

Διδάσκων Δρ Π. Μητρόπουλος

Μάνατζμεντ / Διοίκηση Εκπαίδευσης

1. Εισαγωγή

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας

Διεύθυνση: Μεγάλον Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ

Τηλ.: 2610 369225, 2610 369203, 2610 396210

website: manedu.upatras.gr, email: manedu@upatras.gr



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ**
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
EDUCATION MANAGEMENT

Εργασίες Θεματικής Ενότητας

- Μία (1) εργασία στο πλαίσιο της θεματικής ενότητας.
 - Πρέπει να περάσετε τις 5 μονάδες για να μπορέσετε να δώσετε εξετάσεις. Ο βαθμός από την εργασία αποτελεί το 30% της τελικής βαθμολογίας στην Θεματική Ενότητα.
- Παράδοση Εργασιών:
 - Εντός των προβλεπόμενων στην εκφώνηση ημερομηνιών.
 - Με ηλεκτρονικό τρόπο
- Δομή και Περιεχόμενο εργασιας:
 - Σύμφωνα με τα καθοριζόμενα στο Οδηγό Εκπόνησης Εργασιών.
 - Ιδιαίτερη σημασία έχει η χρήση της βιβλιογραφίας και η συμμόρφωση ως προς τους κανόνες & το εύρος των εργασιών.

Επεξηγήσεις Βαθμολόγησης

- Δομή:** αφορά στον τρόπο με τον οποίο τα επιμέρους τμήματα της εργασίας σχετίζονται και συνδέονται μεταξύ τους, έτσι ώστε να σχηματίζουν ενιαίο σύνολο.
- Τεκμηρίωση:** αφορά στον τρόπο με τον οποίο παρέχονται αποδείξεις ή/και στηρίζονται θέσεις, απόψεις, στοιχεία ή συμπεράσματα συμπεράσματος με έγκυρα στοιχεία και πληροφορίες από τη βιβλιογραφία.
- Πληρότητα:** αξιολογείται εάν δίδεται απάντηση σε όλα τα ζητήματα αλλά και ολοκληρωμένη απάντηση σε κάθε ζήτημα ζεχωριστά.
- Παρουσίαση:** αφορά στον τρόπο με τον οποίο ακολουθούνται οι οδηγίες για την παρουσίαση της εργασίας.
- Γλώσσα:** αφορά στο σωστό εκφραστικό ύφος και στη σύνταξη.
- Σαφήνεια:** αφορά στον τρόπο με τον οποίο παρατίθενται θέσεις, απόψεις, στοιχεία ή συμπεράσματα με σαφήνεια, καθαρότητα και ορθό λόγο.
- Συμπέρασμα:** αφορά στον τρόπο με τον οποίο παρατίθενται τα απαραίτητα συμπεράσματα στο τέλος της εργασίας.
- Ανάλυση:** αφορά στην εις βάθος εξέταση των ζητημάτων της εργασίας.
- Βιβλιογραφία:** αφορά στον τρόπο με τον οποίο παρατίθενται οι βιβλιογραφικές αναφορές.

Εισαγωγή στην Επιστήμη της Διοίκησης

Τι είναι οργανισμός ;

- Μία ομάδα από δύο ή περισσότερους ανθρώπους που εργάζονται για την επίτευξη **ενός κοινού σκοπού**, σύμφωνα με κάποιες καθιερωμένες σχέσεις

Τι είναι εκπαιδευτικός οργανισμός ;

- Μια ομάδα από δύο ή περισσότερους ανθρώπους που εργάζονται για την παροχή εκπαίδευσης (για την επίτευξη **ενός κοινού σκοπού**), σύμφωνα με κάποιες καθιερωμένες σχέσεις

Τι είναι οργανισμός ; (2)

- ... **ενός κοινού σκοπού: παροχή Εκπαίδευσης**
 - Η **παροχή εκπαίδευσης** αποτελεί μια ευρύτατη έννοια και περιλαμβάνει πολλαπλές παραμέτρους (παροχή γνώσεων, ανάπτυξη δεξιοτήτων, μετάδοση ηθικών αξιών, πνευματική και σωματική ανάπτυξη εκπαιδευομένων, κοινωνικοποίηση, παραγωγή ανθρωπινού δυναμικού κλπ)
 - **Σκοπός** δυσκολία αποσαφήνισης / **Δυσδιάκριτοι Στόχοι** (βασικές έννοιες αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, παραγωγικότητας χαρακτηρίζονται από έλλειψη συναίνεσης στην προσέγγισή τους). **Διαδικασίες** όπως ο προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων χρίζουν προσαρμογής .

Οργανισμοί στο σύγχρονο εργασιακό χώρο (system dynamics)

Οι οργανισμοί είναι ανοικτά συστήματα

- Αποτελούνται από αλληλένδετα μέρη που λειτουργούν μαζί για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.
- Αλληλεπιδρούν με τα περιβάλλοντά τους.
- Μετατρέπουν τις εισροές πόρων σε εκροές προϊόντων (αγαθών και υπηρεσιών).
- Οι αντιδράσεις (feedback) από το περιβάλλον δείχνουν πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας οργανισμός στις ανάγκες των πελατών και της κοινωνίας.

Διακρίσεις συστημάτων.

Τα συστήματα, σύμφωνα με τον ορισμό τους, διακρίνονται από ορισμένες διαστάσεις ή ιδιότητες οι οποίες προσδιορίζουν το χαρακτήρα τους. Τα συστήματα μπορούν να είναι λιγότερο ή περισσότερο:

Ανοιχτά / Κλειστά Συστήματα. Ανοιχτό είναι το σύστημα που βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του, ενώ κλειστό είναι εκείνο το οποίο δεν έχει καμιά σχέση αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον. Σχέσεις αλληλεπίδρασης είναι οι σχέσεις ανταλλαγών, εισροών-εκροών μεταξύ συστήματος και περιβάλλοντος. Στην πραγματικότητα, είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς ένα απολύτως κλειστό σύστημα, όπως άλλωστε και ένα σύστημα απολύτως ανοιχτό. Για παράδειγμα, το Πανεπιστήμιο αποτελεί ένα σύστημα πολύ περισσότερο ανοιχτό από ό,τι ένα μοναστήρι. Σε ό,τι αφορά τις κοινωνικές οργανώσεις και κυρίως τις επιχειρήσεις, έχει ιδιαίτερη σημασία το πόσο ανοιχτό σύστημα αποτελούν, γιατί: Εκφράζει το βαθμό στον οποίο η οργάνωση λαμβάνει υπόψη τις ευκαιρίες, απειλές, περιορισμούς, ιδιαιτερότητες, κτλ. του περιβάλλοντος και προσαρμόζεται σε αυτό, αλλά και το βαθμό στον οποίο η ίδια επηρεάζει το περιβάλλον. Οι λιγότερο ανοιχτές ή περισσότερο κλειστές οργανώσεις είναι ουσιαστικά εσωστρεφείς και αδυνατούν να προσαρμοστούν στο περιβάλλον, πράγμα που έχει αρνητικές συνέπειες στην επιβίωσή τους.

