδάσκων Δρ Ι. Μητρόπουλος

# Μαθησιακά αποτελέσματα

- **Περιγράψτε** τις κλασικές, τις συμπεριφορικές και τις σύγχρονες προσεγγίσεις του μάνατζμεντ.
- **Αναλύστε** τις ιδιαιτερότητες στο δημόσιο και στις υπηρεσίες υγείας.

# Πρώιμο μάνατζμεντ

- Το μάνατζμεντ ασκείται εδώ και πολύ καιρό.
- Οργανωμένες προσπάθειες τις οποίες κατηύθυναν άνθρωποι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τη διενέργεια ελέγχου υφίστανται εδώ και χιλιετίες.



## Η μελέτη της εξέλιξης της διοικητικής σκέψης τον 20ό αιώνα, ξεκινά με τρεις προσεγγίσεις

- Την κλασική προσέγγιση που περιλαμβάνει την επιστημονική διοίκηση, την οργανωτική διοίκηση και το γραφειοκρατικό πρότυπο.
- Τη συμπεριφορική προσέγγιση που δίνει έμφαση και επικεντρώνεται στην ανθρώπινη πλευρά του εργασιακού χώρου.
- Τη σύγχρονη προσέγγιση που περιλαμβάνει τη χρήση ποσοτικών μεθόδων και εργαλείων, τη θεώρηση των οργανισμών ως συστήματα, τη δέσμευση στην ποιότητα και το ρόλο των οργανισμών διαχείρισης της γνώσης.

## Προγραμματίζοντας εκ των προτέρων - Ερωτήσεις Μελέτης Κεφαλαίου 2

- Τι μπορούμε να μάθουμε από την κλασική διοικητική σκέψη;
- Ποια συμπεράσματα προκύπτουν από τις προσεγγίσεις του συμπεριφορικού μάνατζμεντ;
- Ποια είναι τα θεμέλια της σύγχρονης διοικητικής σκέψης (συστημική προσέγγιση);

Ερώτηση Μελέτης 1: Τι μπορούμε να μάθουμε από την κλασική διοικητική σκέψη;

➤ Κλασικές διοικητικές προσεγγίσεις:

- Επιστημονικό μάνατζμεντ
- Αρχές διαχείρισης
- Γραφειοκρατικός οργανισμός

# Σημαντικές διακλαδώσεις στην κλασική προσέγγιση της διοίκησης επιχειρήσεων.



# Ερώτηση Μελέτης 1: Τι μπορούμε να μάθουμε από την κλασική διοικητική σκέψη;

- **Επιστημονικό μάνατζμεντ (Frederick Taylor, 1911)**
  - Ανάπτυξε για κάθε εργασία μια «επιστήμη» με κανόνες κίνησης, τυποποιημένες εργασικές εφαρμογές και κατάλληλες συνθήκες εργασίας.
  - Επίλεξε προσεκτικά εργαζόμενους με τις κατάλληλες ικανότητες για την εργασία.
  - Εκπαίδευσε προσεκτικά τους εργαζόμενους και δώσε τους τα κατάλληλα κίνητρα για να χρησιμοποιήσουν την «επιστήμη» της εργασίας.
  - Υποστήριξε τους εργαζόμενους με τον προσεκτικό σχεδιασμό της εργασίας τους και την απομάκρυνση των εμποδίων.



# Ερώτηση Μελέτης 1: Τι μπορούμε να μάθουμε από την κλασική διοικητική σκέψη;

## ➤ Επιστημονικό μάνατζμεντ (Frank & Lillian Gilbreth)

### ▫ Μελέτη κινήσεων

- Επιστήμη ανάλυσης μιας εργασίας ή ενός καθήκοντος στις βασικές σωματικές κινήσεις που απαιτούνται για να εκτελεστεί.

