

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

*ΠΟΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ*

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΑΡΙΑ Ζ. ΑΜΠΛΙΑΝΙΤΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΤΕΜΙΡΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΠΑΤΡΑ , ΜΑΡΤΙΟΣ 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	σελ
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
<u>Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	
1.1 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ	10
1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ	11
<u>Κεφάλαιο 2: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥΣ</u>	
2.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΟΡΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	14
2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	16
2.2.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΛΑΣΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	16
2.2.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	18
2.2.3 ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	19
2.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	21
2.3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	21
2.3.2 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	23
2.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	25
2.5 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ – ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	28
2.6 ΕΛΕΓΧΟΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	32
2.6.1 ΕΛΕΓΧΟΣ	32
2.6.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	33
2.7 ΠΟΙΟΤΗΤΑ	36
2.7.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	36
2.7.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	38
2.8 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	40
2.8.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	40
2.8.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΪΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (ΤΠΕ)	41
2.9 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	44
2.9.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΟΥΣ	44

Κεφάλαιο 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.1	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ - ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	46
-----	---	----

Κεφάλαιο 4: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΒΑΘΜΙΔΩΝ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	48
-----	--	----

4.1.1 ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (ISCED 0)

4.1.2 ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (ISCED 0-1)

4.1.3 ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (ISCED 2-3)

4.1.4 ΜΕΤΑ-ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (ISCED 4)

4.1.5 ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

4.1.6 ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

4.2	Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	51
-----	--------------------------------------	----

4.2.1 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ

4.2.1.1 ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ (Ε.Σ.Υ.Π.)

4.2.1.2 ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ

4.2.1.3 ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

4.2.2	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	52
-------	---------------------------------------	----

4.2.3	ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	53
-------	------------------	----

4.2.4	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΘΕΩΡΙΕΣ	53
-------	---	----

4.3	Η ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ	54
-----	-------------------	----

Κεφάλαιο 5: ΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

5.1	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	56
-----	------------------------	----

5.2	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	57
-----	---	----

5.2.1	Revelation Natural Art	57
-------	------------------------	----

5.2.1.1	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ	59
---------	---------------------------------	----

5.2.1.2	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ RevArt	61
---------	---------------------------	----

5.2.2	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΛΩΣΣΑ Γ' & Δ' ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	62
-------	---	----

5.2.2.1	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΕΝΤΥΠΟΥ ΥΛΙΚΟΥ	66
---------	--	----

5.2.3	ΟΔΗΓΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ	68
-------	---------------------------	----

5.3	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	70
5.3.1	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “ΝΕΣΤΩΡ” ΣΤΗ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	73
5.3.2	ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΤΟ “ΝΕΣΤΩΡ”	75
5.3.3	Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ “ΝΕΣΤΩΡ” ΣΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΧΡΟΝΙΑΣ	78
5.4	<i>The Geometer's Sketchpad</i>	79
5.4.1	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ <i>Sketchpad</i>	80
5.4.2	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ <i>Sketchpad</i>	81
5.5	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	83
5.5.1	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ “ΓΝΩΜΩΝ”	83
5.5.2	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ “ΓΝΩΜΩΝ”	84
	<u>Κεφάλαιο 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>	86

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Η “Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων” ή αλλιώς Management είναι ένας από τους σπουδαιότερους κλάδους της οικονομικής επιστήμης. Από την αρχαιότητα ακόμη η τέχνη της διοίκησης είχε σημαντική θέση στη ζωή των οικογενειών. Ο Ξενοφώντας στο βιβλίο του για την οικιακή οικονομία έδινε μεγάλη σημασία στο πως ο άνδρας του οίκου θα έπρεπε να διοικήσει αλλά και το πως η γυναίκα του οίκου θα έπρεπε να ελέγξει το υπηρετικό προσωπικό, « οικονόμου αγαθού είναι ευ οικείν τον εαυτού οίκον ».

Σήμερα, με την πολυπλοκότητα των οικονομικών και κοινωνικών σχέσεων που διέπουν τις κοινωνίες μας καθώς και λόγω της πολυπολιτισμικότητας, όχι μόνο των ευρύτερων αστικών κέντρων αλλά και των μικρότερων γειτονιών των πόλεων, οι απαιτήσεις,σε αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση των πόρων κάθε επιχείρησης ή κοινωφελούς δομής, αυξάνονται επιτακτικά.

