

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ



Δρ. Παναγιωτόπουλος Γιώργος  
Καθηγητής

Δρ. Καρανικόλα Ζωή  
ΕΔΙΠ, ΣΕΠ ΕΑΠ LRM 52

Πάτρα, 17/10/2025

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ



- Οργάνωση και Διοίκηση.
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - οργανωτική λειτουργία στην Εκπαίδευση.
- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων & πεδίο δράσης.
- Σχολείο ως κοινωνικό σύστημα.

# Οργάνωση: Εννοιολογική Αποσαφήνιση

Η κατάλληλη διάρθρωση διάφορων επιμέρους συντελεστών και η κατάλληλη σύνδεσή τους με βασική επιδίωξη την καλύτερη δυνατή επίτευξη ενός προκαθορισμένου σκοπού.



**Τι συνεπάγεται;**

Καθορίζεται η σχέση κάθε επιμέρους συντελεστή μέσα στο οργανωτικό σχήμα.

Καθορίζεται η σχέση του ή η σύνδεσή του με τους υπόλοιπους συντελεστές.

Επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του καθενός.

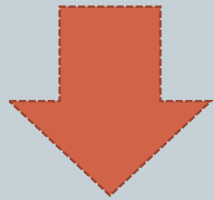
# Προβληματισμοί...

1. Ποιος είναι ο ρόλος της **οργάνωσης** μέσα στο οργανωτικό σχήμα;
2. Ποια είναι η **σχέση** της οργάνωσης με τη **διοίκηση**;
3. Πού **συγκλίνουν** και πού **διαφοροποιούνται** οι δύο έννοιες;
4. Ποια διαδικασία προηγείται ή έπεται της άλλης;  
***Η Οργάνωση ή η Διοίκηση;***



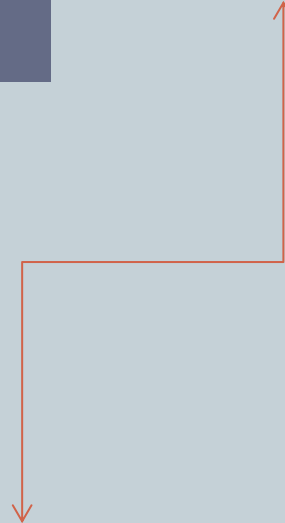
# Οργάνωση – Διοίκηση

Η Οργάνωση προβλέπει τον τρόπο ενεργοποίησης κάθε συντελεστή, τη θέση του και την αποστολή του μέσα στο οργανωτικό σχήμα.



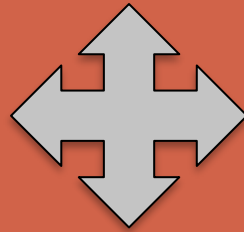
ΕΔΩ ΕΜΦΑΝΙΖΕΤΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**Ενεργοποιεί το δοσμένο οργανωτικό σχήμα και δραστηριοποιεί τους συντελεστές, έχοντας ως βασική επιδίωξη την αποτελεσματικότητα.**



# ΚΟΙΝΑ ΣΗΜΕΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**Ο προκαθορισμένος  
αντικειμενικός  
σκοπός.**



**Κατάλληλοι  
συντελεστές**



# ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

## Οργάνωση:

- Στηρίζεται σε έναν συγκεκριμένο αντικειμενικό σκοπό και καθορίζει τους επιμέρους συντελεστές.

## Διοίκηση:

- Ενεργοποιεί τους διαρθρωμένους συντελεστές για την επίτευξη του σκοπού.
- Ασχολείται με την υλοποίηση του έτοιμου οργανωτικού σχήματος.

# Ποια έννοια προηγείται;

- Η **Διοίκηση** ενεργοποιεί ένα οργανωτικό σχήμα που δίνεται από την Οργάνωση, άρα η **Οργάνωση προηγείται της Διοίκησης**.

Συνεπάγεται πως η μία προϋποθέτει την ύπαρξη της άλλης.

- **ΟΜΩΣ**, στην πραγματικότητα για να υπάρξει οργανωτικό σχήμα, δηλαδή καθορισμός του σκοπού και των συντελεστών και όλη η διάρθρωση του οργανωτικού σχήματος, **απαιτείται μία μορφή Διοίκησης**.
- Η Διοίκηση είναι υποχρεωμένη να ασκεί Οργάνωση, ενώ η Οργάνωση δεν ασκεί Διοίκηση.



# Προσεγγίσεις Διοικητικής Επιστήμης

Η δικαιική & νομολογιακή προσέγγιση

Η διαχειριστιολογική προσέγγιση

Η κοινωνιολογική προσέγγιση

# Δικαιική & Νομολογιακή Προσέγγιση

Δικαιική

- Επικράτησε στον κεντροευρωπαϊκό χώρο στο πλαίσιο ανάπτυξης του εθνικού κράτους και της εθνικής συνοχής.

Νομολογιακή

- Σκοπός της είναι η κατανόηση και η ερμηνεία των δομών και της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, με βάση τα νομικά κείμενα και τους θεσμούς του δημοσίου δικαίου που συγκροτούν το νομικό περιβάλλον της.

Προσέγγιση

- Αποδείχτηκε ανεπαρκής, καθώς δεν εξετάζει τη διοίκηση ως ένα ορθολογικά δομημένο και λειτουργικό σύνολο.

# Διαχειρισιολογική Προσέγγιση

Η

- Εγκαινιάστηκε στις ΗΠΑ από τον Πρόεδρο Wilson το 1887 και διαμορφώθηκε στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης, ώστε να γίνει πιο αποδοτική και αποτελεσματική.

Διαχειρισιολογική

- Έχει ως σκοπό την αναζήτηση & την εφαρμογή αποτελεσματικών τεχνικών ορθολογικής οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών.

Προσέγγιση

- Έχει επικρατήσει σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες.
- Ωστόσο, αδυνατεί να καλύψει την αλληλεπίδραση του διοικητικού μηχανισμού με τις κοινωνικές συνιστώσες και το κοινωνικό περιβάλλον των οργανισμών.