Δυναμικά / Στατικά. Η δυναμικότητα ή στατικότητα των συστημάτων εκφράζει τη συχνότητα και τη σπουδαιότητα των αλλαγών που συμβαίνουν είτε στα μέρη, στα δομικά χαρακτηριστικά και στη λειτουργία του συστήματος είτε στις σχέσεις του με το περιβάλλον. Με βάση αυτήν την ιδιότητα υπάρχουν συστήματα λιγότερο δυναμικά και περισσότερο στατικά και το αντίθετο.

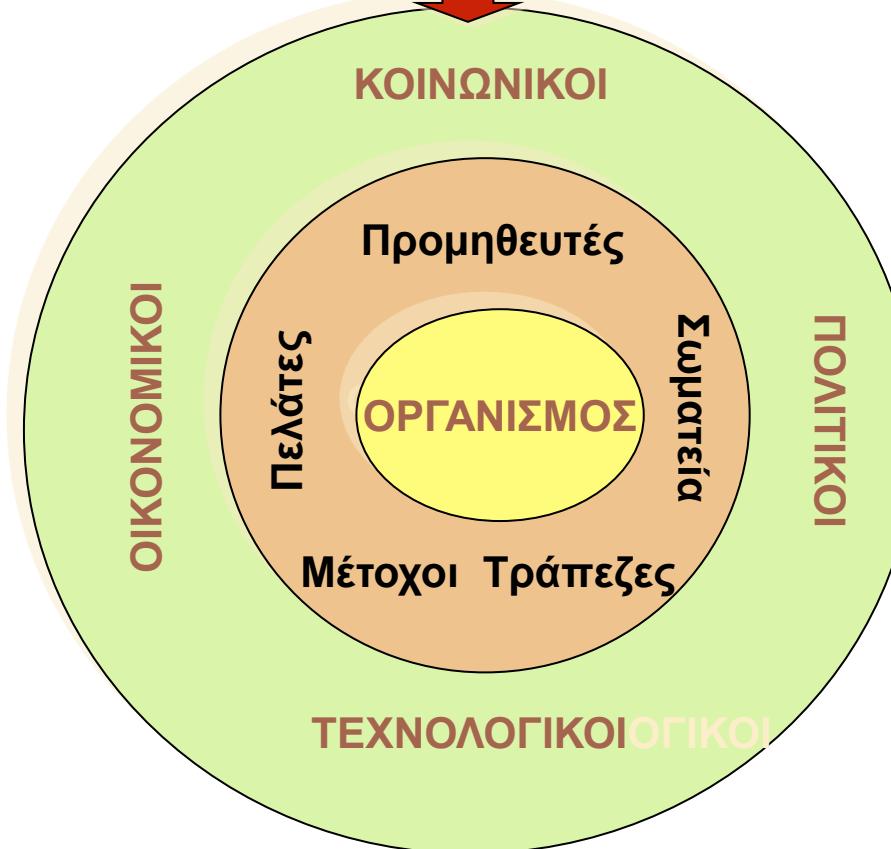
Πολύπλοκα / απλά. Η πολυπλοκότητα ενός συστήματος εκφράζει την ποσότητα των μερών ή υποσυστημάτων που το αποτελούν και την ποσότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών. Όσο μεγαλύτερες είναι αυτές οι ποσότητες τόσο μεγαλύτερη είναι η πολυπλοκότητα. Αυτή η ιδιότητα έχει ενδιαφέρον για τη μελέτη του συστήματος, αφού η δυνατότητα μελέτης συστημάτων υψηλής πολυπλοκότητας οδηγεί σε αφαιρέσεις και απλουστεύσεις, που μπορεί να είναι επικίνδυνες.

Οι Οργανισμοί ως ανοικτά συστήματα.