Σε αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τις επιτακτικές ανάγκες που προκύπτουν από την βελτιστοποίηση της χρήσης πόρων και προσωπικού η χρηστή διοίκηση των κοινωνικών δομών θα πρέπει να δώσει λύσεις. Οι λύσεις αυτές θα πρέπει να απαντούν στα προβλήματα λειτουργίας και οργάνωσης των επιχειρήσεων και των κοινωνικών δομών ώστε να πείθουν τους πολίτες με τα αποτελέσματά τους και να επιβιώνουν ή να βελτιώνονται με το πέρασμα του χρόνου. Η κοινωνία αναπτύσσεται και προχωρεί, απαιτεί όμως συγχρόνως να προσαρμόζονται προς τα εμπρός και οι διαδικασίες παραγωγής και οργάνωσης των κοινωνικών εταίρων.

Η ιστορία της διοίκησης επιχειρήσεων ως επιστήμη ουσιαστικά αρχίζει στις αρχές του 20ου αιώνα όταν ο Γάλλος μηχανικός Henri Fayol έθεσε τους κανόνες της διοίκησης από το γραφείο, δηλαδή τους κανόνες της γραφειοκρατίας. Προσπάθησε να συνδέσει μεταξύ τους όλους τους παραγωγικούς τομείς μιας επιχείρησης, να τους ταξινομήσει σε διοικητικές υπηρεσίες και με αυτό τον τρόπο να βελτιώσει την απόδοσή τους και συνεργασία τους. Πατέρας όμως της επιστήμης του management επιχειρήσεων θεωρείται ο αμερικανός Frenterick Taylor ο οποίος μέσω συγγραμμάτων του υποστήριζε ότι μέσω κατάλληλων επιστημονικών εργαλείων θα μπορούσε να γίνει καλύτερη αξιοποίηση των πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα την μεγαλύτερη κερδοφορία και άρα την αύξηση των μισθών. Προκειμένου δε να μην σπαταλάται άδικα η ανθρώπινη εργασία είχε αναπτύξει κάποιες αρχές οι οποίες έπρεπε αυστηρά ν' ακολουθούνται από τους διευθύνοντες : α) σύστημα αυστηρών προδιαγραφών, β) προσαρμογή μηχανών και

εργαλείων, γ) ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση, δ) καταμερισμός εργασίας, ε) εκπαίδευση προσωπικού, στ) εξειδίκευση, ζ) επιβράβευση απόδοσης.

Παρ' όλα αυτά ήδη από το 1920 ξεκίνησε μία αμφισβήτηση όλων των παραπάνω, κυρίως επειδή αντιμετώπιζαν το εργατικό δυναμικό ως ακόμη ένα γρανάζι στη μηχανή. Έτσι αναπτύχθηκε το κίνημα των ανθρωπίνων ενδοεταιρικών σχέσεων θεωρώντας ότι με αυτό τον τρόπο υπάρχει ένα ακόμη σημαντικό κίνητρο στους εργαζόμενους προκειμένου να αποδώσουν περισσότερο. Κύριοι εκφραστές της θεωρίας αυτής ήταν οι Elton Mayo και F.Roethlisberger. Από αυτό το κίνημα τέθηκαν οι βάσεις για την σύγχρονη θεωρία της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας».

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ξεκίνησε από το 1950 στην Ιαπωνία ενώ με καθυστέρηση 30 χρόνων πέρασε και στην άλλη πλευρά στις ΗΠΑ. Ολική λέγεται διότι εμπλέκει όλους τους φορείς στις αποφάσεις, δίνοντας μάλιστα ιδιαίτερη σημασία στους παραγωγικούς φορείς και ποιότητας λόγω της έμφασης όχι τόσο στο κέρδος, χωρίς να το παραβλέπει, αλλά στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Οι εργαζόμενοι συμμετέχοντας στη λήψη των αποφάσεων αλλά και στη διανομή των κερδών νιώθουν την εταιρία “πιο δικιά τους” με αποτέλεσμα να επιδεικνύουν μεγαλύτερο ζήλο. Συγχρόνως το πελατοκεντρικό σύστημα λήψης αποφάσεων βελτιώνει συνεχώς όχι μόνο τις προσφερόμενες υπηρεσίες αλλά και το προϊόν το οποίο προσαρμόζεται συνεχώς στις απαιτήσεις του πελάτη και με τον τρόπο αυτό ο πελάτης θα προτιμήσει ξανά την εν λόγω επιχείρηση.