*Η εξάλειψη των περιττών κινήσεων βελτιώνει την απόδοση*

*πχ οθόνες 24 ιντσών εξοικονόμησε 2,5 εργατοώρες/ημέρα*

# Ερώτηση Μελέτης 1: Τι μπορούμε να μάθουμε από την κλασική διοικητική σκέψη;

## ➤ Πρακτικά μαθήματα από το επιστημονικό μάννατζμεντ

- Κάνε την αμοιβή που βασίζεται στα αποτελέσματα κίνητρο απόδοσης
- Σχεδίασε προσεκτικά τις θέσεις εργασίας με αποδοτικές μεθόδους εργασίας.
- Επίλεξε προσεκτικά τους εργαζόμενους με τις κατάλληλες ικανότητες για να καλύψουν αυτές τις θέσεις
- Εκπαίδευσε τους εργαζόμενους να διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους χρησιμοποιώντας το μέγιστο των δυνατοτήτων τους
- Εκπαίδευσε τους επιτηρητές να υποστηρίζουν τους εργαζόμενους έτσι ώστε να μπορούν να αποδίδουν αξιοποιώντας το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

# Ερώτηση Μελέτης 1: Τι μπορούμε να μάθουμε από την κλασική διοικητική σκέψη;

- **Αρχές Διαχείρισης (Henri Fayol) – κανόνες μανάτζμεντ:**
  - **Πρόβλεψη** – να καταρτίζεις ένα σχέδιο δράσης για το μέλλον.
  - **Οργάνωση** – να παρέχεις και να κινητοποιείς πόρους για την εφαρμογή του σχεδίου.
  - **Διοίκηση** – να ηγείσαι, να επιλέγεις και να αξιολογείς τους εργαζόμενους έτσι ώστε να παίρνεις το καλύτερο από αυτούς για την εκπλήρωση του σχεδίου.
  - **Συντονισμός** – να συνδυάζεις διαφορετικές προσπάθειες και να διασφαλίζεις ότι μοιράζεται η πληροφόρηση και επιλύονται τα προβλήματα.
  - **Έλεγχος** – να εγγυάσαι ότι τα πράγματα εκτελούνται βάσει του σχεδίου και να αναλαμβάνεις τις αναγκαίες διορθωτικές δράσεις.

# Ερώτηση Μελέτης 1: Τι μπορούμε να μάθουμε από την κλασική διοικητική σκέψη;

- Αρχές Διαχείρισης (Henri Fayol, 1916 «*Βιομηχανική & Γενική Διαχείριση*») – αρχές-κλειδιά του μάνατζμεντ:
  - **Αρχή της κλιμακωτής αλυσίδας** – πρέπει να υπάρχει μια σαφής και αδιάσπαστη γραμμή επικοινωνίας από την κορυφή ως τα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού.
  - **Αρχή της ενότητας των εντολών** – κάθε άτομο πρέπει να λαμβάνει εντολές μόνο από ένα αφεντικό.
  - **Αρχή της ενότητας της κατεύθυνσης** – ένα άτομο πρέπει να είναι υπεύθυνο για όλες τις δραστηριότητες που έχουν τον ίδιο στόχο απόδοσης.

# Κλασικές προσεγγίσεις

- Επιστημονικό μάνατζμεντ
  - Ο Frederick W. Taylor περιέγραψε το επιστημονικό μάνατζμεντ ως τη χρήση επιστημονικών μεθόδων για τον καθορισμό του «καλύτερου τρόπου» εκτέλεσης μιας εργασίας.



# Ερώτηση Μελέτης 1: Τι μπορούμε να μάθουμε από την κλασική διοικητική σκέψη;

## ➤ Γραφειοκρατικός Οργανισμός (Max Weber)

### ▫ Γραφειοκρατία

- Μια ιδανική, εσκεμμένα ορθολογική και πολύ αποδοτική μορφή οργανισμού.
- Βασίζεται στις αρχές της λογικής, της τάξης και της νόμιμης εξουσίας.

# Άλλες κλασικές προσεγγίσεις

- Γενική διοικητική θεωρία
  - Επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά του καλού μάνατζμεντ
  - Ο Max Weber (φωτό) περιέγραψε τη γραφειοκρατία ως ιδεατή, ορθολογική μορφή της οργανωσιακής δομής
  - Ο Henri Fayol προσδιόρισε πέντε διοικητικές λειτουργίες και 14 αρχές του μάνατζμεντ



# Ερώτηση Μελέτης 1: Τι μπορούμε να μάθουμε από την κλασική διοικητική σκέψη;

## ➤ Χαρακτηριστικά γραφειοκρατικών οργανισμών:

- Σαφής καταμερισμός εργασίας
- Σαφής ιεραρχία εξουσίας
- Επίσημοι κανόνες και διαδικασίες
- Απρόσωπη εργασία
- Σταδιοδρομίες που βασίζονται στην επιβράβευση