# Κοινωνιολογική Προσέγγιση

Η

- Στην ανάπτυξη αυτής της προσέγγισης συνέβαλε καθοριστικά ο Weber.

Κοινωνιολογική

- Υιοθετεί τις μεθόδους των κοινωνικών επιστημών.
- Επιδιώκει την περιγραφή & την ερμηνεία του διοικητικού φαινομένου, το οποίο εξετάζει στην ολότητά του και σε όλες τις εκφάνσεις του.

Προσέγγιση

- Έδωσε τη δυνατότητα στη Διοικητική Επιστήμη να κατακτήσει την αυτονομία της μέσα στον χώρο των κοινωνικών επιστημών και να ενοποιήσει το περιεχόμενό της, που αρχικά αποτελούσε ερευνητική συνεισφορά συγγενών χώρων.

# Δραστηριότητα



- «Η γνώση του νομοθετικού πλαισίου της εκπαίδευσης είναι αναγκαία για το σύνολο των εκπαιδευτικών και για τον επιπλέον λόγο ότι τους καθιστά αποδοτικότερους και ισχυρότερους ως επαγγελματίες και εργαζόμενους. Ωστόσο, δεν επαρκεί. Η περιοδολόγηση της εκάστοτε ισχύουσας νομοθεσίας, εκτός από τη γνώση του θεσμικού πλαισίου που προσφέρει, δεν μπορεί να αποτελεί την αποκλειστική ή την κύρια ύλη της διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος. Ο ρόλος της εκτελεστικής εξουσίας, των γραφειοκρατικών ομάδων, των άτυπων και τυπικών ομάδων, η έννοια της ιδεολογίας και της εξουσίας, τα συστήματα διοίκησης και μεθόδων οργάνωσης των εκπαιδευτικών συστημάτων κάτω από το πρίσμα των ιστορικών και κοινωνικών διαστάσεων και οι πολιτικές επιλογές πρέπει να εμπλουτίσουν την προβληματική μας» (Ανδρέου, 1998, σ. 9).
- Μελετήστε το απόσπασμα και προσπαθήστε να εντοπίσετε στοιχεία που χαρακτηρίζουν καθεμιά από τις παραπάνω τάσεις προσέγγισης στη διοικητική επιστήμη. Ποια από αυτές τονίζεται λιγότερο;

# Μορφές Διοίκησης



- **Μέσω οράματος:** η διοίκηση προσπαθεί να εμπνεύσει το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.
- **Με στόχους:** καθορίζονται οι στόχοι, παρακολουθείται & ελέγχεται η πορεία τους.
- **Με επικοινωνία:** το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού ικανοποιεί τους στόχους μέσα από τη μάθηση των αναγκών του οργανισμού.

# Μορφές διοίκησης...

- **Με αποτελεσματικότητα:** έμφαση δίδεται στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες.
- **Μέσω κρίσεων:** η κατάσταση επιδεινώνεται τόσο, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι διατεθειμένοι να αποδεχθούν ακόμη και δραστικά μέτρα για την αντιμετώπιση του προβλήματος.
- **Με εξαιρέσεις:** η διοίκηση εστιάζει στη διαχείριση αποκλίσεων από τους προκαθορισμένους στόχους.
- **Με εντολές:** οι εντολές τηρούνται με αυστηρότητα.

# Τι ορίζεται ως οργανισμός;



Ποια είναι τα  
συνθετικά μέρη ενός  
οργανισμού;

- Ένα σώμα ατόμων που εργάζεται υπό ένα ορισμένο σύστημα κανόνων, καθηκόντων, διαδικασιών και σχέσεων σχεδιασμένων με τέτοιο τρόπο ώστε να τείνουν στην επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών και στόχων (Greenwald, 2008).
- Ένα οργανωμένο σύνολο ατόμων που εργάζεται με σχέσεις αλληλοεξαρτώμενες εντός ενός σχετικά δομημένου, οργανωμένου, ανοικτού συστήματος για την υλοποίηση κοινών στόχων (Richmond & McCroskey, 2009).



# ΣΥΝΘΕΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ



# Δραστηριότητα



Έχοντας ως αφετηρία το σχεδιάγραμμα της προηγούμενης διαφάνειας, αναλογιστείτε και καταγράψτε τα **συνθετικά μέρη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.**



# ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

## Σκοπός

- Ασάφεια του σκοπού.
- Ο όρος «παροχή εκπαίδευσης» μπορεί να προσεγγιστεί και να αναλυθεί με ποικίλους τρόπους και διαφορετικό περιεχόμενο.

## Επικάλυψη ρόλων

Ο μαθητής είναι «**εργαζόμενος** και **πελάτης**».

## Αποτέλεσμα- **προϊόν**

- Παρεχόμενη εκπαίδευση ή οι μαθητές;

Ποια η θέση αυτών των οικονομικών όρων στην εκπαίδευση;



# ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ...

**Έλλειψη διοικητικής  
αυτονομίας**

- Συγκεντρωτισμός του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.

**Υπαρξη αντίφασης  
ανάμεσα:**

- στις σχέσεις εξουσίας που επικρατούν στους οργανισμούς &
- στις δημοκρατικές αξίες που επικρατούν στον θεσμό της εκπαίδευσης.

# Οργάνωση της Εκπαιδευτικής Μονάδας: Ορισμός

**Διαδικασία προσδιορισμού της εργασίας, καθορισμού και μεταβίβασης αρμοδιοτήτων, ευθύνης και εξουσίας, εγκαθίδρυσης σχέσεων που επιτρέπουν στα άτομα να εργάζονται αποτελεσματικά, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού** (Allen, 1988 ό.α. Μπρίνια, 2008).



