

# Ηγέτης ή Manager; Αναλύοντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο στη Σύγχρονη Διοίκηση

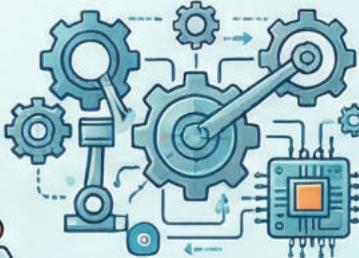


**O Manager Διορίζεται**  
Ο manager χρησιμοποιεί νόμιμη εξουσία



## Manager

## Η Διαφορά: Ηγέτης vs. Manager



## Ηγέτης



**Ο Ηγέτης Αναδεικνύεται**  
Ο γέρετης κερδίζει εμπιστοσύνη και εμπνέει



**Ο Ηγέτης εστιάζει στους Ανθρώπους**

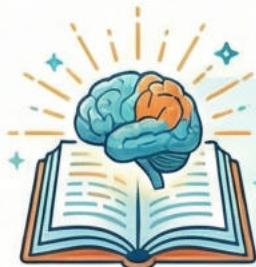
Ο γέρετης στα συναισθήματα και τις διαπροσωπικές σχέσεις



**O Manager Ελέγχει**  
Ο manager κινέται σε προκαθορισμένο πλαίσιο



Χαρακτηριστικέ	Manager	Ηγέτης
Προσέγγιση	Κάνει τα πρόγματα οωστά	Κάνει τα σωστά πρόγματα
Οπτική	Βροχοπράθεσμη προσπτική	Μακροπράθεσμη προσπτική
Εξουσία	Νάμιμη δύναμη (εντολές)	Προσωπική δύναμη (πείθει)



## Ανθρώπινο Κεφάλαιο

Το σύνολο της σοφίας, των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ταλέντων ενός στόμου.



## Διαρθρωτικό Κεφάλαιο

Η οργανωσιακή κουλτούρα, οι διοικητικοί μηχανισμοί και οι τρόποι οργάνωσης της γνώσης.



## Κοινωνικό Κεφάλαιο

Οι πόροι που πηγάζουν από δίκτυα σχέσεων, την ερπιστοσύνη και την αμαιβαιοτήτη.

# Το Σχολείο ως Κοινωνικό Σύστημα

## Τα Δομικά Στοιχεία του Σχολικού Συστήματος



### Δύο Διαστάσεις: Ο Θεσμός & το Άτομο

Το σχολείο λειτουργεί μέσα από την αλληλεπίδραση θεσμικών ρόλων και ατομικών προσωπικοτήτων.



### Νομοθετική Διάσταση (Ο Θεσμός)

Περιλαμβάνει την ιεραρχία, τους κανόνες, τους ρόλους (π.χ. διεσθυντής) και τις προσδοκίες του συστήματος.



### Ιδιογραφική Διάσταση (Το Άτομο)

Αφορά τις προσωπικότητες, τις ανάγεις και τα κίνητρα των ανθρώπων μέσα στο σχολείο.



## Οι Δυναμικές που Διαμορφώνουν το Σχολείο



### Κοινωνική Συμπεριφορά = Ρόλος x Προσωπικότητα

Η λειτουργία του σχολείου εξαρτάται από την αρμονία ή τη ούγκρουση αυτών των δύο διαστάσεων.



### Ανοιχτό Σύστημα σε Αλληλεπίδραση

Το σχολείο δέχεται συνεχείς επιδράσεις από το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, τοπική κοινωνία, αξίες).

### Η Δύναμη των Άτυπων Ομάδων

«Κλίκες» και φιλικές σχέσεις δημιουργούν το σχολικό κλίμα και επηρεάζουν τη δισκηση.

# Ο Κύκλος της Επιτυχίας: Οδηγός Συστηματικής Εκπαίδευσης Προσωπικού

Η επιτυχία ενός οργανισμού συνδέεται όμεσα με την επένδυση στους ανθρώπινους πόρους του. Η αποτελεσματική εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια συστηματική, κυκλική διαδικασία που ξεκινά από τον εντοπισμό των αναγκών και καταλήγει στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, διασφαλίζοντας συνεχή βελτίωση.

## 1. Εντοπισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών

Αναλύστε τον οργανισμό, τα καθήκοντα και τους εργαζομένους για να βρείτε τα κενά γνώσεων.

## 5. Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων

Μετρήστε την επίδραση στην απόδοση, τη συμπεριφορά και την επίτευξη των αρχικών στόχων.

## 4. Εφαρμογή Προγράμματος

Υλοποιήστε την εκπαίδευση τηρώντας το χρονοδιάγραμμα, το υλικό και τη συμμετοχή.