Το εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού

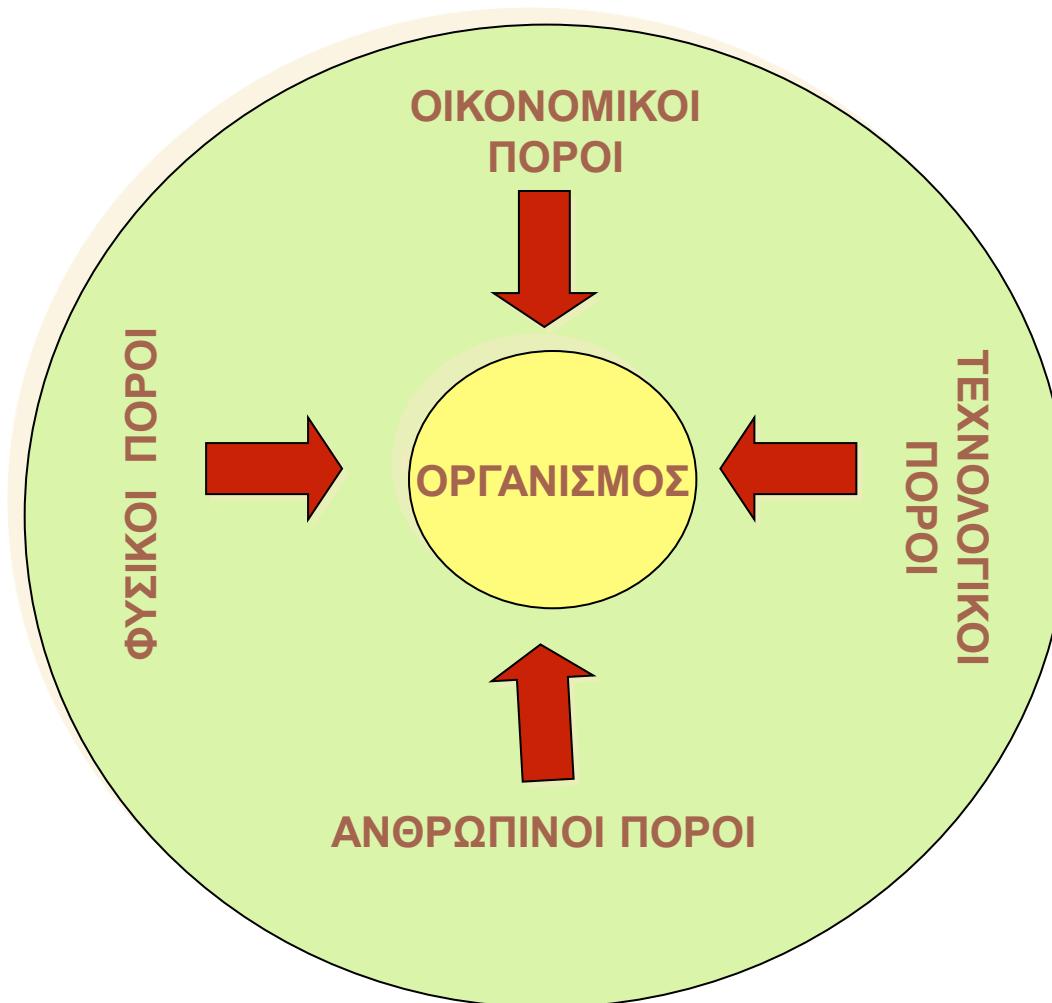
Δημογραφία - Πολιτιστικές αξίες
Εργασιακή Αμοιβή



Τεχνολογία αιχμής
Καινοτομίες
Μεταφορά Τεχνογνωσίας

Νόμοι:
Τοπικοί
Εθνικοί
Διεθνείς

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

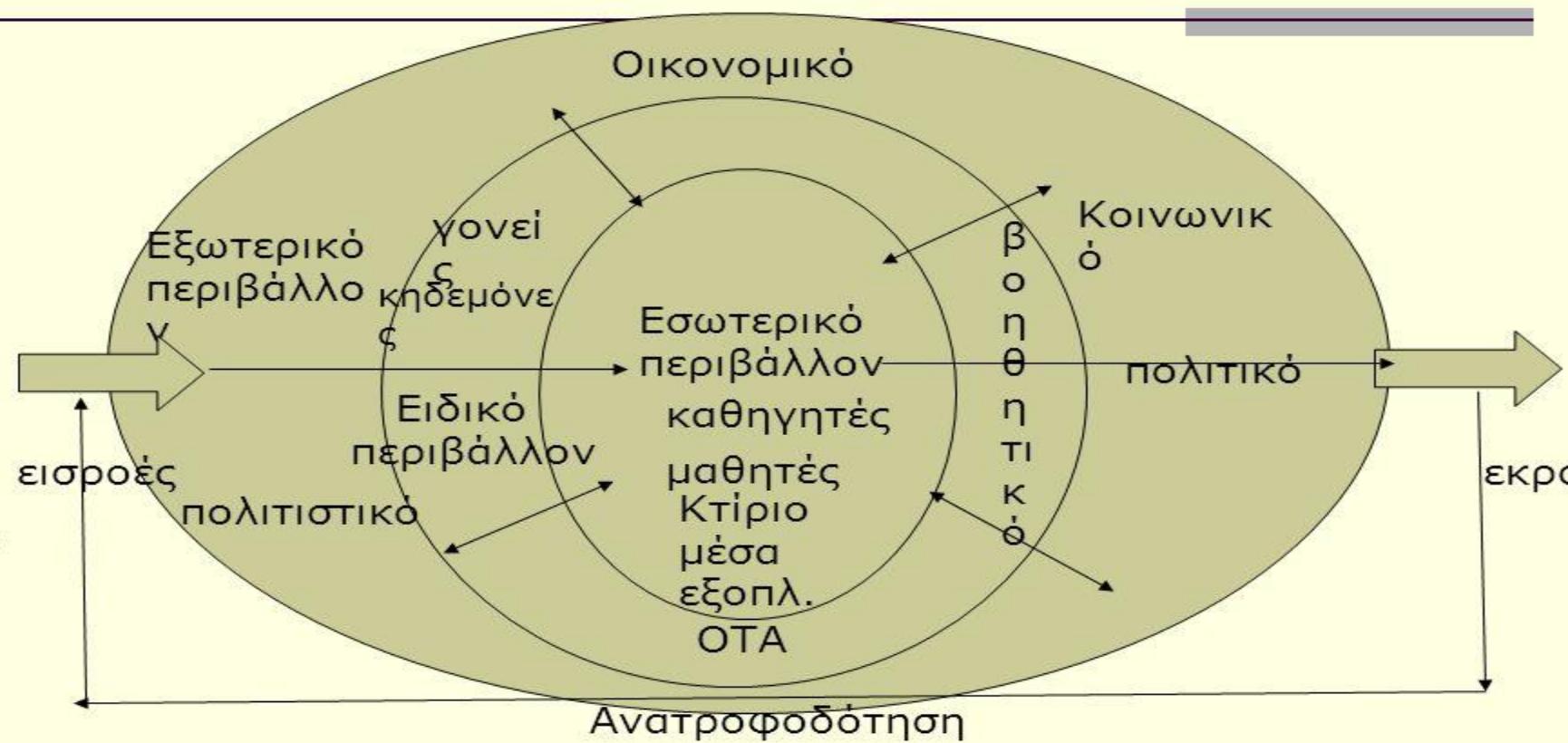


Βήματα ανάλυσης περιβάλλοντος

- **Σάρωση** (scanning), για την αναγνώριση μηνυμάτων που σηματοδοτούν κάποια αλλαγή.
- **Παρακολούθηση** (monitoring), για τον προσδιορισμό των θεμάτων.
- **Πρόβλεψη** (forecasting) της εξέλιξης αυτών των θεμάτων.
- Αξιολόγηση (assessing) των επιπτώσεων στον οργανισμό.

