



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
**ΠΑΤΡΩΝ**  
UNIVERSITY OF PATRAS

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας  
Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξανδρού 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ  
Τηλ.: 2610 962898, 2610 962868, 2610 962870  
website: manedu.upatras.gr , email: manedu@upatras.gr

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
EDUCATION MANAGEMENT

# Μανατζμεντ / Διοίκηση Εκπαίδευσης

Σύγχρονες τάσεις στο Μάνατζμεντ:

Διοίκηση Γνώσης - Συγκριτική αξιολόγηση - Ισορροπημένη Κάρτα

Δρ Ι. Α. Γιαννούκου, Ph.D., MBA, MA, BA

Αναπλ. Καθηγήτρια

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

## Γενικά...

- Οι οργανισμοί λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα **περιβάλλον** με το οποίο βρίσκονται σε **συνεχή αλληλεπίδραση**.
- Βασική προϋπόθεση επιβίωσής τους είναι η **παρακολούθηση και η προσαρμογή τους** στις εξελίξεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, τεχνολογικό, πολιτικό, οικολογικό περιβάλλον.
- Η νέα εποχή χαρακτηρίζεται από **συνεχείς, ταχύτατες, μη γραμμικές και σημαντικές αλλαγές**.
- Τα διοικητικά στελέχη **οφείλουν να παρακολουθούν και να προσαρμόζουν** ανάλογα τη **λήψη αποφάσεων** και την **άσκηση της διοίκησης**.
- Αποτελούν **κινητήρια δύναμη οργανωσιακών αλλαγών**, βελτιώσεων και προόδου.

# ΚΥΡΙΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Παρόν και μέλλον

## Εμφάνιση νέων τεχνολογιών & Έκρηξη γνώσεων

- Το 80% της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιούμε τα επόμενα δέκα χρόνια δεν έχει ακόμη ανακαλυφθεί.
- **Τεχνολογικές καινοτομίες επόμενης δεκαετίας, πιο σημαντικές** από αυτές που συνέβησαν σε ολόκληρη την περασμένη χιλιετία.
- **Τομείς μεγάλων αλλαγών:** βιοτεχνολογία, γενετική, ψηφιακή τεχνολογία, ρομποτική, τηλεπικοινωνίες και τηλεματική.
- Η **γνώση απαξιώνεται** με γρήγορους ρυθμούς – αναγκαιότητα για γρήγορη προσαρμογή.

# Παγκοσμιοποίηση

- **Κόσμος:** Μεγάλο πλανητικό χωριό.
- **Μηδενισμός αποστάσεων.**
- **Εύκολη μετακίνηση πληθυσμών** - Προγράμματα ανταλλαγής μαθητών - φοιτητών

## Νέες μορφές εργασίας

- **Αγνοείται** η σταθερότητα, η σιγουριά, η καριέρα, το σαφές και σταθερό περιεχόμενο της εργασίας.
- Ενθαρρύνεται η **ευέλικτη απασχόληση**, η πολλαπλή καριέρα, η **εργασία από το σπίτι**, η **μερική απασχόληση**, η πολυδύναμη κατάρτιση.
- Αλλαγή μορφής εργασιών λόγω **αυτοματοποίησης**

# Το νέο οικονομικό περιβάλλον

- Διεθνοποιημένες αγορές
- Σημασία στη γνώση και στην **πληροφορία**
- Σημαντικοί στρατηγικοί κλάδοι που **αφορούν υπηρεσίες για βελτίωση ποιότητας ζωής και υψηλή τεχνολογία**
- **Οργανωτική δομή** : από πυραμιδοειδή σε επίπεδη και πιο χαλαρή
- **Στρατηγικό πλέγμα φορέων** (δίκτυα, στρατηγικές συμμαχίες, κτλ.)
- **Εικονικές λειτουργικές σχέσεις και συναλλαγές** (e-business, e-commerce)
- Συγκέντρωση οικονομικής δραστηριότητας **σε μικρό αριθμό ομίλων επιχειρήσεων**
- **Ανταγωνισμός στην ποιότητα, εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών, ταχύτητα, ευελιξία, εξυπηρέτηση πελατών, κτλ.**

## Νέο κοινωνικό περιβάλλον

- **Γερασμένος πληθυσμός Δύσης**
- Επιμονή **ανεργίας** ως κοινωνικό πρόβλημα
- Συνεχώς **αυξανόμενο επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων εργαζομένων**
- Οι βασικές **ανάγκες** έχουν ικανοποιηθεί σε σημαντικό βαθμό, οι **ανώτερες** αποτελούν όλο και περισσότερο **πηγές κινήτρων**
- Απαιτήσεις πελατών για **κοινωνική και οικολογική υπευθυνότητα**
- *Εργαζόμενοι:* απαιτούν **εκτίμηση, αναγνώριση, σεβασμό, συμμετοχή και ποιότητα εργασιακής ζωής**
- *Καταναλωτές – πελάτες:* περισσότερο **ενημερωμένοι**, απαιτούν υψηλή ποιότητα, χαμηλό κόστος και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης.