## 2. Σχεδιασμός Προγράμματος

Καθορίστε τους στόχους, το περιεχόμενο, τους εκπαιδευτές και τους ομμετέχοντες.

## 3. Επιλογή Μεθόδων Εκπαίδευσης

Διαλέξτε μεταξύ εκπαίδευσης εντός (π.χ. coaching) ή εκτός εργασίας (π.χ. σεμινάρια).

## Τα Οφέλη της Επένδυσης στην Εκπαίδευση



Για τον Εργαζόμενο  
Αύξηση αυτοπεπιθυμησης, ικανοποίησης από την εργασία και αποτελεσματικότητας.



Για τον Οργανισμό  
Βελτίωση ατομικής απόδοσης, σύγηση παραγωγικότητας και ουσιολική εξέλιξη.



Για την Κοινωνία  
Τα οφέλη είναι αθροιστικά και επεκτείνονται θετικά στο ευρύτερο καινωνικό ούνολο.

# Σχολεία που Μαθαίνουν: Οι Αρχές, τα Εμπόδια

## Οι 5 Πυλώνες του Οργανισμού που Μαθαίνει (P. Senge)

### Προσωπική Ικανότητα

Οι άνθρωποι δεσμεύονται στη διαιρέσιμη μάθηση και στην επίτεοξή του προσωπικού τους οράτους.

### Νοητικά Μοντέλα

Η αναγνώριση και αμφιαβήτηση των εσωτερικών μας παραδοσών για τον κόσμο.

### Κοινό Όραμα

Η δημιουργία μιας ουλογικής εικόνας για το μέλλον που κινητοποιεί όκα τα μέλη.

### Ομαδική Μάθηση

Η ανάπτυξη οιλλογικής νοημοσύνης μέσα από τον διάλογο και την ονταλλαγή απόφεων.

### Συστημική Σκέψη

Η κατανόηση των αλληλεπιδράσεων και των σχέσεων που διομορφώνουν τη συμπεριφορά του ουστήματας.



## Βασικά Εμπόδια στα Ελληνικά Σχολεία



### Περιοριστική Νομοθεσία & Έλλειψη Αυτονομίας

Οι διευθούντες δεν έχουν την αυτονομία να εφαρμόσουν καινοτόμες πρακτικές.

### Γραφειοκρατία & Αντίσταση στην Αλλαγή

Μη απαραίτητες διαδικασίες και μια κουλτούρα που αντιστέκεται στην αλλαγή εμποδίζουν την πρόοδο.

### Ανεπαρκής Ροή Πληροφοριών

Μεγάλος όγκος πληραφοριών μένει εκτός του σχολείου ή περιαριζεται μάνο στο επίπεδο του διευθυντή.

Ένας «οργανισμός που μαθαίνει» είναι ένας οργανισμός όπου οι άνθρωποι διευρύνουν συνεχώς τις ικανότητές τους για να δημιουργούν τα αποτελέσματα που επιθυμούν. Η μετατροπή ενός οχολείου σε έναν τέτοιο οργανισμό απαιτεί την υιοθέτηση βασικών αρχών και την υπέρβαση σημαντικών εμποδίων που υπάρχουν στο τρέχον σύστημα.

# Διαχείριση Συγκρούσεων στον Εκπαιδευτικό Χώρο

## Η Διπλή Όψη της Σύγκρουσης

### Τι Είναι η Σύγκρουση;

Μια αισθητή διαμάχη μεταξύ ατόμων γύρω από πεποιθήσεις, στόχους ή αξίες.



## 3 Τρόποι Αντίδρασης στη Σύγκρουση



### ΠΑΛΗ: «Εγώ κερδίζω, εσύ χάνεις»

Επιθετική συμπεριφορά που χρησιμοποιεί απειλές, κατηγόριες και υψηλούς τόνους.



### ΦΥΓΗ: «Εσύ κερδίζεις, εγώ χάνω»

Παθητική συμπεριφορά που οδηγεί σε υποχώρηση, παραίτηση και αποφυγή.



### ΡΟΗ: «Κερδίζουμε και οι δύο»

Διεκδικητική συμπεριφορά που προάγει τη συνεργασία, τον οεβασμό και τη ουζήτηση.

## Τα Στάδια προς την Επίλυση



### 1. Διαπραγμάτευση

Οι εμπλεκόμενες πλευρές ουζητούν άμεσα για να βρουν από κοινού μια λύση.



### 2. Διαμεσολάβηση

Ένα ουδέτερο τρίτα πρόσωπο (π.χ. έμπειρος συνάδελφος) διευκολύνει τη ουζήτηση.



### 3. Διαιτησία

Ο προϊστάμενος ή ο διευθυντής παρεμβαίνει για να διευθετήσει την αντιπαράθεση.