Ποιοι είναι  
οι τομείς  
οργάνωσης;

## Τομείς Οργάνωσης της Εκπαιδευτικής Μονάδας

- Περιεχόμενο σπουδών.
- Ανθρώπινο Δυναμικό (εκπαιδευτικοί).
- Υλικοτεχνική υποδομή εκπαιδευτικής μονάδας.
- Πόροι σχολικής μονάδας.
- Εσωτερική λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας (π.χ. εορτές, εκδηλώσεις, καινοτόμα προγράμματα).
- Σύνδεση της εκπαιδευτικής μονάδας με το περιβάλλον και την τοπική κοινωνία/κοινότητα.



## Τυπική οργάνωση

- Υποδιαίρεση εκπαιδευτικής μονάδας σε υποσυστήματα και ανάθεση σε αυτά διοικητικών, εκπαιδευτικών-παιδαγωγικών λειτουργιών.
- Ενοποίηση αυτών των υποσυστημάτων σε ενιαίο οργανικό σύνολο.
- Κάθετος και οριζόντιος διαφορισμός (Mintzberg, 1979).

## Άτυπη οργάνωση

- Κοινή δράση των ατόμων χωρίς την ενσυνείδητη επιδίωξη κοινού σκοπού.
- Κάλυψη αναγκών, όπως: ασφάλεια, σιγουριά, κοινωνικές διεργασίες (αίσθηση του «ανήκειν»), ταύτιση, ικανότητα.

(Barnard, ό.α. Μπρίνια, 2008).

# Οργανωτική Κουλτούρα & Διοίκηση

- Η οργανωτική κουλτούρα είναι το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων, των προτύπων και του τρόπου σκέψης που αποδέχονται όλα τα μέλη ενός οργανισμού.
- **Επηρεάζει** και καθορίζει τον προσανατολισμό, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις αξίες, τη συμπεριφορά, την επίδοση και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, των μαθητών, των διοικητικών στελεχών.
- Θεωρείται σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην **επιτυχία ενός οργανισμού** σε συνδυασμό με την **ορθολογική σκέψη** και το σύστημα **management - τεχνολογίας** (Blake & Mouton, 1964).



# Οργανωτική κουλτούρα και διοίκηση...

- Διακρίνεται για:

- Την καινοτομία.
- Την έμφαση στους κανόνες και τον προγραμματισμό.
- Την προσοχή στη λεπτομέρεια και στην ακρίβεια.
- Τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα & την αποτελεσματικότητα.
- Την επιδίωξη της αρμονικής συνεργασίας & της ομαδικότητας

○ (Chatman & Jehn, 1994).

# Οργανωτική κουλτούρα και διοίκηση...

Επηρεάζει:

- Στιλ διοίκησης
- Τρόπο λήψης αποφάσεων
- Επικοινωνία
- Τη γλώσσα που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι (συνθήματα, ανάπτυξη ιδιολέκτου)
- Εκδηλώσεις εορτασμού
- Ανεπίσημες και επίσημες συναντήσεις και συγκεντρώσεις

# ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ



- Οι θεωρητικές προσεγγίσεις για τη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών ακολούθησαν την εξέλιξη και τους προβληματισμούς της διοικητικής επιστήμης.
- Οι ιδιαιτερότητες των εκπαιδευτικών οργανισμών επέβαλαν περιορισμούς στην αξιοποίηση θεωριών της διοίκησης των άλλων οργανισμών.
- Η διοίκηση της εκπαίδευσης σήμερα είναι θεωρητικά όχι μόνο πιο πλούσια αλλά και πιο σύνθετη.
- Η αδυναμία συγκρότησης ενιαίας θεωρίας οδήγησε στην εσφαλμένη άποψη ότι η διοικητική επιστήμη δεν μπορεί να προσφέρει αρχές γενικής ισχύος.

# ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



	Θεωρητικό ρεύμα	Προσέγγιση	Πρότυπο διοίκησης	Βασικά χαρακτηριστικά οργάνωσης/διοίκησης
Παραδοσιακή ή κανονική επιστήμη	Κλασσική σχολή	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Τεχνοκρατικές-διαχειριστικές</li> <li>•Κοινωνιολογική/Weber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ορθολογική λήψη αποφάσεων</li> <li>•Γραφειοκρατία</li> <li>•Παραβλέπει ανθρώπινο παράγοντα</li> </ul>	Δομή: ιεραρχική, αντικειμενικά υπαρκτή Σκοποί: κεντρικά διατυπωμένη Σχέσεις: με το περιβάλλον τυπικές μέσω του διευθυντή Ηγεσία: «διοικητική» (managerial)
	Νεοκλασική σχολή	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ανθρώπινης Συμπεριφοράς</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Συνεργατικό</li> </ul>	Δομή: ιεραρχικά και λειτουργική, αντικειμενικά υπαρκτή Σκοποί: συλλογικά αποφασισμένοι Σχέσεις με το περιβάλλον: πολύπλοκες, συγκεκριμένες Ηγεσία: «διοικητική» (managerial)
	Σύγχρονη θεωρία: Διευθυντικές προσεγγίσεις  Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Κλειστό σύστημα</li> <li>•Ανοιχτό σύστημα</li> <li>•Ικανοποίηση αναγκών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Συστημάτων (αλληλεπίδραση)</li> <li>•Ικανοποίηση του πελάτη</li> <li>•Συνεχής βελτίωση προϊόντος</li> <li>•Συνεχής επιμόρφωση εργαζόμενων</li> </ul>	Δομή: ιεραρχική, αντικειμενικά υπαρκτή Σκοποί: κεντρικά διατυπωμένη Σχέσεις: μέσω του διευθυντή Ηγεσία: «διοικητική» (managerial) )

# Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



## ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ:

Για την πραγματοποίηση των παιδαγωγικών στόχων της εκπαίδευσης απαραίτητη προϋπόθεση είναι:

- ❖ η σωστή διοίκηση,
- ❖ ο **συντονισμός των πόρων** (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) και των λειτουργιών που θα συμβάλλουν στην αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία.

# ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ Ή ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ



«Ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό είναι το **σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων** μιας επιχείρησης που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων ενός οργανισμού».