Συστημική Προσέγγιση Σχολικής Μονάδας

Το σχολείο σαν ανοικτό κοινωνικό σύστημα



Πώς είναι οι οργανισμοί στο σύγχρονο εργασιακό χώρο;

Η **απόδοση** ενός οργανισμού

- Η «δημιουργία αξίας» αποτελεί πολύ σημαντική έννοια για τους οργανισμούς. Αξία δημιουργείται όταν οι λειτουργίες ενός οργανισμού προσθέτουν αξία στο αρχικό κόστος των εισρεόντων πόρων του.
- Όταν λαμβάνει χώρα δημιουργία αξίας:
 - Οι επιχειρήσεις αποκομίζουν κέρδος.
 - Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί προσθέτουν πλούτο στην κοινωνία.

Πώς είναι οι οργανισμοί στο σύγχρονο εργασιακό χώρο; (2)

➤ Η **απόδοση** ενός οργανισμού

▫ **Παραγωγικότητα**

- Συνολικό μέτρο της ποσότητας και της ποιότητας της απόδοσης στην εργασία, στο οποίο λαμβάνεται υπόψη η αξιοποίηση των πόρων.

▫ **Αποτελεσματικότητα**

- Μέτρο εκροής που αφορά την επίτευξη μιας αποστολής ή ενός στόχου.

▫ **Αποδοτικότητα**

- Μέτρο εισροής το οποίο αφορά τα κόστη των πόρων που σχετίζονται με την επίτευξη ενός στόχου.

Παραγωγικότητα και οι παράμετροι της απόδοσης των οργανισμών.

Υψηλή
Επίτευξη
Στόχων

Χαμηλή

Αποτελεσματική αλλά όχι Αποδοτική

- Οι στόχοι επιτεύχθηκαν
- Έγινε σπατάλη πόρων

Ούτε Αποτελεσματική ούτε Αποδοτική

- Οι στόχοι δεν επιτεύχθηκαν
- Έγινε σπατάλη πόρων

Υψηλή

Χρήση Πόρων

Αποτελεσματική και Αποδοτική

- Οι στόχοι επιτεύχθηκαν
- Δεν έγινε σπατάλη πόρων
- Υψηλή παραγωγικότητα

Αποδοτική αλλά όχι Αποτελεσματική

- Δεν έγινε σπατάλη πόρων
- Οι στόχοι δεν επιτεύχθηκαν

Χαμηλή

Η αποδοτικότητα είναι να κάνεις τα πράγματα σωστά, ενώ η αποτελεσματικότητα είναι να κάνεις τα σωστά πράγματα

Παραγωγικότητα και οι παράμετροι της απόδοσης των οργανισμών (2)

Μελέτη περίπτωσης: Δώστε ένα παράδειγμα (σχολικό) για τον Εκπαιδευτικό 1, 2, 3, 4

Εκπαιδευτικός 1	Εκπαιδευτικός 2
Εκπαιδευτικός 3	Εκπαιδευτικός 4

Ιδιαιτερότητες και περιορισμοί στον χώρο της Εκπαίδευσης

- Ο σκοπός του οργανισμού (παροχή εκπαίδευσης)
- Παράμετροι:
 - Εργαζόμενος (συνεργαζόμενοι για την επίτευξη σκοπών)
 - Πελάτης (επωφελούμενος)
 - Προϊόν (το αποτέλεσμα της προσπάθειας του οργανισμού)
- Ερωτήματα: Μαθητής, Κυρίαρχος Καταναλωτής, Ποιότητα Προϊόντος

Ασυμβίβαστο εννοιών Εκπαίδευση και Διοίκηση Εκπαίδευσης;

- Οι περισσότεροι ερευνητές συμφιλιώνουν αβίαστα τις έννοιες (π.χ. Paisey 1981). Υπάρχουν όμως και πολέμιοι των απόψεων αυτών (Maw et. al., 1984)
- Απόψεις πολέμιων διοικητισμού στην εκπαίδευση:
 - Τα ιεραρχικώς οργανωμένα σχολεία στερούν από τους εκπαιδευτικούς την συμμετοχή στην θεμελιώδη εκπαιδευτική σκέψη
 - Η έννοια των σχέσεων εξουσίας στο εκπαιδευτικό περιβάλλον αντιβαίνει προς τις δημοκρατικές αρχές και έχει αντιπαιδαγωγική επίδραση στους μαθητές
 - Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί λειτουργούν σε εντελώς διαφορετικό πλαίσιο από τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις που παραγνωρίζουν σημαντικούς ηθικούς φραγμούς που αποτελούν θεμελιακές αξίες της εκπαίδευσης.

Ασυμβίβαστο εννοιών Εκπαίδευση και Διοίκηση Εκπαίδευσης;

- Ερωτήματα που χρίζουν απάντησης:
 - Ο λόγος ύπαρξης του Σχολείου είναι η προαγωγή της μάθησης (στο πλαίσιο του αναλυτικού προγράμματος) αποδεκτό από τους «μετόχους» ή σύμφωνο με τις επιταγές του νόμου;
 - Ο σχολικός οργανισμός πρέπει να εκπληρώνει αυτούς τους σκοπούς αποδοτικά (και οικονομικά);
 - Σε ένα σχολικό οργανισμό εμφανίζονται συχνά εντάσεις (κοινωνικοοικονομικές, διοικητικές, αποφάσεων μεταξύ των δύο ρόλων του διευθυντή και πολλαπλών καθημερινών διλλημάτων που υποχρεώνουν την επιλογή του μικρότερου από δύο «κακά»;
 - Η επίτευξη ισορροπίας, η επικοινωνία, η υποκίνηση, η αξιολόγηση, η ικανοποίηση δεν αποτελούν θεμελιώδη ζητήματα στο σύγχρονο σχολείο;

Τι είναι η Διοίκηση Εκπαιδευτικού Οργανισμού;

Η διαδικασία συντονισμού ανθρώπων (δασκάλων, μαθητών, βοηθητικού προσωπικού) δραστηριοτήτων και υπαρχόντων μέσων για παροχή εκπαίδευσης με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιοι είναι οι managers και τι κάνουν;

➤ O Manager (Διευθυντής)

υποστηρίζει άμεσα και βοηθά να τελεσφορήσουν οι προσπάθειες των άλλων για αποτελέσματα στην εργασία και επίτευξη υψηλής απόδοσης.