## ➤ Πιθανά μειονεκτήματα γραφειοκρατίας:

- Υπερβολική γραφική εργασία ή “red tape”
- Καθυστέρηση στην αντιμετώπιση προβλημάτων
- Ακαμψία εν όψει των μεταβαλλόμενων αναγκών
- Αντίσταση στην αλλαγή
- Απάθεια υπαλλήλων



# Ερώτηση Μελέτης 1: Τι μπορούμε να μάθουμε από την κλασική διοικητική σκέψη;

## ➤ Αρχές Διαχείρισης (Mary Parker Follett)

### ▫ Ομάδες και ανθρώπινη συνεργασία:

- Οι ομάδες είναι μηχανισμοί μέσω των οποίων τα άτομα μπορούν να συνδυάσουν τα ταλέντα τους για το γενικότερο καλό.
- Οι οργανισμοί είναι «κοινότητες» συνεργασίας managers και εργαζομένων.
- Η δουλειά του manager είναι να βοηθά τους ανθρώπους στους οργανισμούς να συνεργάζονται μεταξύ τους και να επιτυγχάνουν ενοποίηση των συμφερόντων τους.

# Ερώτηση Μελέτης 1: Τι μπορούμε να μάθουμε από την κλασική διοικητική σκέψη;

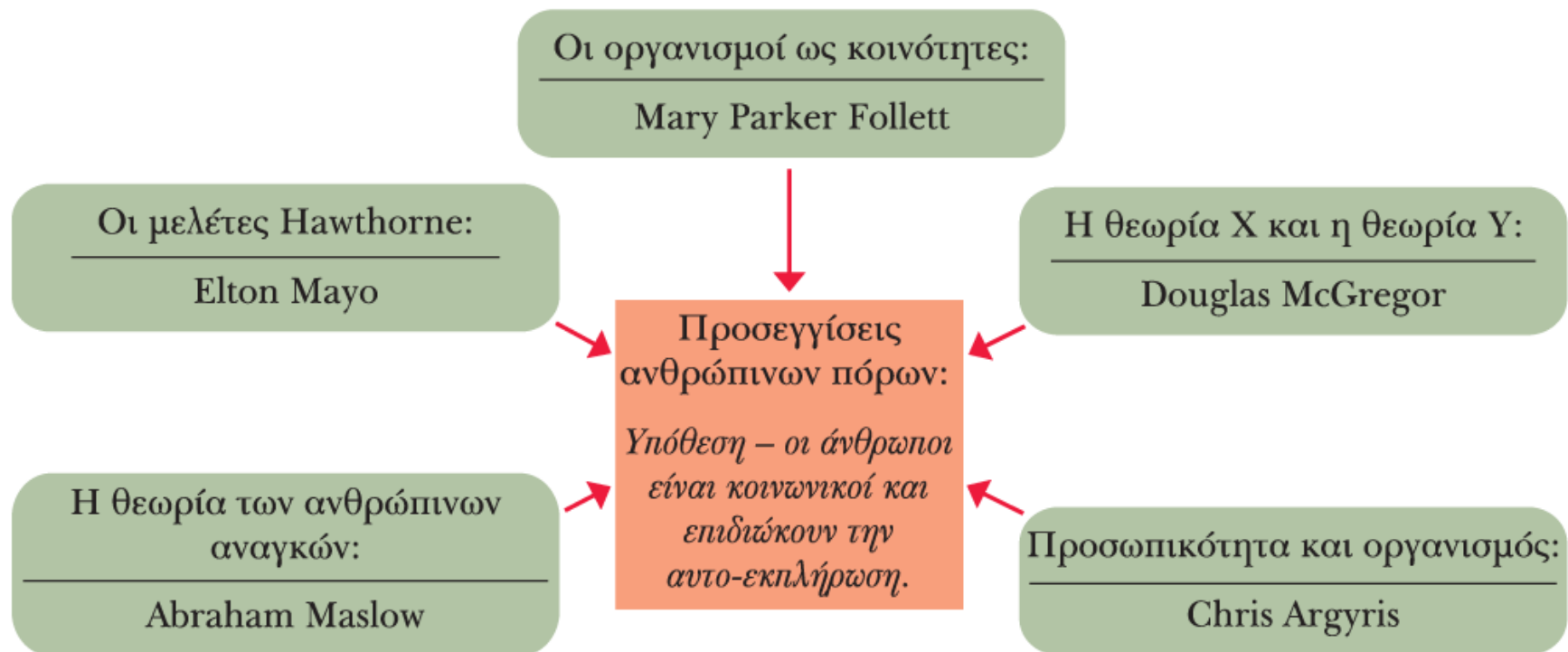
## ➤ Αρχές Διαχείρισης (Mary Parker Follett, 1920)