# Κύριες Τάσεις στο Εκπαιδευτικό Σύστημα της Ελλάδας - Παρόν & Προοπτικές

# 1. Τρέχουσες τάσεις

- **Ψηφιοποίηση της εκπαίδευσης** – χρήση τεχνολογιών, εξ' αποστάσεως μάθηση, πλατφόρμες.
- **Μετασχηματισμός περιεχομένου και μεθόδων διδασκαλίας** (π.χ. προσαρμοστική μάθηση – adaptive learning) στην Ελλάδα.
- **Αυξημένο ενδιαφέρον για «soft skills»**, δια βίου μάθηση και σύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας.
- **Προκλήσεις:** συγκεντρωτική διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος, περιορισμένη αυτονομία σχολικών μονάδων.
- **Δημογραφική αλλαγή** – μείωση μαθητικού πληθυσμού σε κάποιες περιοχές, ανάγκη προσαρμογής.

## 2. Προοπτικές & μελλοντικές τάσεις

- **Εκπαίδευση 5.0:** Μάθηση με χρήση τεχνητής νοημοσύνης, εικονικής/επαυξημένης πραγματικότητας, εξατομικευμένων μαθησιακών διαδρομών.
- **Μεγαλύτερη αυτονομία σχολείων/ιδρυμάτων,** ευελιξία στη διοίκηση και στη σύνδεση με τοπική κοινωνία και αγορά.
- **Ενίσχυση της προσβασιμότητας και της ισότητας στην εκπαίδευση** – διαπολιτισμική μάθηση, εκπαίδευση ενηλίκων.
- **Σύνδεση της Τριτοβάθμιας με έρευνα, καινοτομία και επιχειρηματικότητα** – νέα μοντέλα πανεπιστημίων στην Ελλάδα προς το 2030.
- **Μετασχηματισμός των επαγγελματικών/τεχνικών σχολών** – πρακτική εξάσκηση, σύνδεση με αγορά.

### 3. Ενδεικτικά σημεία προς έμφαση

- **«Μαθητής στο κέντρο»:** Το μοντέλο μάθησης αλλάζει από «ο δάσκαλος διδάσκει» σε «μαθητής μαθαίνει» μέσα από πιο εξατομικευμένες διαδρομές.
- **Τεχνολογία ως εργαλείο – όχι αυτοσκοπός:** Η τεχνολογία υποστηρίζει τη μάθηση, αλλά απαιτεί κατάλληλη εκπαίδευση εκπαιδευτικών και υποστήριξη υποδομών.
- **Σύνδεση με κοινωνία & αγορά:** Η εκπαίδευση πρέπει να ανταποκρίνεται στα δεδομένα της αγοράς εργασίας, αλλά και στην κοινωνική αλλαγή.
- **Αυτονομία + ευελιξία:** Τα σχολεία / ιδρύματα μπορούν να προσαρμόζονται καλύτερα αν έχουν ευελιξία στη διοίκηση και στο εκπαιδευτικό τους έργο.
- **Ισότητα, προσβασιμότητα, δια βίου μάθηση:** Η εκπαίδευση δεν σταματά μετά το λύκειο ή το πανεπιστήμιο – η δια βίου μάθηση και η προσβασιμότητα σε όλους γίνονται κρίσιμα στοιχεία.

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Knowledge Management

## Βασικές έννοιες

- **Πληροφορία:** το νόημα που προσδίδουν οι άνθρωποι σε εισερχόμενο δεδομένο.
- **Γνώση:** σύνολο αιτιολογημένων πιστεύω ή απόψεων.
- **Σιωπηρή γνώση:** αυτό που γνωρίζουμε αλλά δε μπορούμε να εκφράσουμε με λέξεις.
- **Φανερή γνώση:** αυτό που γνωρίζουμε και μπορούμε να το εκφράσουμε γραπτά ή προφορικά.

## Ορισμός Διοίκησης Γνώσης

- 'Ένα **σύστημα λειτουργιών – ενεργειών** που έχουν ως αντικείμενο:  
A) τη δημιουργία ή απόκτηση της γνώσης,  
B) την αναπαράστασή της,  
Γ) την αποθήκευσή της,  
Δ) τη διάδοσή της,  
Ε) την αξιοποίησή της.
- Γνώση που αποτελείται από **έννοιες, αρχές, θεωρίες, μεθόδους, που επιτρέπουν την περιγραφή, την εξήγηση, την πρόβλεψη και τις υποδειγματικές πρακτικές για την απόκτηση, δημιουργία, διάδοση, αποθήκευση, μέτρηση και αξιοποίηση γνώσης της επιχείρησης.**

# Βασικό περιεχόμενο διοίκησης γνώσης

- **Δημιουργία – απόκτηση γνώσης:** εσωτερικά από την επιχείρηση ή από το περιβάλλον της, νέα γνώση ή μετατροπή «σιωπηρής» γνώσης σε «φανερή»
- **Αναπαράσταση γνώσης:** μέσω εκθέσεων, γραφημάτων, κτλ. (κωδικοποίηση γνώσης)
- **Αποθήκευση γνώσης:** προσπελάσιμη γνώση απ' όλους, μέσω βάσεων δεδομένων, εγχειριδίων, data mining, κτλ.
- **Διάδοση γνώσης:** επιμόρφωση και εκπαίδευση
- **Αξιοποίηση ενσωμάτωση γνώσης:** χρήση στην πράξη και μετατροπή της σε αξία για την επιχείρηση/οργανισμό, ενσωματώνεται σε προϊόντα/υπηρεσίες, τεχνολογίες, συστήματα, αποφάσεις, ελέγχους.