Με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ο στόχος των εργαζομένων και της διοίκησης δεν είναι αποκλειστικά το κέρδος αλλά και η καταξίωση της εταιρίας και μέσω αυτής η κοινωνική αναβάθμιση των εργαζομένων. Η υπερεξειδίκευση, ο κατακερματισμός της εργασίας ο αφόρητος υπερθεν έλεγχος δίνουν την θέση τους στη συνεργασία, τον σεβασμό, την αυτοδιοίκηση και την βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της καινοτομίας. Η πληροφορία δεν είναι μονόδρομη αλλά διαχέεται με αποτέλεσμα να βοηθά τον εργαζόμενο στη παραγωγή προϊόντων, που θέλουν οι πελάτες, αρέσουν στη διοίκηση και ικανοποιούν τον ίδιο.

Π Ε Ρ Ι Λ Η Ψ Η

Σήμερα η χρηστή διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων είναι επιτακτική ανάγκη. Από τις αρχές του 20ου αιώνα μπαίνουν οι βάσεις της επιστήμης του management στις επιχειρήσεις. Από την δεκαετία του 1970, ξεκινά η συζήτηση, στο εξωτερικό, για εισαγωγή του management και στην εκπαίδευση. Στην Ελλάδα οι πρώτες αναφορές γίνονται από το 1990 και μετά.

Λόγω πολυπλοκότητας των σχέσεων που διέπουν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα με τους συντελεστές τους (κράτος, κοινωνία, γονείς, καθηγητές, μαθητές) και των ιδιαίτερων απαιτήσεών μας από αυτά (παραγωγή ολοκληρωμένων ανθρώπων και όχι μηχανών), μόνο σύγχρονες θεωρίες διοίκησης μπορούν να εφαρμοστούν.

Στην Ελληνική πραγματικότητα το μοντέλο είναι ίσως πιο σύνθετο αφού χωρίς να χαθεί ο άνωθεν κρατικός ασφυκτικός υπερέλεγχος θα πρέπει τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μαθητών, της κοινωνίας αλλά και του μέλλοντος. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ή Total Quality Management είναι η σωστή λύση για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Οι τεχνολογίες της πληροφορικής, κυρίως σε επίπεδο επικοινωνίας, εσωτερικά δίκτυα και διαδίκτυο, όσο και εφαρμογών, έχουν εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια. Το περιβάλλον εργασίας των εκπαιδευτικών και των μαθητών έχει αλλάξει. Το έντυπο υλικό συμπληρώνεται ή υποκαθίσταται από ηλεκτρονικές εφαρμογές. Ο ρόλος του καθηγητή μετεξελίσσεται και ο μαθητής προσεγγίζει τη γνώση με τον δικό του τρόπο απεριόριστα και όχι δεσμευμένα από τον καθηγητή του.

Στο Ελληνικό σύστημα παιδείας ο συγκεντρωτισμός είναι έντονος. Επίσης οι διαφορές είναι τεράστιες σε τεχνολογικό υπόβαθρο, όταν συγκρίνονται μονάδες της περιφέρειας με μονάδες του κέντρου. Ο τεχνολογικός αναλφαβητισμός είναι εμφανής όσο προχωράμε προς την περιφέρεια. Ελάχιστες εξαιρέσεις υπάρχουν σε ορισμένα απομονωμένα νησιά ή χωριά που η ανάγκη υποχρέωσε την διαμόρφωση άλλων καταστάσεων.

Η κεντροποιημένη διοίκηση φαίνεται ότι ασκεί μάλλον περιοριστική πολιτική στις προθέσεις των εκπαιδευτικών, πιθανότατα λόγω της ψευδαίσθησης ότι όλα λειτουργούν καλώς και σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες.

Τέλος αναλύονται κάποια προγραμματιστικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ώστε να συνεισφέρουν στη γνώση αλλά και στην ανάδρομη

πληροφόρηση της κεντρικής διοίκησης για τα προβλήματα που υπάρχουν και να γίνουν οι κατάλληλες κινήσεις διόρθωσης των κακώς κειμένων προς όφελος του διδασκόμενου και της κοινωνίας.