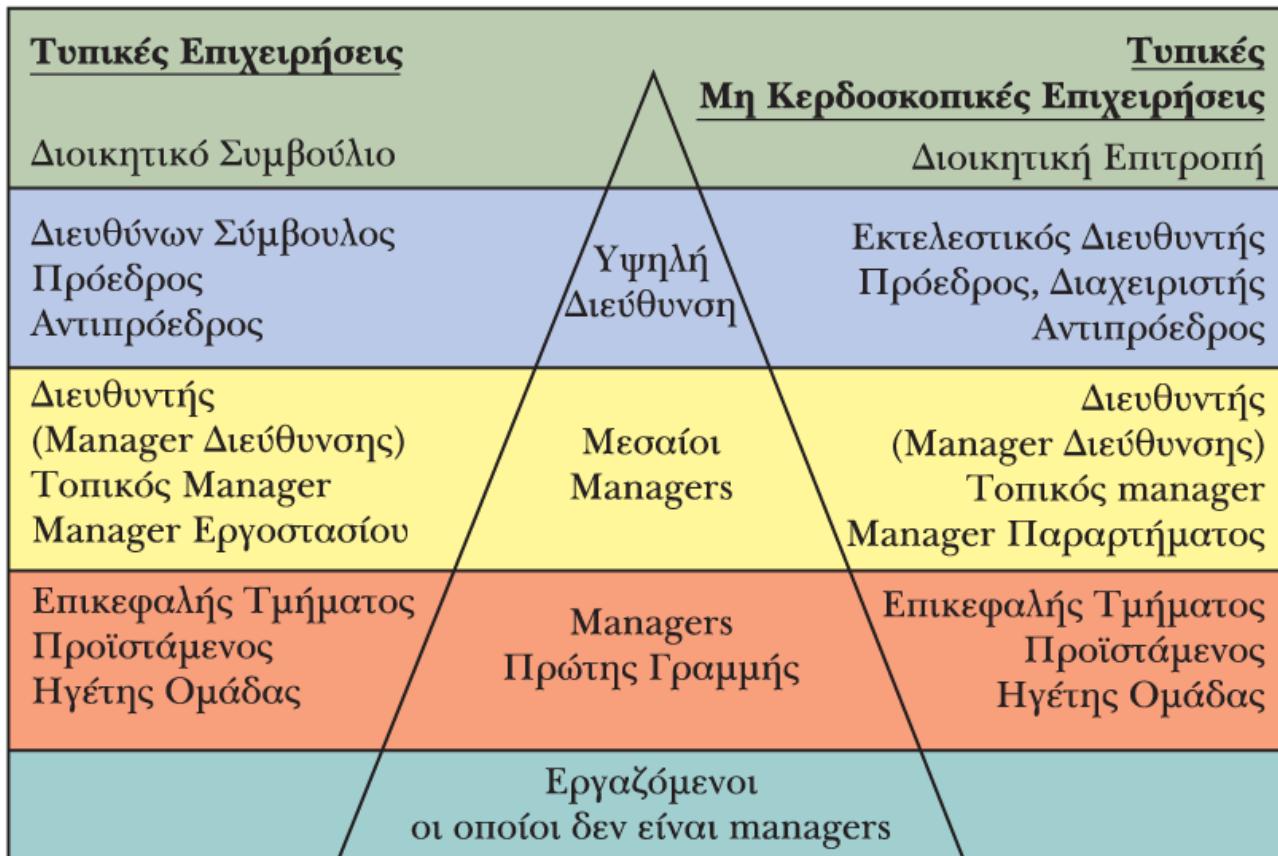
➤ Οι άνθρωποι τους οποίους βοηθούν οι managers είναι εκείνοι των οποίων η συμβολή αντιπροσωπεύει την πραγματική εργασία του οργανισμού.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιοι είναι οι managers και τι κάνουν;

➤ Επίπεδα μάνατζμεντ

- Τα υψηλά διευθυντικά στελέχη (top managers) είναι υπεύθυνα για τη συνολική απόδοση ενός οργανισμού ή για την απόδοση ενός από τα μεγαλύτερα τμήματά του.
- Οι διευθυντές μεσαίου επιπέδου (middle managers) είναι υπεύθυνοι για σχετικά μεγάλα τμήματα ή διευθύνσεις.
- Οι ηγέτες ομάδας (team leaders) ή επιτηρητές είναι επικεφαλής μιας μικρής ομάδας εργασίας που δεν περιλαμβάνει υψηλόβαθμα στελέχη.

Τα διοικητικά επίπεδα σε μια τυπική επιχείρηση και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.



Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιοι είναι οι managers και τι κάνουν;

➤ Ευθύνες των ηγετών ομάδας:

- Προγραμματίζουν τις συσκέψεις και τα προγράμματα εργασίας.
- Διευκρινίζουν τους στόχους και τα καθήκοντα και συγκεντρώνουν ιδέες για βελτίωση.
- Αξιολογούν την απόδοση και συμβουλεύουν τα μέλη της ομάδας.
- Προτείνουν αυξήσεις αμοιβών και νέες αρμοδιότητες.
- Στρατολογούν και εκπαιδεύουν τα μέλη της ομάδας και φροντίζουν για την ανάπτυξή τους.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιοι είναι οι managers και τι κάνουν;

➤ Ευθύνες των ηγετών ομάδας (συνεχ.):