“

«Το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με τον σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολα.»  
- Αριστοτέλης

# Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Οδηγός για την Αποτελεσματική Ηγεσία και την Οργανωσιακή Επιτυχία



Η ικανότητα να συνογνωρίζεις, να κατανοείς και να δισχειρίζεσαι τα θικά σου συναισθήματα και των άλλων. Αξιοποιείς τα συναισθήματα ως οδηγό για τη οκέψη και τη δράση σου.

## Αυτοέλεγχος

Διαχειρίζομαι τις παραρμήσεις μου και προσαρμόζομαι με ευελιξία στις αλλαγές.



## Οραματιστής

Εμπνέει, έχει αυτοπεπαθηση & ενουναίσθηση.



## Καταπιεστικός

Απαιτεί υπακοή, στερείται ενουναίσθηση.



## Θετικό Κλίμα



## Αρνητικό Κλίμα

Τα συναισθήματα οδηγούν τους ανθρώπους.  
Οι άνθρωποι οδηγούν την απόδοση.  
Η ΣΝ είναι ο ούνδεσμος μεταξύ συναισθήματος και αποτελεσματικότητας.

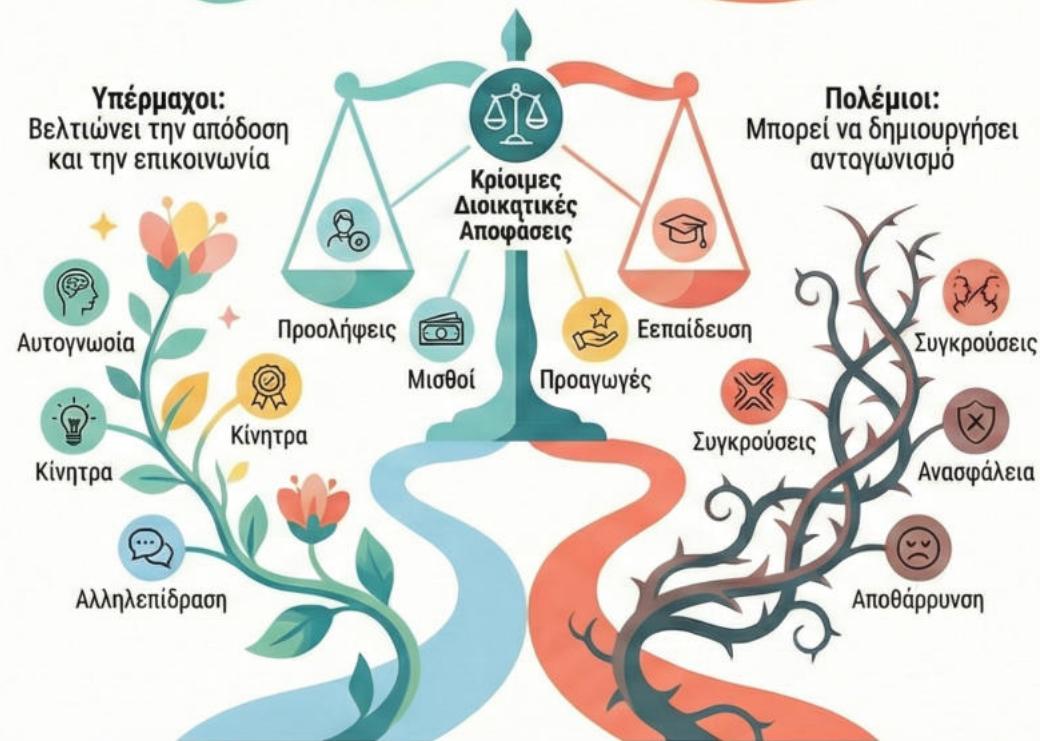


Οι φέλη για έναν Οργανισμό.  
Βελτιώνει την ομαδικότητα, την επικοινωνία, την καινοτομία και την εμπιστοσύνη.

# Αξιολόγηση Απόδοσης στην Εκπαίδευση: Ένας Οδηγός Βέλτιστων Πρακτικών

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια ουσιηματική διαδικασία προοδιορισμού της αξίας και της αποδοτικότητας ενός εργαζομένου βάσει προκαθορισμένων προτύπων. Σκοπός της είναι να υποστηρίξει κρίσιμες διαικητικές αποφάσεις και να προωθήσει την ατομική και οργανωσιακή ανάπτυξη.