- Επίκαιρα συμπεράσματα για το μάνατζμεντ:
  - Το να κάνεις κάθε υπάλληλο να αισθάνεται ιδιοκτήτης δημιουργεί μια αίσθηση συλλογικής ευθύνης (πρόδρομος των εννοιών της ιδιοκτησίας των εργαζομένων, του καταμερισμού των κερδών και της συμμετοχής στα κέρδη).
  - Τα επιχειρησιακά προβλήματα περιλαμβάνουν ποικιλία αλληλένδετων παραγόντων (πρόδρομος συστημικής σκέψης).
  - Τα ιδιωτικά κέρδη πρέπει να αποτιμώνται σε σχέση με το κοινό καλό (πρόδρομος διοικητικής ηθικής και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης).

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΠΗΓΗ 1:

<http://www.protothema.gr/world/article/660490/paidaki-a-epta-hronon-sklavoi-sta-oruheia-ton-smartphones/>

# Θεμέλια των συμπεριφορικών προσεγγίσεων ή προσεγγίσεων ανθρώπινων πόρων για τη διοίκηση



## Ερώτηση Μελέτης 2: Ποια είναι τα συμπεράσματα των προσεγγίσεων συμπεριφορικού μάνατζμεντ;

- Συμπεριφορικό μάνατζμεντ – προσεγγίσεις ανθρώπινων πόρων:
  - Μελέτες Hawthorne
  - Θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow
  - Θεωρία X και θεωρία Y του McGregor
  - Θεωρία της ενήλικης προσωπικότητας του Argyris

## Ερώτηση Μελέτης 2: Ποια είναι τα συμπεράσματα των προσεγγίσεων συμπεριφορικού μάνατζμεντ;

### ➤ Μελέτες Hawthorne

- Η αρχική μελέτη εξέτασε πώς επηρέαζαν την παραγωγικότητα των εργαζομένων τα οικονομικά κίνητρα και οι φυσικές συνθήκες.
- Δεν διαπιστώθηκε σταθερή σχέση.
- «Ψυχολογικοί παράγοντες» επηρέασαν τα αποτελέσματα.

Ερώτηση Μελέτης 2: Ποια είναι τα συμπεράσματα των προσεγγίσεων συμπεριφορικού μάνατζμεντ;

➤ Μελέτες Hawthorne (συνεχ.)

- Πειραματικές μελέτες συναρμολόγησης μοχλών
  - Διαχειρίστηκαν τις φυσικές συνθήκες εργασίας για να εκτιμήσουν την επίδρασή τους στην παραγωγικότητα.
  - Σχεδιάστηκαν με στόχο να ελαχιστοποιήσουν τους «ψυχολογικούς παράγοντες» του προηγούμενου πειράματος.
  - Παράγοντες που ευθύνονταν για την αυξημένη παραγωγικότητα:
    - Ατμόσφαιρα ομάδας
    - Συμμετοχική επίβλεψη

## Ερώτηση Μελέτης 2: Ποια είναι τα συμπεράσματα των προσεγγίσεων συμπεριφορικού μάνατζμεντ;

### ➤ Μελέτες Hawthorne (συνεχ.)

- Συμπεριφορές εργαζομένων, διαπροσωπικές σχέσεις και ομαδικές διαδικασίες
  - Κάποια πράγματα ικανοποιούσαν ορισμένους εργαζόμενους αλλά δυσαρεστούσαν κάποιους άλλους.
  - Οι άνθρωποι μείωναν την παραγωγικότητά τους για να μείνουν πιστοί στους κανόνες της ομάδας.
- Μαθήματα από τις μελέτες Hawthorne:
  - Κοινωνικοί και ανθρώπινοι παράγοντες παίζουν ρόλο-κλειδί στην παραγωγικότητα.
  - Φαινόμενο Hawthorne – οι άνθρωποι που απομονώνονται για να τους δοθεί ιδιαίτερη προσοχή αποδίδουν όπως αναμένεται.