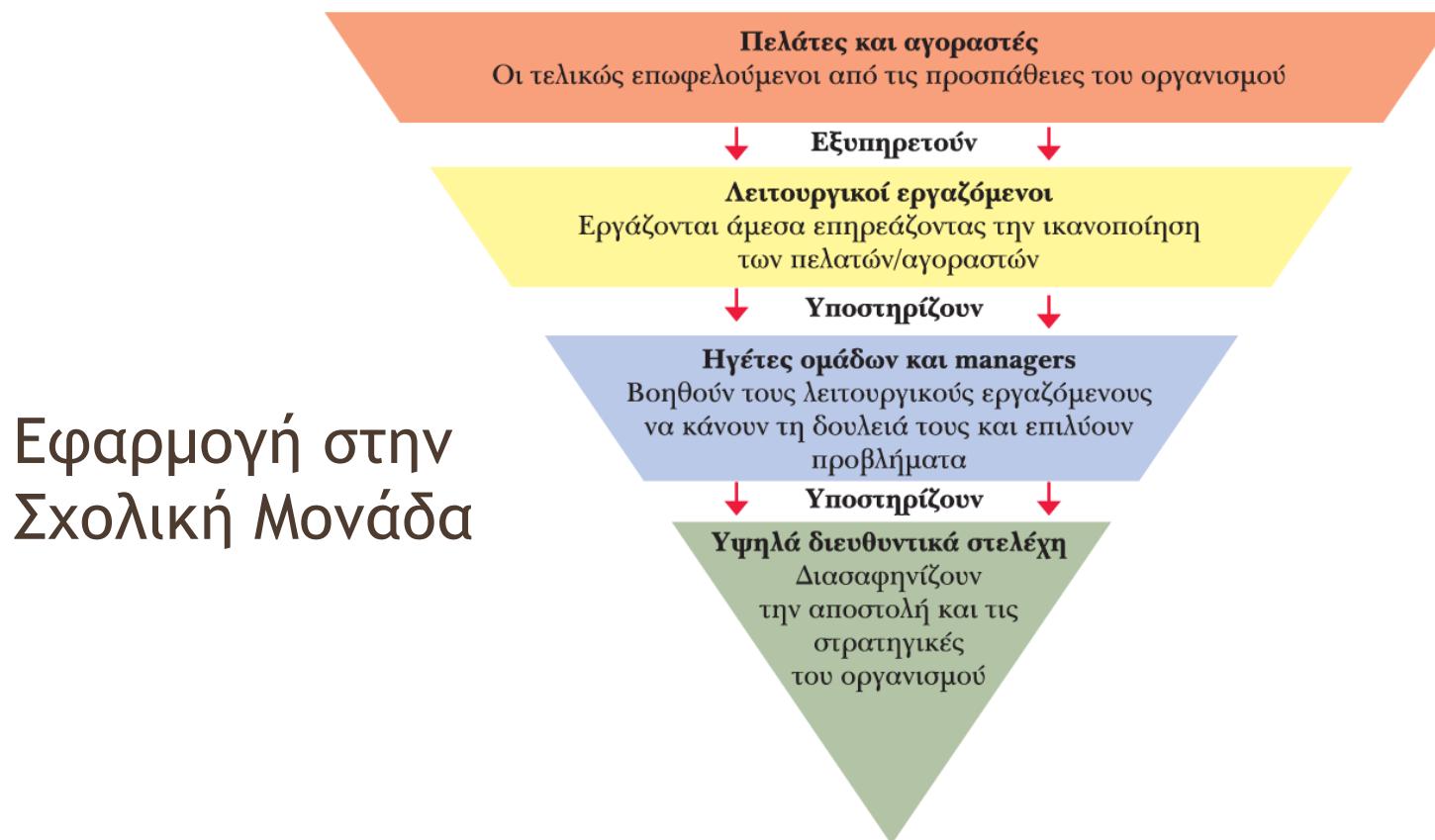
- Ενθαρρύνουν την υψηλή απόδοση και την ομαδική εργασία.
- Ενημερώνουν τα μέλη της ομάδας για τους στόχους και τις προσδοκίες του οργανισμού.
- Ενημερώνουν τα υψηλόβαθμα διευθυντικά στελέχη για τις ανάγκες και τα επιτεύγματα της ομάδας.
- Συντονίζουν τη δράση της ομάδας τους με άλλων ομάδων και υποστηρίζουν τον υπόλοιπο οργανισμό.

Ερώτηση Μελέτης 3: Ποιοι είναι οι managers και τι κάνουν;

► Είδη managers

- Οι managers πρώτης γραμμής (line managers) είναι υπεύθυνοι για τις εργασίες που επηρεάζουν άμεσα τα παραγωγικά αποτελέσματα του οργανισμού.
- Οι διευθυντές προσωπικού (staff managers) χρησιμοποιούν ειδικές τεχνικές γνώσεις για να συμβουλεύουν και να υποστηρίζουν τις προσπάθειες των εργαζόμενων.
- Οι λειτουργικοί managers (functional managers) είναι υπεύθυνοι για ένα μόνο τομέα δραστηριότητας.
- Οι γενικοί διευθυντές (general managers) είναι υπεύθυνοι για πιο πολύπλοκες, πολυλειτουργικές μονάδες.
- Οι διαχειριστές (administrators) εργάζονται σε δημόσιους ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