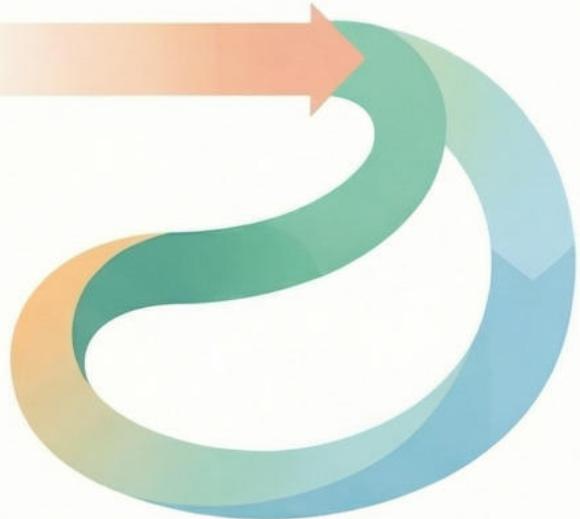
## Ο Σκοπός & η Διχογνωμία της Αξιολόγησης



## Η Διαδικασία & οι Προϋποθέσεις Επιτυχίας

### Η Διαδικασία Αξιολόγησης σε 3 Βήματα

1. Καθορισμός Κριτηρίων & Προτύπων
2. Σύγκριση & Βαθμολόγηση
3. Ενημέρωση & Δράση



**Ποιος Αξιολογεί;**  
Η Αξιολόγηση είναι Πολυδιάστατη



**Απαραίτητες Προϋποθέσεις για την Αποτελεσματικότητα**



# Κατανοώντας την Εκπαιδευτική Αξιολόγηση

Η εκπαιδευτική αξιολόγηση είναι μια συστηματική διαδικασία που εκτιμά όλες τις πτυχές του εκπαιδευτικού έργου, από το σύστημα συνολικά μέχρι τον μεμονωμένο μαθητή. Στόχος της είναι η διαρκής βελτίωση της ποιότητας, η ενίσχυση της μάθησης και η διασφάλιση της λογοδοσίας.

## ΘΕΜΕΛΙΑ & ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



**Τι είναι η Εκπαιδευτική Αξιολόγηση;**  
Μια συστηματική διαδικασία εκτίμησης, με βάση προκαθορισμένα κριτήρια και οκοπούς.

**Βασικοί Σκοποί**  
Βελτίωση διδασκαλίας, ενίσχυση μάθησης, επαγγελματική εξέλιξη και ενίσχυση της λογοδοσίας.

**Το Εύρος της Αξιολόγησης**  
Καλύπτει το εκπαιδευτικό σύστημα, τη σχολική μονάδα, τον εκπαιδευτικό και τον μαθητή.



## ΜΟΡΦΕΣ & ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

### Εσωτερική vs. Εξωτερική Αξιολόγηση



Εσωτερική: από το ίδιο το σχολείο



Εξωτερική: από φαρείς εκτός σχολείου

### Διαμορφωτική vs. Τελική Αξιολόγηση



Διαμορφωτική: κατά τη διάρκεια για βελτίωση



Τελική: στο τέλος για απολογισμό

### Βασικές Μέθοδοι Αξιολόγησης Εκπαιδευτικών

Παρατήρηση στην τάξη



Αυτοαξιολόγηση



Αξιολόγηση βάσει επίδοσης των μαθητών



Αττική: Θεσσαλονίκη:  
4,65% 4,23%

Για την ανάδειξη ενός πραγματικού προβλήματος (σχολική διαρροή) που η αξιολόγηση καλείται να μετρήσει και να αντιμετωπίσει.

# Διαχείριση της Αλλαγής στα Σχολεία: Από τη Θεωρία στην Πράξη

Το ελληνικό εκπαιδευτικό ούστημα υφίσταται οημαντικούς ψηφιακούς και παιδαγωγικούς μετασχηματισμούς. Η επιτυχής εφαρμογή αυτών των αλλαγών απαιτεί μια δομημένη προσέγγιση που αναγνωρίζει τους βασικούς ηγετικούς ρόλους, κατανοεί τη συναισθηματική πορεία των εμπλεκομενών και εφαρμόζει στρατηγικές για την υπέρβαση της αντίστασης.

## Σύγχρονες Αλλαγές στην Ελληνική Εκπαίδευση (2024-2025)



## Η Ανατομία της Επιτυχούς Αλλαγής

### Οι 3 Ηγετικοί Ρόλοι της Αλλαγής

Κόθε επιτυχής αλλαγή, απαιτεί τον Ταραχοποίο, τον Πρωτοπόρο και τον Ενορχηστρωτή.



### Η Εξίσωση της Αλλαγής

Επιτυγχάνεται όταν (Δυσαρέσκεια + Όραμα + Πρώτα Βήματα) > Κόστος.



### Η Συναισθηματική Πορεία της Αλλαγής

Μια προβλόψιμη διαδρομή από την άρνηση και τον θυμό στην αποδοχή και τη δέσμευση.