# Διοίκηση Γνώσης στο Εκπαιδευτικό Σύστημα

## Στάδιο Διοίκησης Γνώσης

**Δημιουργία – Απόκτηση  
Γνώσης**

**Αναπαράσταση Γνώσης**

**Αποθήκευση Γνώσης**

**Διάδοση Γνώσης**

**Αξιοποίηση – Ενσωμάτωση  
Γνώσης**

## Περιγραφή

Ανάπτυξη νέας γνώσης από εκπαιδευτικούς/μαθητές ή από εξωτερικές πηγές

Οργάνωση και τεκμηρίωση της γνώσης

Διατήρηση σε ψηφιακούς χώρους για πρόσβαση και χρήση

Μοιρασιά και διάχυση σε ευρύτερο κοινό

Εφαρμογή γνώσης στην πράξη και μετατροπή σε αξία

## Παράδειγμα στο Εκπαιδευτικό Σύστημα

Ανάπτυξη νέας μεθόδου διδασκαλίας μέσω Erasmus+, STEM προγραμμάτων, επιμόρφωση εκπαιδευτικών

Καταγραφή και δημιουργία οδηγών, παρουσιάσεων, video, σεναρίων διδασκαλίας

Αποθήκευση υλικού σε e-class, Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο, Τράπεζα Θεμάτων, εκπαιδευτικές βιβλιοθήκες

Webinars ΙΕΠ, συνέδρια, κοινότητες πρακτικής μεταξύ σχολείων, επιμορφώσεις

Υιοθέτηση πρακτικών από άλλα σχολεία, βελτίωση μαθησιακών αποτελεσμάτων, ενσωμάτωση σε προγράμματα σπουδών

# Benchmarking

Συγκριτική αξιολόγηση

## Ορισμός

- Αποτελεί **μέθοδο αξιολόγησης των επιδόσεων μιας επιχείρησης/οργανισμού και των αυτιών που τις προσδιορίζουν** και ταυτόχρονα **μέθοδο συνεχούς μάθησης και βελτίωσης.**
- Benchmarking είναι **συνεχής έρευνα, μέτρηση και συγκριτική αξιολόγηση** των επιδόσεων, των προϊόντων, των στρατηγικών, των πολιτικών, των λειτουργιών, του κλίματος, της κουλτούρας, των δομών, των διαδικασιών, των συστημάτων, των μεθόδων, των ικανοτήτων και των πρακτικών της επιχείρησης/οργανισμού,
- ....**με αυτές των «τελειότερων» ανταγωνιστών ή με αυτές των επιχειρήσεων που αναγνωρίζονται ως «τέλειες» σε συγκεκριμένο αντικείμενο**, με σκοπό τη συνεχή μάθηση και συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας, της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας συνολικά.

## Γιατί είναι χρήσιμο το Benchmarking

- Συμβάλει στην **αυτογνωσία** η οποία αποτελεί βασική προϋπόθεση βελτίωσης και προόδου
- Αποτελεί **πηγή και μέσο μάθησης** («best practices»)
- **Μειώνει την ανταρέσκεια** και τον εφησυχασμό
- Αυξάνει την **αποδοτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη συνολική αποτελεσματικότητα**
- Συμβάλει στην **προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος** και του επηρεασμού τους
- Δημιουργεί **παρακίνηση και δέσμευση των ανθρώπων**, για συνεχώς υψηλότερες επιδόσεις
- Ενισχύει το **κλίμα και την κουλτούρα καινοτομικότητας**, επιχειρηματικότητας και συνεχούς βελτίωσης

# Είδη Benchmarking

## Με κριτήριο το περιεχόμενό του

- **Στρατηγικό Benchmarking:** αφορά τη συγκριτική αξιολόγηση των στρατηγικών της επιχείρησης/οργανισμού με αυτές των ανταγωνιστών με σκοπό την προσαρμογή και τη διαμόρφωση περισσότερο επιτυχημένων στρατηγικών. (π.χ.: στρατηγικές μάρκετινγκ ανταγωνιστών, επενδυτικές επιλογές, στρατηγικές συνεργασίας, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, κτλ.)
- **Λειτουργικό Benchmarking:** αφορά τη συγκριτική αξιολόγηση των λειτουργιών, των διεργασιών, των διαδικασιών, των δομών, των συστημάτων, των μεθόδων, του κλίματος, της κουλτούρας, κλπ.