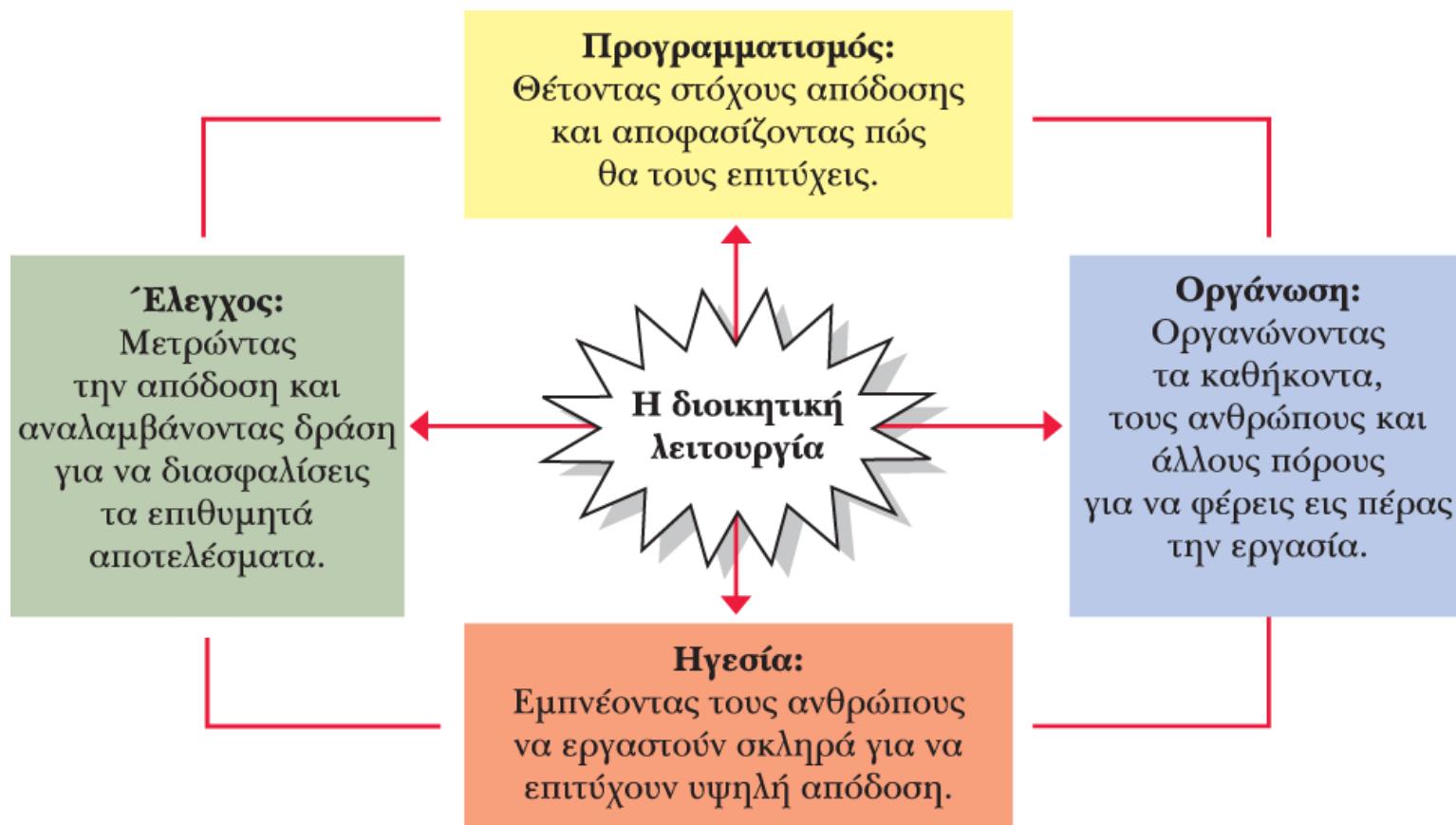
Μελέτη Περίπτωσης: Ο οργανισμός ως ανεστραμμένη πυραμίδα.



Ερώτηση Μελέτης 4: Ποια είναι η διαδικασία διοίκησης;

- Οι managers επιτυγχάνουν υψηλή απόδοση για τους οργανισμούς τους χρησιμοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους τους.
- Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου της χρήσης των πόρων για την επίτευξη στόχων απόδοσης.
- Όλοι οι managers είναι υπεύθυνοι για τις τέσσερις λειτουργίες.
- Οι λειτουργίες εκτελούνται συνεχώς.

Οι τέσσερις λειτουργίες της διοίκησης.



Ερώτηση Μελέτης 4: Ποια είναι η διαδικασία διοίκησης;

- Λειτουργίες του μάνατζμεντ ...
 - Προγραμματισμός
 - Η διαδικασία καθορισμού στόχων και προσδιορισμού των δράσεων που πρέπει να αναληφθούν για την επίτευξή τους.
 - Οργάνωση
 - Η διαδικασία ανάθεσης έργων, κατανομής πόρων και συντονισμού των δραστηριοτήτων των ατόμων και των ομάδων για εφαρμογή των σχεδίων.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποια είναι η διαδικασία διοίκησης; (2)

➤ Λειτουργίες του μάνατζμεντ ...

- **Ηγεσία**
 - Η διαδικασία διέγερσης του ενθουσιασμού των ανθρώπων για σκληρή δουλειά και η παρακίνησή τους να κατευθύνουν τις προσπάθειές τους προς την υλοποίηση των σχεδίων και την επίτευξη των στόχων.
- **'Ελεγχος**
 - Η διαδικασία μέτρησης της απόδοσης της εργασίας, σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τους στόχους και λήψης διορθωτικών μέτρων όπου αυτό είναι απαραίτητο.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποια είναι η διαδικασία διοίκησης;

- Οι ρόλοι και οι δραστηριότητες των managers ...
 - Διαπροσωπικοί ρόλοι
 - Περιλαμβάνουν αλληλεπιδράσεις με ανθρώπους εντός και εκτός της μονάδας εργασίας.
 - Πληροφοριακοί ρόλοι
 - Περιλαμβάνουν την παροχή, λήψη και ανάλυση πληροφοριών.
 - Αποφασιστικοί ρόλοι
 - Περιλαμβάνουν τη χρήση πληροφοριών για λήψη αποφάσεων με στόχο την επίλυση προβλημάτων ή την εκμετάλλευση ευκαιριών.

Οι 10 διοικητικοί ρόλοι του Mintzberg.

Διαπροσωπικοί Ρόλοι	Πληροφοριακοί Ρόλοι	Αποφασιστικοί Ρόλοι
<p>Πώς ο manager αλληλεπιδρά με τους άλλους</p> <ul style="list-style-type: none">• Φιγούρα• Αρχηγός• Σύνδεσμος	<p>Πώς ο manager ανταλλάσει και επεξεργάζεται πληροφορίες</p> <ul style="list-style-type: none">• Οθόνη• Μηχανή διάχυσης• Εκπρόσωπος τύπου	<p>Πώς ο manager χρησιμοποιεί τις πληροφορίες στη λήψη αποφάσεων</p> <ul style="list-style-type: none">• Επιχειρηματίας• Χειριστής αναταραχών• Κατανεμητής πόρων• Διαπραγματευτής

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποια είναι η διαδικασία διοίκησης;