## Ερώτηση Μελέτης 2: Ποια είναι τα συμπεράσματα των προσεγγίσεων συμπεριφορικού μάνατζμεντ;

- Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow
  - Η ανάγκη είναι μια φυσιολογική ή ψυχολογική έλλειψη που το άτομο ωθείται παρορμητικά να καλύψει.
  - Επίπεδα αναγκών:
    - Φυσιολογικές
    - Ασφάλειας
    - Κοινωνικές
    - Εκτίμησης
    - Αυτο-εκπλήρωσης



# Η ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow.

## Ανάγκες Αυτο-εκπλήρωσης

Υψηλότερο επίπεδο: ανάγκη για αυτο-εκπλήρωση – να αναπτυχθείς και να χρησιμοποιήσεις τις ικανότητές σου στο μεγαλύτερο και πιο δημιουργικό βαθμό

## Ανάγκες για Αφοσίωση

Ανάγκη για εκτίμηση από τους άλλους, ανάγκη για σεβασμό, δόξα, αναγνώριση, ανάγκη για αυτοεκτίμηση, προσωπική αίσθηση αξίας, υπεροχή

## Κοινωνικές Ανάγκες

Ανάγκη για αγάπη, τρυφερότητα, αίσθηση ότι ανήκεις σε μια ομάδα ανθρώπων

## Ανάγκες Ασφάλειας

Ανάγκη για ασφάλεια, προστασία και σταθερότητα

## Ανάγκες Φυσιολογίας

Οι πιο βασικές ανθρώπινες ανάγκες: ανάγκη για βιολογική επιβίωση – φαγητό, νερό και ευημερία

## Maslow Pyramid

### Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩ



## Ερώτηση Μελέτης 2: Ποια είναι τα συμπεράσματα των προσεγγίσεων συμπεριφορικού μάνατζμεντ;

- Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow
  - Αρχή του ελλείμματος (deficit principle)
    - Μια ικανοποιημένη ανάγκη δεν αποτελεί υποκινητή συμπεριφοράς.
  - Αρχή της προοδευτικότητας (progression principle)
    - Μια ανάγκη ενεργοποιείται όταν ικανοποιείται η ανάγκη στο ακριβώς χαμηλότερο επίπεδο.
  - Και οι δύο αρχές παύουν να λειτουργούν στο επίπεδο της αυτοεκπλήρωσης.

## Ερώτηση Μελέτης 2: Ποια είναι τα συμπεράσματα των προσεγγίσεων συμπεριφορικού μάνατζμεντ;

➤ Κατά τη Θεωρία X του McGregor οι εργαζόμενοι:

- Δεν αγαπούν τη δουλειά
- Στερούνται φιλοδοξίας
- Είναι ανεύθυνοι
- Αντιδρούν στην αλλαγή
- Προτιμούν να καθοδηγούνται παρά να ηγούνται

➤ Κατά τη θεωρία Y του McGregor οι εργαζόμενοι:

- Έχουν θέληση για εργασία
- Είναι ικανοί για αυτοέλεγχο
- Είναι διατεθειμένοι να αναλαμβάνουν ευθύνη
- Έχουν φαντασία και δημιουργικότητα
- Είναι ικανοί να κατευθύνουν τον εαυτό τους

## Ερώτηση Μελέτης 2: Ποια είναι τα συμπεράσματα των προσεγγίσεων συμπεριφορικού μάνατζμεντ;

- Σημαντικές πτυχές της Θεωρίας X και της Θεωρίας Y:
  - Οι managers δημιουργούν αυτοεκπληρούμενες προφητείες.
  - Οι managers που υποστηρίζουν τη Θεωρία X δημιουργούν καταστάσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι γίνονται εξαρτώμενοι και απρόθυμοι.
  - Οι managers που υποστηρίζουν τη Θεωρία Y δημιουργούν καταστάσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται με ανάληψη πρωτοβουλιών και υψηλή απόδοση.
    - Έμφαση στις ιδέες της ενδυνάμωσης και της αυτοδιαχείρισης των εργαζομένων.