## Είδος Benchmarking

## Στρατηγικό Benchmarking

## Λειτουργικό Benchmarking

### Περιγραφή

Σύγκριση στρατηγικών και μακροπρόθεσμων επιλογών για βελτίωση και αναπροσαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών

Σύγκριση διαδικασιών, δομών και μεθόδων καθημερινής λειτουργίας

### Παράδειγμα στο Εκπαιδευτικό Σύστημα

Σύγκριση της εκπαιδευτικής στρατηγικής ενός δημόσιου σχολείου στην Ελλάδα με σχολεία της Φινλανδίας ή Σιγκαπούρης για υιοθέτηση πρακτικών όπως αυτονομία σχολικής μονάδας, αξιολόγηση σχολικής ποιότητας, εξατομικευμένη μάθηση

Σύγκριση τρόπων οργάνωσης μαθημάτων, χρήσης τεχνολογίας (e-class, ψηφιακά εργαστήρια), πρακτικές διαχείρισης τάξης ή προγράμματα επιμόρφωσης εκπαιδευτικών μεταξύ σχολείων ή περιφερειών

## Με κριτήριο τα «σημεία αναφοράς» ή «φορείς σύγκρισης»

- **Εξωτερικό Benchmarking**, είναι αυτό κατά το οποίο η συγκριτική αξιολόγηση γίνεται με «**φορείς σύγκρισης**» που βρίσκονται στο εξωτερικό της επιχείρησης/οργανισμού, δηλαδή ανταγωνιστές ή άλλες επιχειρήσεις με υποδειγματικές πρακτικές.
- **Εσωτερικό Benchmarking**, είναι αυτό που εκφράζει τη συγκριτική αξιολόγηση **εσωτερικά στην ίδια επιχείρηση/οργανισμό**, δηλαδή η σύγκριση γίνεται μεταξύ των διάφορων οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης όπως εργοστάσια, τμήματα, θυγατρικές σε διάφορες χώρες.

## Είδος Benchmarking

## Εξωτερικό Benchmarking

## Εσωτερικό Benchmarking

### Περιγραφή

Σύγκριση με εξωτερικούς φορείς ή οργανισμούς εκτός του συστήματος

Σύγκριση μεταξύ μονάδων μέσα στον ίδιο οργανισμό

### Παράδειγμα στο Εκπαιδευτικό Σύστημα

Σύγκριση του ελληνικού προγράμματος ψηφιακής εκπαίδευσης με της Φινλανδίας ή της Σουηδίας, ώστε να βελτιωθεί η εφαρμογή ψηφιακών δεξιοτήτων, η αυτονομία σχολείων και οι πρακτικές αξιολόγησης

Συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ σχολείων της ίδιας Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης ως προς την υλοποίηση ολοήμερου σχολείου, μαθητικών επιδόσεων, εφαρμογής καινοτόμων προγραμμάτων ή χρήσης ψηφιακών εργαλείων (π.χ. e-class)

## Στάδια εφαρμογής τους

- **Προσδιορισμός στόχων και του περιεχομένου του benchmarking:** γιατί γίνεται, ποια αξία θα προσθέσει, τι θέλουμε να πετύχουμε, για όλη την επιχείρηση ή για επιμέρους λειτουργίες – συστήματα)
- **Επιλογή σημείων αναφοράς – σύγκρισης:** επιχειρήσεις – ηγέτες κλάδου ή επιχειρήσεις που αναγνωρίζονται για συγκεκριμένη υποδειγματική εφαρμογή
- **Πηγές – συλλογή πληροφοριών:** μη συνεργασία «ηγετών» επιχειρήσεων, αναζήτηση στοιχείων από τρίτες πηγές (π.χ. προμηθευτές, πελάτες, διανομείς, μέσω εταιρειών συμβούλων)
- **Ανάλυση δεδομένων:** προσδιορισμός συμπερασμάτων
- **Σχέδια βελτίωσης:** λήψη αποφάσεων για αλλαγές με σκοπό την βελτίωση της επιχείρησης σύμφωνα με τις υποδειγματικές πρακτικές.
- **Υλοποίηση σχεδίων βελτίωσης – αξιολόγηση αποτελεσμάτων**

# Balanced Scorecard

Ισορροπημένη Κάρτα

## Γενικά...

- Αποτελεί μια μεθοδολογία **ολοκληρωμένης στοχοθεσίας και μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης/οργανισμού.**
- Παραδοσιακά έθεταν στόχους και μετρούσαν τις επιδόσεις τους κυρίως σε χρηματοοικονομικό επίπεδο.