(Jackson & Schuler, 2000)

Αντίστοιχος όρος στα αγγλικά  
“Disposition”

# Βασικές Λειτουργίες Διοίκησης

## Προγραμματισμός

- Λήψη αποφάσεων

## Οργάνωση

## Συντονισμός & Διεύθυνση -Ηγεσία

- Έλεγχος – αξιολόγηση

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- **Προγραμματισμός** (καθορισμός στόχων-επιλογή μεθόδων).
- **Λήψη αποφάσεων** (προσδιορισμός ενεργειών, διερεύνηση της καλύτερης επιλογής, επιλογή της καλύτερης).
- **Οργάνωση** (καταμερισμός έργου, προσδιορισμός ρόλου).

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

- **Προγραμματισμός** στόχων για τη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος και της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων.
- **Λήψη αποφάσεων** για την επιλογή της καλύτερης δυνατής σχολικής δράσης.
- **Οργάνωση** αναγκαίων πόρων (ανθρώπινων, υλικοτεχνικών), ενεργειών & προσπάθειών για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο.



## ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- **Διεύθυνση** (στοχεύει στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος για την επίτευξη στόχων).
- **Έλεγχος** (εκτίμηση τελικών αποτελεσμάτων σε σχέση με τον αρχικό στόχο, διαπίστωση πιθανών προβλημάτων, πιθανές διαρθρωτικές αλλαγές).

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

- **Διεύθυνση** του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης στοχεύει στην υλοποίηση των αρχικών στόχων.
- **Εκτίμηση**, πληροφόρηση & έλεγχος των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων & λήψη αποφάσεων για ενδεχόμενη τροποποίηση ή όχι.

# ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



Επιλογή

Εργασιακή  
ειρήνη

Αποτελεσμα-  
τικότητα

Ενδυνάμωση

Επαγγελματική  
ανάπτυξη

Απόδοση

Αποφυγή  
συγκρούσεων

# ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ & ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

## Εξωτερικό Περιβάλλον

- Ευκαιρίες
- Απειλές

Αποστολή  
Όραμα  
Αξίες

Στόχοι  
• Κοινωνικοί  
• Οικονομικοί

Στρατηγικές  
Υλοποίησης  
Στόχων

Στρατηγική  
Διοίκηση  
Ανθρώπινου  
Δυναμικού

## Εσωτερικό Περιβάλλον

- Δυνατά Σημεία
- Αδύνατα Σημεία

# ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΔΑΔ



Διεθνείς  
Προκλήσεις

Προκλήσεις  
Ποιότητας

**Αποτελεσματικότητα  
Ανθρώπινου  
Δυναμικού**

Προκλήσεις  
Συστήματος  
Υψηλής Απόδοσης

Κοινωνικές  
Προκλήσεις

## ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ (1)

- Υπακοή/προσαρμογή στους κανόνες και στις υποδείξεις της Ε.Ε.
- Τήρηση διεθνών νόμων.
- Αύξηση ανταγωνιστικότητας στη διεθνή αγορά.
- Συστηματική εξάσκηση για συμμετοχή σε διεθνείς επιτροπές.
- Εκπαίδευση για απορρόφηση ή διαχείριση ευρωπαϊκών κονδυλίων.

## ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (2)



- Ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες.
- Επαναπρογραμματισμός διαδικασιών.
- Υποδείγματα απόδοσης και συγκριτική αξιολόγηση.
- Καταπολέμηση γραφειοκρατίας.

## ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ (3)

- Αντιστάθμιση ανάμεσα στην επαγγελματική και εργασιακή ζωή.
- Ηλικιακή αύξηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Μεταβαλλόμενα εργασιακά ιδανικά/πρότυπα.
- Ευέλικτα σχήματα απασχόλησης.
- Βελτίωση των επαγγελματικών ικανοτήτων.

## ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (4)

- Διαρκής εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού σε νέες τεχνολογίες.
- Ένταξη των νέων τεχνολογιών στον εργασιακό βίο.
- Ενίσχυση του Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Αποδοτική λειτουργία ομάδων.
- Επιβράβευση με βάση την απόδοση των εργαζομένων.



# Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ



Βασικό  
κριτήριο  
επιτυχίας  
οργανισμού



Εργασιακή  
ικανοποίηση

# Προβληματισμός ...



Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της  
Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην  
Εκπαίδευση;



# Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΑΔ



- Η αποτελεσματικότητα της εργασίας των εκπαιδευτικών διέπεται από τις ισορροπημένες διαπροσωπικές σχέσεις, τα κίνητρα και την παρακίνηση.
- Ο εκπαιδευτικός ηγέτης οφείλει να εμπνέει και να διαμορφώνει εποικοδομητικά τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου.
- Επιτακτική ανάγκη για ενίσχυση των γνώσεων (επιμόρφωση – συνεχή βελτίωση, εξέλιξη μέσα από τη διαδικασία της μόρφωσης).

## ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΟΧΗ:



- Η Κοινωνία της γνώσης έγινε πραγματικότητα εξαιτίας της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας.
- Η εκπαίδευση οφείλει να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται στις σύγχρονες απαιτήσεις της κοινωνίας.
- Η αντίληψη για τον ρόλο του σχολείου και η δομή της διοίκησης πρέπει να εξυπηρετεί τις κοινωνικές ανάγκες.
- Βασικό στοιχείο των ενεργειών του σχολείου είναι η μάθηση των εκπαιδευόμενων.
- Το σχολείο είναι ένα **ανοικτό κοινωνικό σύστημα** που δέχεται τις επιδράσεις από διαφορετικά **κοινωνικά υποσυστήματα**.