Η χρήση των προγραμματιστικών εργαλείων μπορεί να φέρει μεγαλύτερη αυτονομία στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και στην κεντρική διοίκηση καλύτερο προγραμματισμό ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της κοινωνίας.

Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Πολλές φορές η διοίκηση κάποιας παραγωγικής μονάδας συγχέεται με την καθηγεσία της μονάδας αυτής. Ο ρόλος όμως του διοικούντος είναι ξεχωριστός από αυτόν του ηγέτη, ο ηγέτης έχει το βλέμμα του στραμμένο στο απώτερο μέλλον και προσπαθεί να υλοποιήσει το όραμά του. Απεναντίας ο manager ή διευθύνον σύμβουλος βλέπει πάντα το παρόν και σχεδιάζει το άμεσο μέλλον. Η διοικητική σκέψη του διευθύνοντος συμβούλου εστιάζεται στο εφικτό και στον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθούν αποτελεσματικότερα οι αποφάσεις της ηγεσίας.

Βασικό μέλημα του manager είναι ο σχεδιασμός των δράσεων και προγραμματισμός τους ώστε να είναι πιο αποτελεσματικές, να μην αλληλοσυγκρούονται ή να μην επικαλύπτει η μία την άλλη. Θα πρέπει να αναγνωρίζει τις εσωτερικές αδυναμίες του συστήματος και να γεφυρώνει τις έντονες συγκρούσεις που μπορεί να αναστείλουν ή ακυρώσουν δράσεις του οργανισμού τον οποίο διοικεί. Μέσω του σωστού προγραμματισμού υπερνικάται κάθε δυσκινησία του συστήματος και σπάνε τα στεγανά που μπορούν να το καταδικάσουν σε στασιμότητα και καταστολή της εξέλιξής του, άρα και σε ακύρωση του ρόλου του στην κοινωνία.

Ο σωστός manager πρέπει να έχει την “επιδεξιότητα να καθοδηγεί ανθρώπους να δημιουργούν πράγματα τα οποία δεν γνωρίζουν οι ίδιοι ότι μπορούν να επιτύχουν ή δεν γνωρίζουν ότι είναι απαραίτητο να γίνουν πραγματικότητα” (Cohen, 1990:215). Επομένως πρέπει να υπάρχει σωστή οργάνωση των υπηρεσιών του διοικούμενου οργανισμού, ώστε όλες οι ενέργειες και δράσεις να κατευθύνονται πάντα προς τον στόχο που έχει ήδη τεθεί. Με τον τρόπο αυτό το ανθρώπινο δυναμικό και το διαθέσιμο υλικό ανακατευθύνονται προς τον σωστό δρόμο και δεν κατασπαταλιούνται σε ανούσιες πράξεις που συνήθως απομακρύνουν από τον στόχο και μειώνουν την απόδοση του όλου συστήματος.

Η επίτευξη υψηλών στόχων και η υλοποίηση των οραμάτων της κοινωνίας επιτυγχάνεται μέσω της δυνατότητας επικοινωνίας και συνεργασίας με τους υφιστάμενους. Το προσωπικό και οι συνεργάτες πρέπει να παροτρύνονται και να εμπνέονται ώστε να πετυχαίνουν συνεχώς νέους υψηλότερους στόχους έστω και αν αυτοί αρχικώς φαντάζουν ακατόρθωτοι. Για το λόγο αυτό ο manager είναι υποχρεωμένος να παρέχει στο ανθρώπινο

δυναμικό την καθημερινή σταθερότητα και τον βραχυπρόθεσμο έλεγχο των πραγμάτων ώστε να παρέχει καθημερινά το αίσθημα της ασφάλειας στον υφιστάμενο. Μέσα από ένα τέτοιο πλαίσιο μπορεί ο υφιστάμενος να αυξήσει την παραγωγικότητά του και να διαχειριστεί το όραμα της ηγεσίας.