# Balanced Scorecard

- Στηρίζεται στη **σχέση αιτίας – αποτελέσματος**
- **Χρηματοοικονομικές επιδόσεις (Financial performances):** η δυνατότητα της επιχείρησης/οργανισμού να επιτυγχάνει επιδόσεις στον οικονομικό τομέα
- **Πελάτες (customer perspective):** δημιουργία μέγιστης αξίας στα προϊόντα της επιχείρησης/οργανισμού για τους πελάτες.
- **Ενδοεπιχειρησιακές διεργασίες (internal business process perspective):** ύπαρξη εσωτερικών επιχειρησιακών διεργασιών που θα εξασφαλίζουν τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων
- **Μάθηση και ανάπτυξη:** ανάπτυξη ικανοτήτων και δημιουργικότητας των εργαζομένων μέσω αποτελεσματικών συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, εργασιακού κλίματος και κουλτούρας.
- **Στηρίζεται σε αυτές τις αιτιακές σχέσεις, προτείνει στοχοθεσία και μέτρηση αποτελεσμάτων για κάθε μια και ανάλυση των μεταξύ τους σχέσεων.**

# Τι είναι το Balanced Scorecard με απλά λόγια

- Το Balanced Scorecard είναι ένα εργαλείο διοίκησης που βοηθά έναν οργανισμό (π.χ. ένα σχολείο ή μια επιχείρηση) να καθορίσει στόχους, να μετρήσει την πρόοδό του και να βελτιωθεί συστηματικά.
- Βασίζεται στην ιδέα ότι η επιτυχία δεν μετριέται μόνο με οικονομικούς δείκτες, αλλά χρειάζεται να εξετάζονται τέσσερις σημαντικές πλευρές της λειτουργίας:
- Οι άνθρωποι στους οποίους προσφέρει υπηρεσίες (π.χ. μαθητές, γονείς)
- Οι εσωτερικές διαδικασίες και η ποιότητα λειτουργίας
- Η ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού
- Οι οικονομικοί πόροι και οι υποδομές

# Οι διαστάσεις

Μάθηση και ανάπτυξη

Για να επιτευχθεί το όραμα, τι πρέπει να μάθει και να βελτιώσει ο οργανισμός



Ενδοεπιχειρησιακές διεργασίες

Για να είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες ποιες διαδικασίες πρέπει να είναι τέλειες



Πελάτες

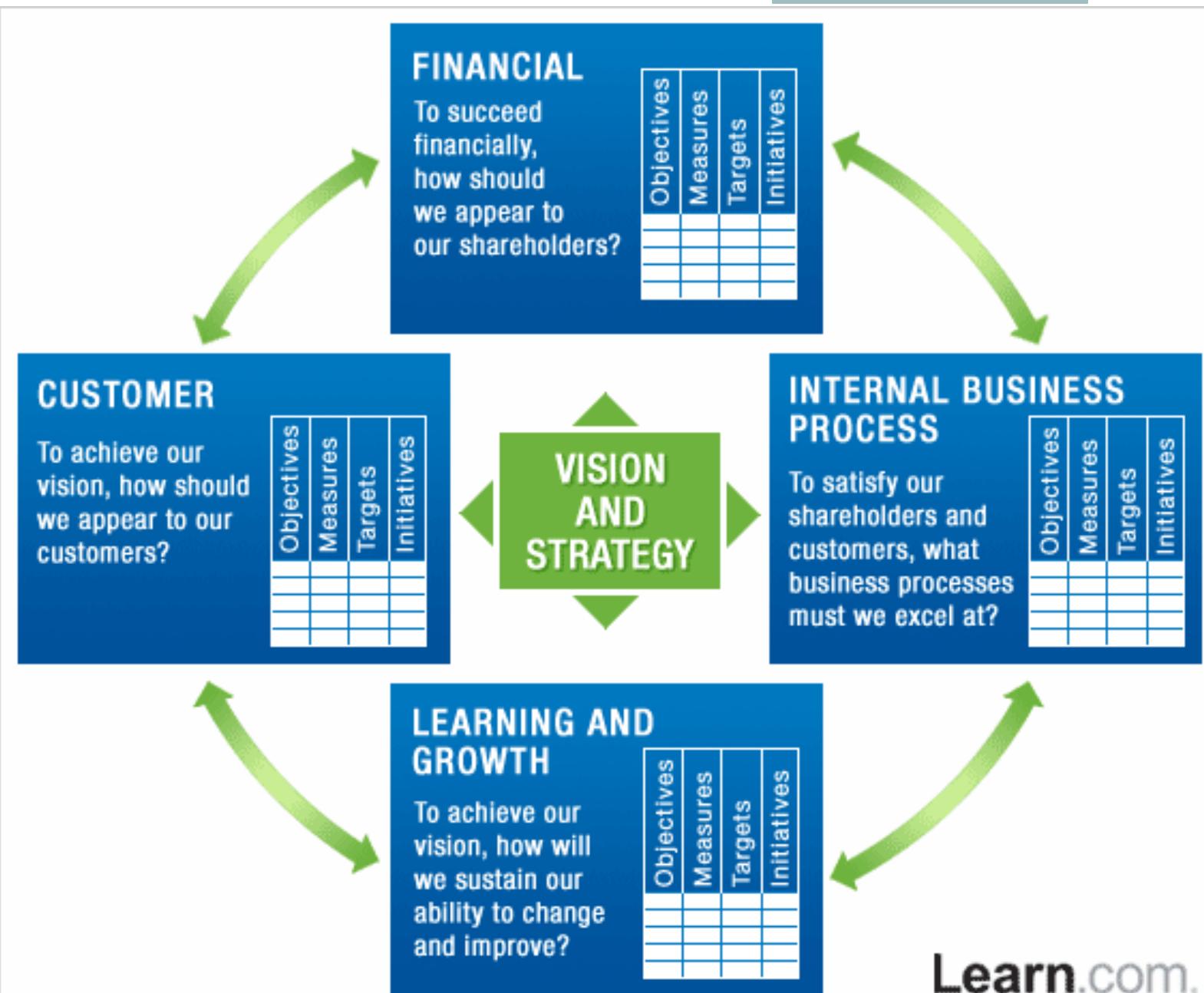
Για να επιτευχθεί το όραμα πόσο και πώς πρέπει να εστιάσεις η επιχείρηση στους πελάτες