# Δραστηριότητα



Με βάση τις υπάρχουσες γνώσεις και εμπειρίες σας, απαντήστε σύντομα στα παρακάτω ερωτήματα (περίπου 300 λέξεις):

- Ποια στοιχεία συνθέτουν το σχολείο ως κοινωνικό σύστημα;
- Με ποιους τρόπους οι σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών/τριών και διοίκησης επηρεάζουν τη λειτουργία του συστήματος;
- Πώς η κουλτούρα και το κλίμα του σχολείου αντικατοπτρίζουν την κοινωνική του δυναμική;

# Δραστηριότητα (διάρκεια 15 λεπτά)



## **Διαβάστε την ακόλουθη σύντομη περίπτωση:**

- Σε ένα σχολείο, ο διευθυντής αποφασίζει να εφαρμόσει ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των μαθητών/τριών. Η απόφαση προκαλεί αντιδράσεις από τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι αισθάνονται ότι δεν είχαν λόγο στη διαδικασία. Ταυτόχρονα, οι γονείς ζητούν περισσότερη διαφάνεια, ενώ οι μαθητές/τριες εκφράζουν ανησυχία για την πίεση που νιώθουν.
- Συζητήστε:
- Πώς αλληλεπιδρούν τα υποσυστήματα (διοίκηση, εκπαιδευτικοί, μαθητές/τριες, γονείς);
- Ποιοι παράγοντες ενισχύουν ή αποδυναμώνουν την ισορροπία του συστήματος;
- Ποιο ρόλο μπορεί να παίξει η ηγεσία για να αποκαταστήσει τη συνεργασία και την επικοινωνία;

# Προβληματισμός...



1. Πώς θα ορίζατε τις βαθμίδες Εκπαίδευσης  
(Νηπιαγωγείο, Δημοτικό, Γυμνάσιο, Λύκειο, Πανεπιστήμιο);  
Μια μικρογραφία της Κοινωνίας ή ένα Κοινωνικό Σύστημα;



# ΟΙ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ



Απαρτίζονται από ένα πλήθος υποσυστημάτων, τα οποία διέπονται από μια δυναμική **αλληλεξάρτηση & αλληλεπίδραση**.

Εφαρμόζουν έναν συγκεκριμένο βηματισμό για την ολοκλήρωση των στόχων τους:

- αναλυτικό πρόγραμμα μαθημάτων,
- κοινός τρόπος διοίκησης &
- καλλιέργεια του χαρακτήρα των μαθητών.

Βασίζονται στα άτομα - μέλη τους (εκπαιδευτικούς, υποστηρικτικό προσωπικό).



## ΟΙ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ...



- Αποτελούν συστατικά στοιχεία μιας ορισμένης ιεράρχησης (Ιδιογραφική διάσταση).
- Λειτουργούν βάση συγκεκριμένων νόμων – επιταγών.
- Ανταμείβουν και επιβάλλουν κυρώσεις (Αξιολόγηση).
- Το σχολείο ως κοινωνικό σύστημα διαμορφώνει κοινωνικές συμπεριφορές (νόρμες).

# ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

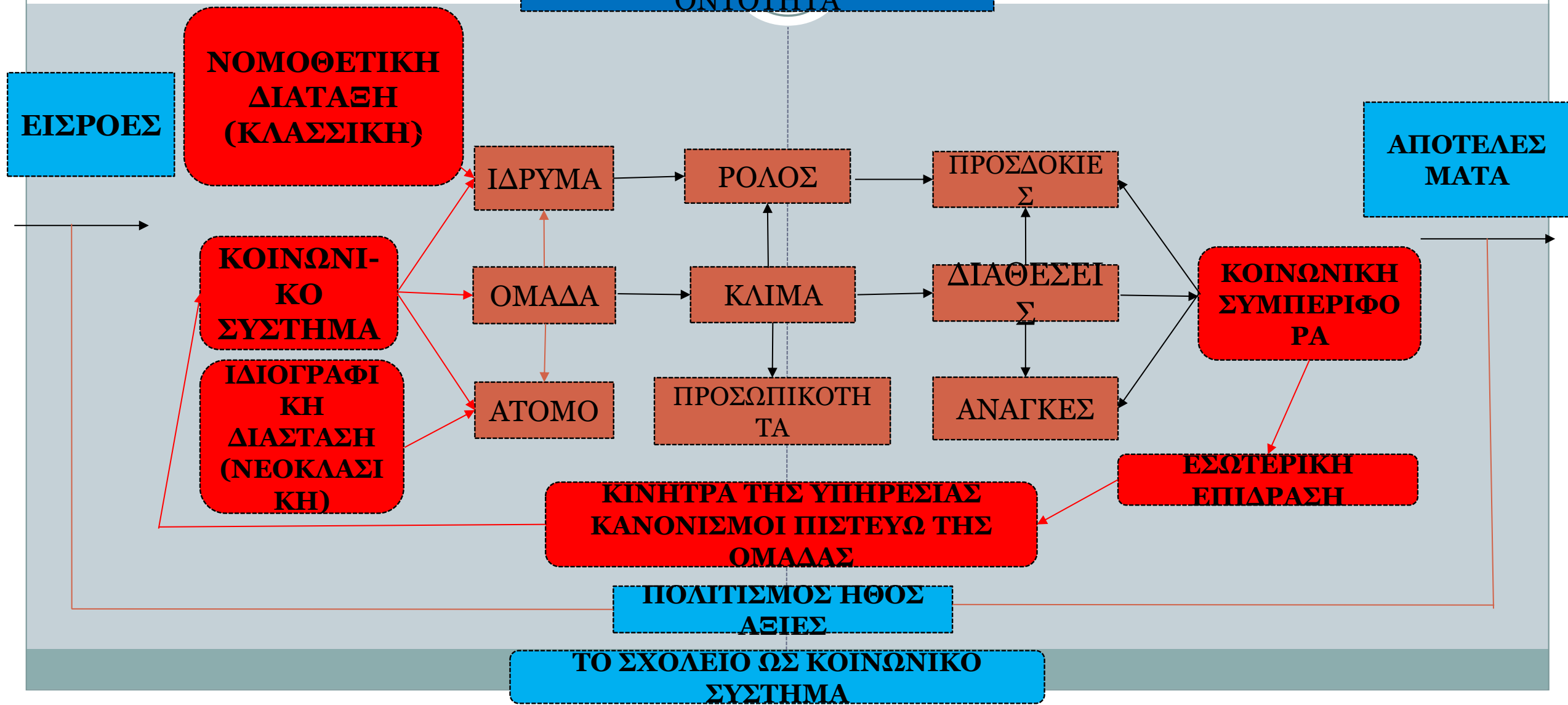
---



- Κέντρο της δουλειάς των εκπαιδευτικών είναι οι μαθητές (πρέπουσα προσοχή).
- Με βάση τους ανθρώπινους πόρους οι «επενδυτές» της εκπαίδευσης επιθυμούν να γνωρίζουν την αντίστοιχη απόδοση.
- Άμεσο κοινωνικό περιβάλλον (τοπική κοινωνία).

**ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

**Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΩΣ  
ΟΝΤΟΤΗΤΑ**



# ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

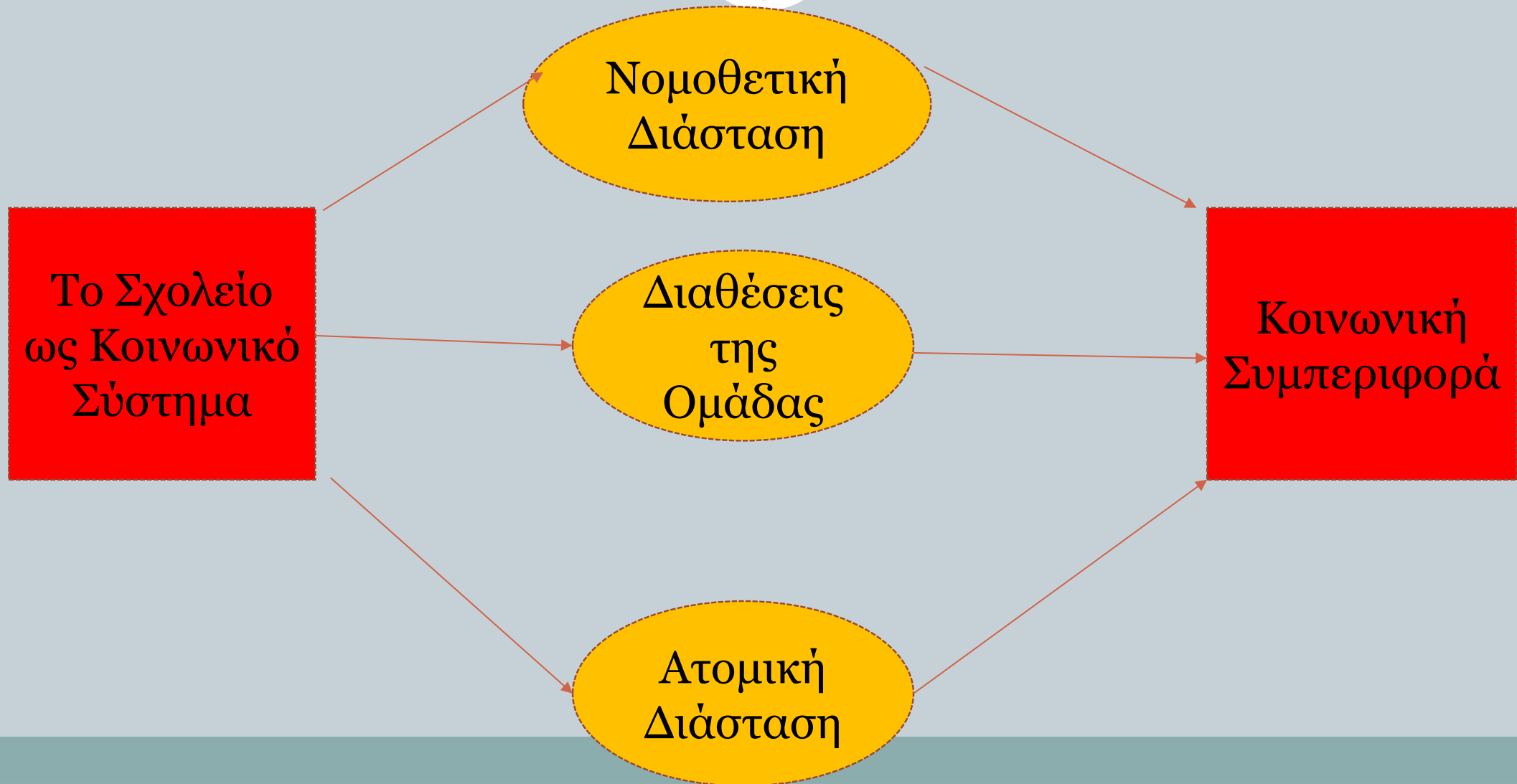


Το κοινωνικό σύστημα έχει δύο βασικές πτυχές με βάση το μοντέλο των Getzels & Guba (1957):

- τη νομοθετική διάσταση, η οποία αναφέρεται στους ρόλους και στις προσδοκίες με βάση το θεσμικό και οργανωτικό πλαίσιο.
- Την ιδιογραφική διάσταση, η οποία αναφέρεται στην προσωπικότητα και στις ανάγκες των μελών του οργανισμού (ατομικό στοιχείο).



# ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΧΟΛΕΙΟΥ



# ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ (1)

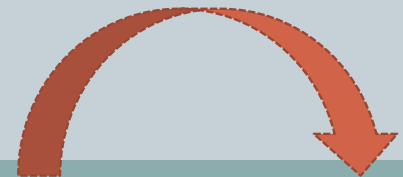


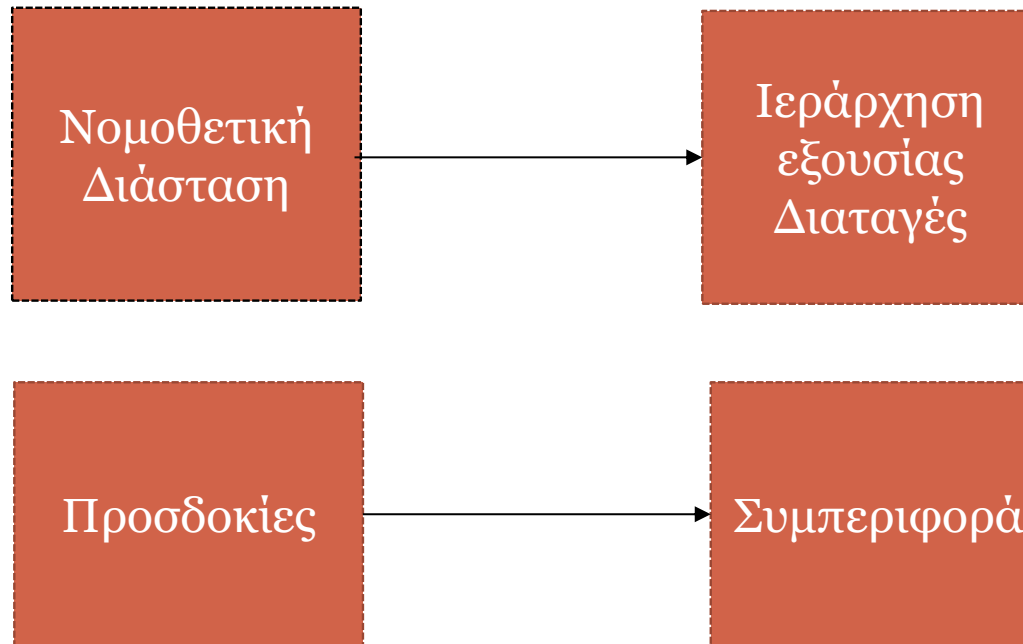
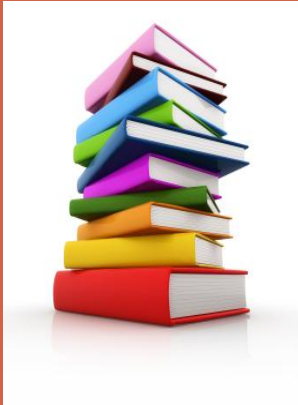
- Ο εκπαιδευτικός με εργαλείο τον χαρακτήρα του και τις ιδιαίτερες ανάγκες δημιουργεί την προσωπική διάσταση της σχολικής μονάδας.
- Η σύνθεση του προσωπικού καθορίζει τη μορφή και την απόδοση της σχολικής μονάδας.
- Οι εκπαιδευτικοί ως ξεχωριστές προσωπικότητες με διαφορετικές ανάγκες αντιδρούν με διαφορετικό τρόπο στις περιβαλλοντικές προκλήσεις (αλλαγές, καινοτομίες).
- Οι προσωπικές ανάγκες και τα κίνητρα των ατόμων για εργασία οδηγούν στην παροχή υψηλού επιπέδου έργου.

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ (2)



- Η τήρηση του νομοθετικού πλαισίου που περιγράφει τις προβλεπόμενες προσδοκίες της κοινωνίας με βάση τον ρόλο και τη θέση που κατέχει ο εκπαιδευτικός (π.χ. διευθυντής, υποδιευθυντής).
- Το νομοθετικό πλαίσιο εισάγει ένα πλήθος από αμοιβές και κυρώσεις, στοχεύοντας στην διασφάλιση της συμπεριφοράς που αναμένεται από τα άτομα μέλη τους.
- Η μη εφαρμογή της αξιολόγησης σχετικά με την έκβαση της εκπαιδευτικής διαδικασίας εξομοιώνει τους επιμελείς και αποδοτικούς με τους αδιάφορους, με αποτέλεσμα να εντείνεται η αδιαφορία και να υποβαθμίζεται η λειτουργία της σχολικής μονάδας.





*Η νομοθετική διάσταση του σχολείου αφορά στον εξοπλισμό και στα χαρακτηριστικά του (ρόλοι των εκπαιδευτικών και προσδοκίες της κοινωνίας).*



# ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ



Οι βασικοί ρόλοι της σχολικής μονάδας που προδιαγράφουν την δράση της είναι:

- του διευθυντή,
- του υποδιευθυντή,
- του μέλους του διδακτικού προσωπικού,
- του μαθητή &
- του βοηθητικού προσωπικού.

Οι ρόλοι του διευθυντή και των μελών διδακτικού προσωπικού αλληλοσυμπληρώνονται.

Ο ρόλος του διευθυντή σε μικρές σχολικές μονάδες είναι αμφιλεγόμενος, καθώς δεν υπάρχει συγκεκριμένο αντικείμενο καθοδήγησης.

# ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ



Η **κοινωνική συμπεριφορά** του σχολείου διαμορφώνεται από τρεις παράγοντες:

- την εφαρμογή του νομοθετικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία και την οργάνωση των σχολικών μονάδων,
- τη συμπεριφορά των μελών, η οποία διαμορφώνει τη διάθεση της ομάδας (σχολικό κλίμα),
- τις προσωπικότητες των εκπαιδευτικών που εργάζονται στη σχολική μονάδα με βάση τις προσωπικές τους ανάγκες.

# ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ



Η κοινωνική συμπεριφορά είναι μία σχέση που καθορίζεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ του ρόλου και της προσωπικότητας.

**ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ = ΡΟΛΟΣ X ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ**

- Οι προσδοκίες των ατόμων σε συνάφεια με τους στόχους του συστήματος οδηγούν στην αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος.
- Αντίθετα, η διαμάχη των δύο αυτών μεταβλητών μπορεί να προκαλέσει προβλήματα και να οδηγήσει σε συγκρούσεις με αποτέλεσμα πολλές φορές να υπολειτουργεί το σύστημα.

# ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ



ΑΤΟΜΟ



ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗ  
ΤΑ (ΠΑΡΩΘΗΣΗ  
ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ)

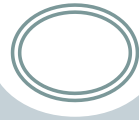


ΑΝΑΓΚΕΣ



ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

## ΟΙ ΔΙΑΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ



Όταν ένα σύνολο εκπαιδευτικών υπηρετεί σε ένα σχολείο τότε δημιουργούνται ανεπίσημες (άτυπες ομάδες). Τότε υφίσταται εξισορρόπηση μεταξύ της υπηρεσιακής και της προσωπικής διάστασης της σχολικής μονάδας.

**Ανεπίσημη ομάδα => Εργασιακό κλίμα => Διαθέσεις των εκπαιδευτικών => Συμπεριφορά**

## ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ:



- ❑ Τα άτομα με βάση τις κοινές ανάγκες, επιδιώξεις και ενδιαφέροντά τους δημιουργούν άλλες ομάδες που λειτουργούν πέρα από συγκεκριμένους κανόνες.
- ❑ Αυτές οι ομάδες λειτουργούν πολλές φορές παράλληλα με την τυπική δομή του σχολείου και τυχαίνει ενίοτε να βρίσκονται σε αντιπαράθεση με τις τυπικές ομάδες που ασχολούνται με την επίτευξη των στόχων του συστήματος. Αν συμβεί αυτό, τότε επέρχεται ρήξη των σχέσεων και το σύστημα υπολειτουργεί.
- ❑ Οι «άτυπες» ομάδες δε διαθέτουν κάποιο συγκεκριμένο οργανόγραμμα, αλλά είναι γνωστός ο ρόλος τους, οι υποχρεώσεις τους καθώς και οι «άτυποι» ηγέτες τους.

## ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΑΝΕΠΙΣΗΜΩΝ ΟΜΑΔΩΝ



- Παρατηρείται πιο άμεση επικοινωνία όταν έχουν δημιουργηθεί φιλικά αισθήματα μεταξύ τους.
- Αναπτύσσεται συνοχή και αυτοσεβασμός.
- Συχνά ασκείται πίεση στα υπόλοιπα μέλη του συλλόγου.
- Οι ανεπίσημες ομάδες (κλίκες) συχνά υποκαθιστούν τον ρόλο του διευθυντή.

Προτεινόμενη λύση για τη λειτουργία αυτών των άτυπων συμμαχιών είναι η αναγνώρισή τους. Ωστόσο, για την ανάπτυξη νέων ομάδων εργασίας αναγκαία προϋπόθεση είναι η ικανοποίηση των στόχων του σχολείου.

# ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ



- Ως εσωτερικές πηγές ενδυνάμωσης των ατόμων της σχολικής μονάδας θεωρούνται οι εγκύκλιοι, οι υπουργικές διατάξεις, οι νόμοι, τα κίνητρα της υπηρεσίας, ενώ σε αυτές συγκαταλέγονται και οι απόψεις της ανεπίσημης ομάδας.
- Η τυπική οργάνωση του σχολείου και η λειτουργία των ανεπίσημων ομάδων επιδρούν στη διαμόρφωση της κοινωνικής συμπεριφοράς των μελών.
- Προάγει τις προσδοκίες της κοινωνίας.



# ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ



- Η σχολική μονάδα αποτελεί ανοικτό σύστημα και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον της.
- Η συμβολή του συλλόγου των γονέων & κηδεμόνων, η δράση της τοπικής αυτοδιοίκησης συνιστούν μορφές εξωτερικής ενδυνάμωσης.
- Το πνεύμα της κοινότητας αποτελεί έναν ακόμη εξωτερικό παράγοντα, ο οποίος επηρεάζει τόσο τη γραφειοκρατική οργάνωση της υπηρεσίας όσο και το πνεύμα της ομάδας.

## ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ



- Οι αξίες της κοινωνίας και οι καθιερωμένες ηθικές αντιλήψεις που αποδέχεται επιδρούν στη συμπεριφορά όλων των επιμέρους συστημάτων.
- Τέλος, απώτερος στόχος των σχολείων είναι η ανάπτυξη του ήθους και του πολιτισμού μέσω εκδηλώσεων συμμετοχής της τοπικής κοινότητας.

# Ανατροφοδότηση του σχολείου



**Αποτελέσματα => Εξωτερική επανάδραση => Πολιτισμός,  
Έθος / Αξίες => Είσοδος του συστήματος**

Η εξωτερική επανάδραση είναι η φήμη που κατακτά το σχολείο στην τοπική κοινωνία με την καθημερινή δράση του.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ:



Για την καλύτερη λειτουργία της σχολικής μονάδας θα πρέπει να ελαττωθούν οι αντιπαραθέσεις μεταξύ:

- του απαιτούμενου ρόλου του συστήματος και της προσωπικότητας που καλείται να εκτελέσει τον ρόλο αυτό,
- των μελλοντικών εξελίξεων του οργανισμού και των αναγκών των μελών του.

# ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ



- Αναπτύσσεται μία ισχυρή, άμεση και συνεχής επικοινωνία μεταξύ σχολείου (ως κοινωνικού συστήματος) και των υπόλοιπων υποσυστημάτων του.
- Η αλληλοεπικοινωνία αυτή δε γίνεται αντιληπτή μέσω εξωτερικής παρατήρησης, διότι περιβάλλεται από πλήθος μορφών, κοινωνικών σχηματισμών και υπηρεσιακών οργανώσεων.
- Τα μέλη δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς μεταξύ τους, ανταλλάσσουν τις εμπειρίες τους, αποφασίζουν για διάφορα θέματα και εν γένει επικοινωνούν.

# ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ



- Αυτό το ισχυρό πλέγμα δεσμών καθιστά κάθε σχολική μονάδα ιδιαίτερη και μοναδική (καμία σχολική μονάδα δεν είναι ίδια - πανομοιότυπη με την διπλανή της).
- Ο ρόλος του Διευθυντή είναι καθοριστικός και σφραγίζει την επιτυχία ή την αποτυχία των σχολικών στόχων.

*Thank  
you*