## Ερώτηση Μελέτης 2: Ποια είναι τα συμπεράσματα των προσεγγίσεων συμπεριφορικού μάνατζμεντ;

- Θεωρία της ενήλικης προσωπικότητας του Argyris
  - Οι αρχές και οι πρακτικές των κλασικών διοικητικών προσεγγίσεων εμποδίζουν την ωρίμανση των εργαζομένων και δεν αρμόζουν στην προσωπικότητα των ώριμων ενηλίκων.
  - Οι διοικητικές πρακτικές πρέπει να αντιμετωπίζουν την ώριμη προσωπικότητα:
    - Αυξάνοντας την υπευθυνότητα εργασίας
    - Διευρύνοντας την ποικιλία των καθηκόντων
    - Επιτρέποντας τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων

## Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα θεμέλια της σύγχρονης διοικητικής σκέψης (συστημική προσέγγιση);

- Τα θεμέλια για τη συνέχιση της ανάπτυξης της διοικητικής σκέψης
  - Θεώρηση οργανισμών ως συστημάτων (συστημική προσέγγιση)
  - Σκέψη απροόπτου
  - Δέσμευση για ποιότητα και απόδοση (TQM, Total Quality Management)
  - Οργανισμοί γνώσης

## Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα θεμέλια της σύγχρονης διοικητικής σκέψης;

Παράλληλο κ

- Διοικητική επιστήμη ή επιχειρησιακή έρευνα
  - Οι επιστημονικές εφαρμογές μαθηματικών τεχνικών στα διοικητικά προβλήματα
    - Η **μαθηματική πρόγνωση** κάνει προβλέψεις για το μέλλον χρήσιμες στον προγραμματισμό
    - Η **ανάλυση αποθεμάτων** ελέγχει με μαθηματικό τρόπο τα αποθέματα
    - Ο **γραμμικός προγραμματισμός** υπολογίζει πώς πρέπει να κατανέμονται οι ανεπαρκείς πόροι μεταξύ των ανταγωνιστικών χρήσεων

## Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα θεμέλια της σύγχρονης διοικητικής σκέψης;

- Διοικητική επιστήμη ή επιχειρησιακή έρευνα
  - Η **θεωρία της ουράς αναμονής** κατανέμει το προσωπικό/τα ταμεία εξυπηρέτησης έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται το κόστος εξυπηρέτησης και ο χρόνος αναμονής των πελατών
  - Τα **μοντέλα δικτύων** διασπούν τα μεγάλα έργα σε μικρότερα μέρη για καλύτερο συντονισμό
  - Οι **προσομοιώσεις** δημιουργούν μοντέλα προβλημάτων για να δοκιμάζουν διάφορες λύσεις
- Διοίκηση λειτουργιών είναι η μελέτη τού πώς παράγουν αγαθά και υπηρεσίες οι οργανισμοί.



## Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα θεμέλια της σύγχρονης διοικητικής σκέψης;

### ➤ Οι οργανισμοί ως συστήματα

- Σύστημα
  - Σύνολο αλληλένδετων τμημάτων που λειτουργούν όλα μαζί για να επιτύχουν ένα κοινό στόχο.
- Υποσύστημα
  - Μικρότερο τμήμα ενός μεγαλύτερου συστήματος.
- Ανοικτά συστήματα
  - Οργανισμοί που αλληλεπιδρούν με τα περιβάλλοντά τους κατά τη συνεχή διαδικασία της μετατροπής των εισροών από τους προμηθευτές σε εκροές για τους πελάτες.

# Οι οργανισμοί ως σύνθετα δίκτυα αλληλεπιδρώντων υποσυστημάτων.

Παράλληλο κείμενο 2: Everard K.B., EA



## Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα θεμέλια της σύγχρονης διοικητικής σκέψης;

### ➤ Σκέψη του απροόπτου

- Προσπαθεί να συνδυάσει τις διοικητικές πρακτικές με τα ιδιαίτερα προβλήματα και ευκαιρίες της κάθε διαφορετικής κατάστασης.
  - Ιδίως τις ατομικές ή περιβαλλοντικές διαφορές.
- Δεν υπάρχει μία και μόνη «ιδανική λύση» διοίκησης.
- Ο κατάλληλος τρόπος διοίκησης εξαρτάται από την κάθε κατάσταση.

## Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα θεμέλια της σύγχρονης διοικητικής σκέψης;

- Ποιότητα και εξαιρετική απόδοση
  - Οι managers και οι εργαζόμενοι στους προοδευτικούς οργανισμούς δίνουν αξία και έμφαση στην ποιότητα.
    - Η ποιότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέονται.
  - Διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM)
    - Ευρεία προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό.
    - Δημιουργεί το κατάλληλο γενικό πλαίσιο για την εφοδιαστική αλυσίδα.

## Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα θεμέλια της σύγχρονης διοικητικής σκέψης;

### ➤ Ποιότητα και εξαιρετική απόδοση

#### ▫ Πιστοποίηση ISO

- Παγκόσμιο μέτρο σύγκρισης ποιότητας
- Βελτίωση και αναβάθμιση της ποιότητας για κάλυψη των προδιαγραφών ISO

#### ▫ Συνεχής βελτίωση

- Συνεχής αναζήτηση νέων τρόπων βελτίωσης της ποιότητας
- Πάντα υπάρχει κάτι που μπορεί και πρέπει να βελτιωθεί

# Η διοίκηση γνώσης και η οργανωσιακή μάθηση

- Χαρακτηριστικά της «επιχείρησης ή του οργανισμού που μαθαίνει»
  - Κουλτούρα (νοοτροπία) και κλίμα συνεχούς μάθησης.
  - Ανταλλαγή της γνώσης μεταξύ όλων των ανθρώπων.
  - Συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές, καινοτομίες.
  - Δημιουργία γνώσης και διάχυση αυτής.
  - Συστημική σκέψη, έμφαση στο μέρος και το όλο.
  - Συνεχής παρακολούθηση και προσαρμογή στο περιβάλλον.
  - Συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων.

# Η δημόσια διοίκηση και το μέλλον της διοίκησης

- Δράσεις που συνδέουν τη λεγόμενη Νέα Δημόσια Διοίκηση
  - Στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning) των πολιτικών (policies).
  - Διοίκηση αποτελεσμάτων (output/outcome management) σε προγράμματα ή υπηρεσίες.
  - Διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management) παρεχόμενων υπηρεσιών.
  - Ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-governance) με απλούστευση διαδικασιών μέσω και διαδικτύου.
  - Μέτρηση συγκριτικής απόδοσης μονάδων (benchmarking) και έλεγχος αυτών (audit).
  - Κατάρτιση και παρακολούθηση προϋπολογισμών (budgeting) και η-προμηθειών (e-procurement).
  - Σύνδεση αμοιβών προσωπικού με την απόδοσή του (HR performance).

# Διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) στην Εκπαίδευση

Εκπαιδευτικός Οργανισμός (ΔΟΠ)	Εκπαιδευτικός Οργανισμός (κοινός)
Προσανατολισμός στην ικανοποίηση του «πελάτη»	Προσανατολισμός στις εσωτερικές δυνατότητες του οργανισμού
Προσανατολισμός στην πρόληψη των προβλημάτων	Προσανατολισμός στην αντιμετώπιση των προβλημάτων
Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας (όραμα, αποστολή, πολιτικές ποιότητας)	Βραχυπρόθεσμες πολιτικές δράσης
Προσδιορισμός προτύπων ποιότητας	Ανυπαρξία προτύπων
Αφοσίωση και δέσμευση του ανώτερου μάνατζμεντ στην φιλοσοφία της ποιότητας	Το ανώτερο μάνατζμεντ εποπτεύει και ελέγχει (;) τα αποτελέσματα της δράσης
Επένδυση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	Η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται ως «κόστος»



# Διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) στην Εκπαίδευση (2)

Εκπαιδευτικός Οργανισμός (ΔΟΠ)	Εκπαιδευτικός Οργανισμός (συμβατικός)
Συμμετοχή όλων των ανθρωπίνων πόρων στη βελτίωση ποιότητας	Γίνεται διάκριση αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν
Συνεχείς αξιολογήσεις, μετρήσεις και εκτιμήσεις προσπαθειών βελτίωσης	Ελλιπείς διαδικασίες, απουσία επαναπληροφόρησης
Η ποιότητα θεωρείται κουλτούρα του οργανισμού	Η ποιότητα θεωρείται ως θετικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας
Αντιμετώπιση εργαζομένων ως πελατών που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους	Αντιμετώπιση εργαζομένων βάσει της ιεραρχικής δομής

## Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα θεμέλια της σύγχρονης διοικητικής σκέψης;

- Διαχείριση γνώσης και οργανωσιακή μάθηση
  - Διαχείριση γνώσης είναι η διαδικασία χρησιμοποίησης πνευματικού κεφαλαίου για εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
  - Το χαρτοφυλάκιο των πνευματικών περιουσιακών στοιχείων περιλαμβάνει πατέντες, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, εμπορικά μυστικά και τη συσσωρευμένη γνώση ολόκληρου του εργατικού δυναμικού.

## Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα θεμέλια της σύγχρονης διοικητικής σκέψης;

### ➤ Οργανισμοί γνώσης

- Οργανισμοί που μαθαίνουν συνεχώς και προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες.
- Τα βασικά χαρακτηριστικά τους είναι τα εξής:
  - Διανοητικά μοντέλα
  - Προσωπική επιδεξιότητα
  - Συστημικός τρόπος σκέψης
  - Κοινό όραμα
  - Ομαδική εκμάθηση

## Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα θεμέλια της σύγχρονης διοικητικής σκέψης;

### ➤ Οργανώσεις υψηλής απόδοσης

- Τρόποι οργάνωσης που επιτυγχάνουν με συνέπεια αποτελέσματα υψηλής επίδοσης, ενώ παράλληλα δημιουργούν υψηλής ποιότητας περιβάλλον εργασίας.
- Κοινά χαρακτηριστικά των οργανώσεων υψηλής απόδοσης είναι τα εξής:
  - Είναι προσανατολισμένες στον άνθρωπο – εκτιμούν τους εργαζόμενους ως ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία
  - Είναι προσανατολισμένες στην ομάδα – επιτυγχάνουν συνέργεια μέσω της ομαδικής δουλειάς
  - Είναι προσανατολισμένες στην πληροφόρηση – χρησιμοποιούν τις τελευταίες τεχνολογίες της πληροφορικής

## Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα θεμέλια της σύγχρονης διοικητικής σκέψης;

- Οργανώσεις υψηλής απόδοσης
  - Είναι προσανατολισμένες στην επίτευξη στόχων – επικεντρώνονται στις ανάγκες των πελατών και όλων των εμπλεκόμενων
  - Προσανατολισμένες στη μάθηση – λειτουργούν με μια εσωτερική κουλτούρα που σέβεται και διευκολύνει τη μάθηση

## Ερώτηση Μελέτης 3: Ποια είναι τα θεμέλια της σύγχρονης διοικητικής σκέψης;

### ➤ Διοίκηση βασισμένη στα δεδομένα

- Λήψη διοικητικών αποφάσεων με βάση «αντικειμενικά δεδομένα» σχετικά με ότι πραγματικά αποδίδει

### ➤ Θετικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων βασισμένης στα δεδομένα

- Ασφάλεια εργασίας
- Επιλεκτικές προσλήψεις
- Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες
- Υψηλές αμοιβές βασισμένες αξιοκρατικά στις επιδόσεις
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- Μείωση κοινωνικών διακρίσεων
- Κοινή πληροφόρηση

# Εξέλιξη και επιπτώσεις της διοικητικής σκέψης στην Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων

- Επιθεωρητές (κλασική προσέγγιση)
- Παιδοκεντρικό σχολείο, σχολικοί σύμβουλοι, ρόλος διευθυντή (συμπεριφορικό μανατζμεντ)
- Ο εκπαιδευτικός οργανισμός αποτελεί μέρος ενός συστήματος (Εκπαιδευτικού) και επηρεάζει αλλά επηρεάζεται άμεσα από αυτό αλλά και από το ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον (συστημική προσέγγιση)

# Δείγμα συνθηκών γενικού περιβάλλοντος που αντιμετωπίζουν οι σχολικές μονάδες