Οικονομικό Διάσταση

Πώς πρέπει να βλέπουν την επιχείρηση οι μέτοχοι για να θεωρείται επιτυχημένη

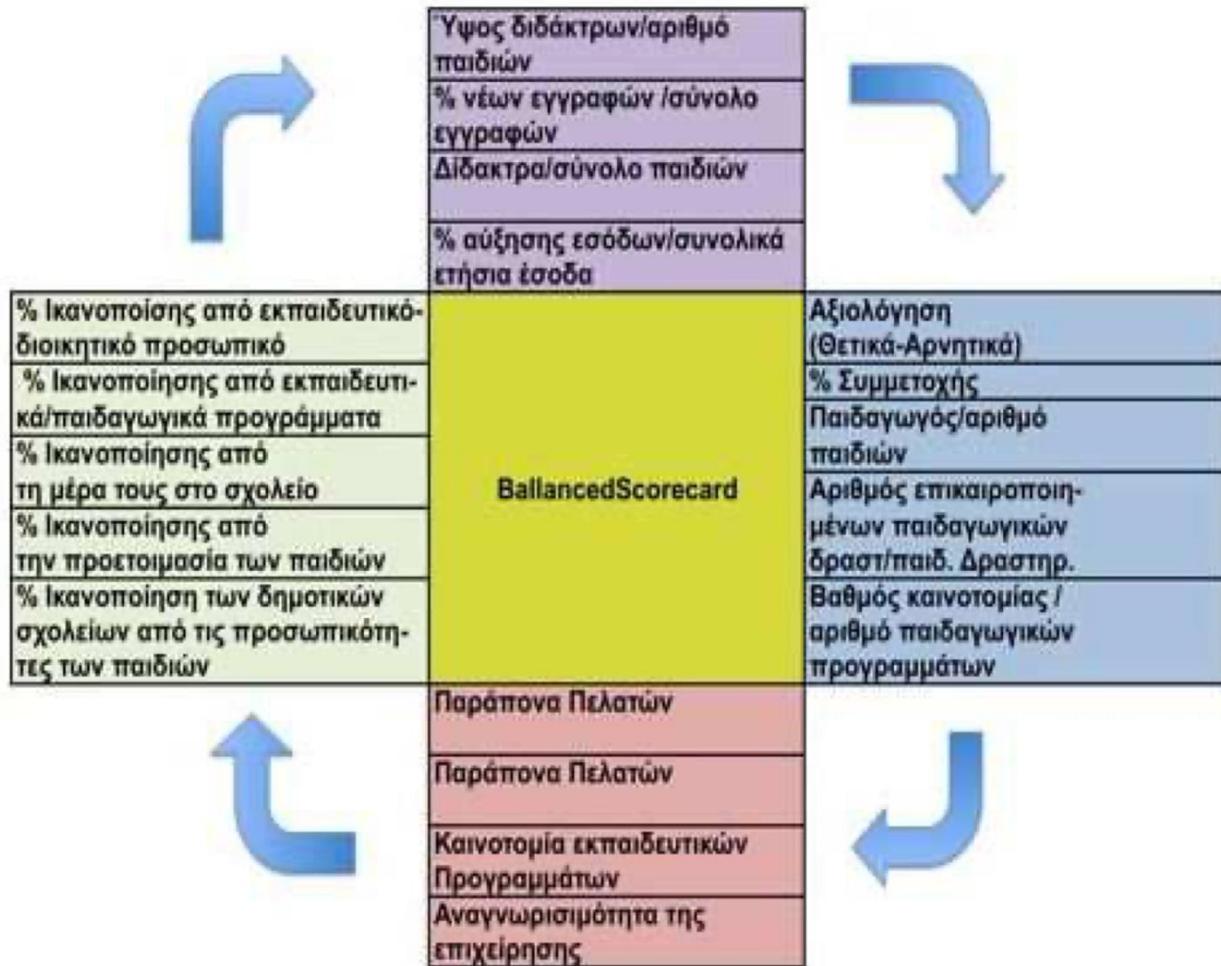




# Εφαρμογή του μοντέλου σε ιδιωτικό νηπιαγωγείο

## ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

**ΠΕΛΑΤΕΣ**



**ΕΣΩΤ. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

## Χρηματοοικονομική διάσταση

- Αφορά τις οικονομικές επιδόσεις
- Εστιάζουν (στόχοι, μέτρα, δείκτες) σε: α) αύξηση του εισοδήματος, β) βελτίωση – μείωση κόστους, γ) χρήση περιουσιακών στοιχείων - παγίων