- Χαρακτηριστικά της δουλειάς των managers
 - Οι managers εργάζονται πολλές ώρες.
 - Οι managers εργάζονται σε έντονο ρυθμό.
 - Οι managers εργάζονται πάνω σε κατακερματισμένες και ποικίλες εργασίες.
 - Οι managers εργάζονται με πολλά μέσα επικοινωνίας.
 - Οι managers εργάζονται σε μεγάλο βαθμό μέσω διαπροσωπικών σχέσεων.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποια είναι η διαδικασία διοίκησης;

- Ημερήσιες διατάξεις και δίκτυα των managers
 - Κατάρτιση ημερήσιας διάταξης
 - Ανάπτυξη προτεραιοτήτων δράσης για την επόμενη των στόχων εργασίας.
 - Περιλαμβάνει στόχους και σχέδια που εκτείνονται τόσο σε μακροπρόθεσμα όσο και σε βραχυπρόθεσμα χρονικά πλαίσια.
 - Δικτύωση
 - Η διαδικασία οικοδόμησης και διατήρησης θετικών σχέσεων με ανθρώπους των οποίων η βοήθεια μπορεί να είναι απαραίτητη για την εφαρμογή της ημερήσιας διάταξης.

Ερώτηση Μελέτης 4: Ποια είναι η διαδικασία διοίκησης;

➤ Γνώση

- Η μεταβολή στη συμπεριφορά που προκύπτει μέσα από την εμπειρία.

➤ Δια βίου μάθηση

- Η διαδικασία συνεχούς εκμάθησης από όλες τις καθημερινές εμπειρίες και ευκαιρίες.
- Η επιτυχία της σταδιοδρομίας εξαρτάται από την πραγματική δέσμευση στη γνώση.
- Δεν μετράει μόνο η τυπική γνώση.

Ερώτηση Μελέτης 5: Πώς αποκτά κανείς τα απαραίτητα διοικητικά προσόντα και δεξιότητες;

➤ Απαραίτητα προσόντα των managers

- Προσόν – η ικανότητα να μεταφράζεις τη γνώση σε πράξεις που έχουν ως αποτέλεσμα την επιθυμητή απόδοση.
- Τεχνικό προσόν – η δυνατότητα να χρησιμοποιείς μια ειδική ικανότητα ή εξειδίκευση για να εκτελείς συγκεκριμένες εργασίες.
- Ανθρώπινο ή διαπροσωπικό προσόν – η ικανότητα να εργάζεσαι αποδοτικά σε συνεργασία με άλλους ανθρώπους.
 - Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να διαχειρίζεσαι αποτελεσματικά τον εαυτό σου και τις σχέσεις σου.
- Θεμελιώδες προσόν είναι η ικανότητα κριτικής και αναλυτικής σκέψης για την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων.

Τα απαραίτητα διοικητικά προσόντα του Katz.



**Managers
Χαμηλότερου επιπέδου**

**Managers
Μεσαίου επιπέδου**

**Managers
Υψηλότερου επιπέδου**

Εννοιολογικά προσόντα – Η ικανότητα να σκέφτεσαι αναλυτικά και να επιτυγχάνεις συνολική επίλυση των προβλημάτων.

Ανθρώπινα ή διαπροσωπικά προσόντα -
Η ικανότητα να εργάζεσαι αποδοτικά σε συνεργασία με άλλους ανθρώπους – συναισθηματική νοημοσύνη.

Τεχνικά προσόντα - Η ικανότητα να χρησιμοποιείς μια εξειδίκευση για να εκτελείς καλά συγκεκριμένες εργασίες.

Ερώτηση Μελέτης 5: Πώς αποκτά κανείς τα απαραίτητα διοικητικά προσόντα και δεξιότητες;

➤ Διοικητική δεξιότητα ...

- Μία βασισμένη στα προσόντα δυνατότητα που συμβάλλει στην υψηλή απόδοση σε μια διοικητική εργασία.
- Οι διοικητικές δεξιότητες είναι αυτονόητο ότι είναι απαραίτητες για:
 - τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο
 - τους πληροφοριακούς, διαπροσωπικούς και αποφασιστικούς ρόλους
 - την κατάρτιση της ημερήσιας διάταξης και της δικτύωσης.

Ερώτηση Μελέτης 5: Πώς αποκτά κανείς τα απαραίτητα διοικητικά προσόντα και δεξιότητες;

- Ικανότητες απαραίτητες για την επιτυχία των managers:
 - Επικοινωνία
 - Ομαδική εργασία
 - Αυτοδιαχείριση
 - Ηγεσία
 - Κριτική σκέψη
 - Επαγγελματισμός

Λήψη αποφάσεων και μάνατζμεντ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

- Ποια είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού;
- Με ποιες στρατηγικές θα επιτευχθούν καλύτερα οι στόχοι αυτοί;
- Ποια θα έπρεπε να είναι οι βραχυπρόθεσμα στόχοι του οργανισμού;
- Πόσο δύσκολοι πρέπει να είναι οι επιμέρους στόχοι;

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

- Από πόσους υπαλλήλους πρέπει να γπτίσω να αναφέρονται άμεσα σ' εμένα;
- Τι επίπεδα συγκεντρωτισμού υπάρχουν στον οργανισμό;
- Πώς θα έπρεπε να σχεδιασταύν οι θέσεις εργασίας;
- Πότε θα πρέπει ο οργανισμός να εφαρμόσει διαφορετική δομή;

ΗΓΕΣΙΑ

- Πώς θα χαριστώ υπαλλήλους με φαινομενικά μεωρέμενα κίνητρα;
- Ποσο είναι το αποτελεσματικότερο στλ πνεύμας σε μια δεδομένη κατάσταση;
- Πώς μια συγκεκριμένη αλλαγή θα επηρέασε την παραγωγικότητα;
- Ποια είναι η σωστή στάγμη να κεντρίσουμε προκαλέσας σύγχρουση;

ΕΛΕΓΧΟΣ

- Ποις δραστηριότητες πρέπει να ελέγχονται σε έναν οργανισμό;
- Με ποιον τρόπο πρέπει να ελέγχονται αυτές οι δραστηριότητες;
- Πότε είναι σημαντική η απόδοση που αποκλένει από το προσδοκέμενο;
- Ποσον τύπο συστήματος διαχείρισης πληροφοριών πρέπει να έχει ο οργανισμός;