## Διάσταση πελατών

- Αφορά τις επιδόσεις και τα αίτιά τους στον τομέα των πελατών
- Εστιάζουν (στόχοι, μέτρα, δείκτες) σε:
  - α) ικανοποίηση πελατών,
  - β) Διατήρηση πελατών,
  - γ) Απόκτηση νέων πελατών (προσέλκυση νέων πελατών),
  - δ) Κερδοφορία πελατών (καθαρό κέρδος από ένα πελάτη ή μερίδιο αγοράς),
  - ε) Μερίδια αγοράς κατά τμήματα αγοράς (βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας διείσδυσης της επιχείρησης στις επιθυμητές αγορές)

## Διάσταση ενδοεπιχειρησιακών διεργασιών

- «Σε ποιο τομέα πρέπει να αριστεύει η επιχείρηση/οργανισμός;»
- Επιδιώκεται η ικανοποίηση των πελατών της με προσφερόμενη ποιότητα, αξιοποίηση ικανοτήτων εργαζομένων, κτλ.
- Εξασφάλιση καινοτομίας στα προϊόντα και τις μεθόδους.

## Διάσταση μάθησης και ανάπτυξης

- Πηγάζουν από τους εργαζόμενους, τα συστήματα και την ευθυγράμμιση του οργανισμού
- Οι υψηλότερες επιδόσεις προϋποθέτουν και επενδύσεις

# Εφαρμογή μοντέλου σε σχολική μονάδα

## Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Αντικειμενικοί Σκοποί	Δείκτες	Στόχος	Δράση	Δράση
Εκπαιδευτικό Προσωπικό Υποστήριξη/Κατάρτιση	Παράπονα πελατών	Εκπαίδευση δεξιοτήτων αποτελεσματικής επικοινωνίας	Σεμινάρια εξυπηρέ- τησης πελατών	Σεμινάρια συναισθηματικής
				νοημοσύνης
Διοικητικό Προσωπικό	Παράπονα πελατών	Εκπαίδευση δεξιοτήτων αποτελεσματικής επικοινωνίας	Σεμινάρια εξυπηρέ- τησης πελατών	Σεμινάρια συναισθηματικής νοημοσύνης
Επικαιροποίηση Εκπαιδ./Ψυχαγ. Προγραμμάτων	Καινοτομία εκπαιδευτικών προγραμμάτων	Δια βίου εκπαίδευση του προσωπικου	Σεμινάρια στις νέες τεχνολογίες	
Νέοι τρόποι επικοινω- νιας με την αγορά στόχο Διαφήμιση/ΜΡΚ	Αναγνωρισιμότητα της επιχ/σης	Προβολή/προώθηση παρεχόμενων υπη- ρεσιών	Σεμινάρια στα σύγχρονα εργαλεία του ΜΡΚ	

## Εσωτερικές Διαδικασίες

Αντικειμενικοί Σκοποί	Δείκτες	Στόχος	Δράση
Κατανόηση αναγκών γονέων	Αξιολόγηση Θετικά-Αρνητικά	Καλύτερη εξυπηρέτηση γονέων/πελατών	Ερωτηματολόγια
Συνέχιση εταιρικής κουλτούρας	Συμμετοχή	Οικοδόμηση εμπιστοσύνης στους γονείς	Διάφορες εκδηλώσεις
Αναλογία Προσωπικού	Παιδαγωγός/αριθμός παιδιών	Σωστή αναλογία παιδαγωγού-παιδιών	Αξιολόγηση παιδαγωγικού έργου
Εκπαιδευτικές Δραστηριότητες	Αριθμός επικαιροποιημένων παιδαγωγικών δραστ/παιδ. Δραστηρ.	Βελτίωση παιδαγωγικών δραστηριοτήτων	Ομαδικές Συναντήμε το προσωπικό - προτάσεις
Εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην προσχολική συνωνύμη	Βαθμός καινοτομίας / αριθμό παιδαγωγικών προνοσιωνάτων	Καινοτόμα παιδαγωγικά προνοσιωνάτα	Ομαδικές Συναντήμε το προσωπικό - προτάσεις

## Πελάτες

Αντικειμενικοί Σκοποί	Δείκτες	Στόχος	Δράση
<b>Ικανοποίηση πελατών/γονέων</b>	% Ικανοποίησης από εκπαιδευτικό/διοικητικό προσωπικό	Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης γονέων/πελατών	Πληροφόρηση στους γονείς και ενημέρωση από αυτούς για τα νέα προγράμματα και για την επικοινωνία τους με το προσωπικό (συγκεντρώσεις, newsletter)
	% Ικανοποίησης από εκπαιδευτικά/παιδαγωγικά προγράμματα		
<b>Ικανοποίηση παιδιών</b>	% Ικανοποίησης από τη μέρα τους στο σχολείο	Βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των παιδιών	Εναλλαγή καινοτόμων δραστηριοτήτων
<b>Επόμενη Σχολ. Βαθμίδα (Προετοιμασία/Ικανοποίηση)</b>	% Ικανοποίησης από την προετοιμασία των παιδιών	Βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών της επόμενης σχολικής βαθμίδας	Ερωτηματολόγια
<b>Ηθικοπνευματική Καλλιέργεια παιδιών</b>	% Ικανοποίηση των δημοτικών σχολείων από τις προσωπικότητες των παιδιών	Βελτίωση της ηθικοπνευματικής καλλιέργειας των παιδιών	Ερωτηματολόγια

## Οικονομικά

Αντικειμενικοί Σκοποί	Δείκτες	Στόχος	Δράση
Κόστος φοίτησης	Έγχωση Διδάκτρων/ αριθμό παιδιών	Βελτίωση ύψους διδάκτρων	Πακέτα Προσφορών
Νέες εγγραφές	% νέων εγγραφών/ σύνολο εγγραφών	Αύξηση νέων εγγραφών	Προώθηση/Προβολή νέων καινοτόμων προγραμμάτων
Ετήσια ταμειακή ροή	Διδάκτρα / σύνολο παιδιών	Βελτίωση ετήσιας ταμειακής ροής	Διεύρυνση Ωραίου (εισαγωγή νέων δραστηρ.)
Αύξηση Εσόδων	% αύξησης εσόδων/ συνολικά ετήσια έσοδα	Αύξηση Εσόδων	Ενεργή παρουσία του σχολείου στο διαδίκτυο

# Εφαρμογή του εργαλείου σε σχολείο

## Μαθησιακά Αποτελέσματα & «Πελάτες»

<b>Στρατηγικός Στόχος</b>	<b>KPIs (Δείκτες Μέτρησης)</b>	<b>Δράσεις</b>	<b>Αναμενόμενα Αποτελέσματα</b>
Βελτίωση μαθησιακών επιδόσεων & ικανοποίησης μαθητών/γονέων	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επίδοση μαθητών-</li> <li>Ποσοστό απουσιών/διαρροής-</li> <li>Ικανοποίηση γονέων &amp; μαθητών-</li> <li>Ποσοστό συμμετοχής σε δράσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Project-based learning-</li> <li>Προγράμματα υποστήριξης μαθητών-</li> <li>Ομάδες ενδιαφερόντων &amp; δύμιλοι-</li> <li>Συστηματικές συναντήσεις με γονείς</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ανάπτυξη κινήτρων-</li> <li>Μείωση απουσιών-</li> <li>Ενίσχυση συνεργασίας σχολείου-γονέων</li> </ul>

# Εσωτερικές Διαδικασίες

## Στρατηγικός Στόχος

Αναβάθμιση ποιότητας διδασκαλίας & λειτουργίας σχολείου

## KPIs (Δείκτες Μέτρησης)

- Αριθμός STEM/Erasmus + προγραμμάτων
- Χρήση ψηφιακής τεχνολογίας
- Ποσοστό επιμορφώσεων
- Χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήματα

## Δράσεις

- Ψηφιακές πλατφόρμες επικοινωνίας-Κοινότητες πρακτικής εκπαιδευτικών-Σχολική αυτοαξιολόγηση (Σ.ΔΙ.Π.)-
- Αναβάθμιση ερευνητικών/τεχνολογικών εργαστηρίων

## Αναμενόμενα Αποτελέσματα

- Αποτελεσματικό τητα διαδικασιών-Βελτίωση μαθησιακών συνθηκών

# Μάθηση & Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

<b>Στρατηγικός Στόχος</b>	<b>KPIs (Δείκτες Μέτρησης)</b>	<b>Δράσεις</b>	<b>Αναμενόμενα Αποτελέσματα</b>
Συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη προσωπικού	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Πιστοποιήσεις ΤΠΕ- Όρες επιμόρφωσης-</li> <li>Εργασιακή ικανοποίηση-</li> <li>Συμμετοχή σε καινοτόμες δράσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επιμορφωτικά σεμινάρια STE(A)M-</li> <li>Mentoring μεταξύ εκπαιδευτικών-</li> <li>Ομάδες συνεργατικής σχεδίασης μαθημάτων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αύξηση δεξιοτήτων προσωπικού-</li> <li>Καλύτερο κλίμα &amp; συνεργασία στο σχολείο</li> </ul>

# Οικονομικοί Πόροι & Υποδομές

## Στρατηγικός Στόχος

Διασφάλιση πόρων & ανάπτυξη υποδομών

## KPIs (Δείκτες Μέτρησης)

- Επάρκεια εξοπλισμού-
- Χρηματοδότηση & χορηγίες-
- Συνεργασίες με φορείς-
- Ικανοποίηση από υποδομές

## Δράσεις

- Συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα-
- Συνεργασίες με δήμο, ΑΕΙ & φορείς-
- Αναβάθμιση υλικοτεχνικού εξοπλισμού

## Αναμενόμενα Αποτελέσματα

- Βελτίωση σχολικής υποδομής-
- Στήριξη σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS



Δρ Ι. Α. Γιαννούκου

Email: [igian@upatras.gr](mailto:igian@upatras.gr)