Η επικοινωνία μεταξύ των δομών ενός οργανισμού προϋποθέτει την αμφίδρομη συνεργασία μεταξύ ηγεσίας και υφισταμένων. Με τον τρόπο αυτό υπάρχει συνεχής έλεγχος της σωστής λειτουργίας του οργανισμού, αναπροσαρμογή των στόχων στα δεδομένα της στιγμής και διασύνδεση της ηγεσίας και του διευθύνοντος συμβούλου με την παραγωγική βάση. Ο έλεγχος που ασκεί ο σωστός manager δεν αποσκοπεί στην λειτουργία των “ανθρώπων – μηχανών” αλλά στην επίλυση προβλημάτων που δημιουργήθηκαν και στην ενθάρρυνση νέων ιδεών. Το διευθυντικό στέλεχος έχοντας πάντα κατά νου τον στόχο του πρέπει να είναι ικανό να σχεδιάσει δομές σχέσεων καθηκόντων και εξουσιών, οι οποίες θα δημιουργήσουν αποτελέσματα. Έχει ως καθήκον του τον σωστό επιμερισμό της εργασίας ανάλογα με τις δυνατότητες κάθε υφισταμένου του, την ομαδοποίηση των εργασιών και την διαμόρφωση των ορίων ευθύνης της κάθε μονάδας που διευθύνει.

Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να κατανοούν τις απόψεις, τις ανάγκες, τους στόχους και τις αδυναμίες των υφισταμένων τους. Χωρίς την σωστή επικοινωνία οι δομές ενός οργανισμού θα αποτελούνται από ένα σωρό άτομα που θα βρίσκονται στον ίδιο χώρο εργασίας χωρίς συνεργασία και με απώλεια συνέργειας σε ότι κάνουν. Η επικοινωνία επιτυγχάνεται όχι μόνο μέσω προφορικών ή γραπτών εντολών αλλά και μέσω της “γλώσσας” του σώματος ή αλλιώς της συναισθηματικής “γλώσσας”, την οποία θα πρέπει να μπορεί να αντιλαμβάνεται και να χρησιμοποιεί ο manager. Έτσι η αλλαγή του τόνου της φωνής, οι χειρονομίες, η διάθεση και η θέση του σώματος δηλώνουν διαφορετικές συναισθηματικές καταστάσεις που αν αποκωδικοποιηθούν σωστά μπορούν να συμβάλλουν στην επιτυχημένη επικοινωνία μεταξύ των συνομιλητών.

1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

Η χρήση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα των διαδικτυακών εφαρμογών έχει αποδειχθεί ότι συμβάλει στην καλύτερη διοίκηση των παραγωγικών μονάδων και στην εξοικονόμηση πολύτιμων πόρων. Οι σχολικές μονάδες είναι μία ιδιαίτερη μορφή

οργανισμών όπου οι συμμετέχοντες αλληλεπιδρούν συνεχώς μεταξύ τους και οποιαδήποτε στιγμή ο διδάσκων θα πρέπει να μπορεί να περάσει στην θέση του διδασκόμενου.

Αν πρώτοι οι εκπαιδευτικοί δεν αναγνωρίσουν την αναγκαιότητα εισαγωγής των νέων τεχνολογιών στη λειτουργία της σχολικής μονάδας τότε η αποδοτικότητα και χρηστικότητα των νέων αυτών εργαλείων θα μειωθεί. Όπως αναφέρεται για πρώτη φορά στην ελληνική βιβλιογραφία από τον Χαράμη το 2001 οι εκπαιδευτικές μονάδες χρειάζονται εξειδικευμένες εφαρμογές προκειμένου να βοηθηθεί η διοίκηση στο έργο της.

Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι η χρήση αναβαθμισμένου τεχνολογικού εξοπλισμού, με σωστές προδιαγραφές και παροχή συνεχούς υποστήριξης τόσο ποσοτικής όσο και ποιοτικής, συμβάλει στην καλύτερη και πληρέστερη άσκηση διοίκησης στις σχολικές μονάδες και επιταχύνει την δικτύωση των σχολείων και των εκπαιδευτικών.

Από μόνη της πάντως η υλικοτεχνική υποδομή δεν μπορεί να επιφέρει καμία πρόοδο και αναβάθμιση του συστήματος. Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τα τραπέζια και οι καρέκλες χωρίς την ένθερμη συμμετοχή των εκπαιδευτικών δεν φέρνουν την άνοιξη του εκπαιδευτικού συστήματος. Οι εκπαιδευτικοί είναι ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε αλλαγής και κάθε προόδου στην εκπαίδευση. Χωρίς την συμβολή τους δεν μπορεί να γίνει καμία μεταρρύθμιση.

Οι εκπαιδευτικοί είναι εκείνοι που στην καθημερινή πράξη θα κληθούν να χρησιμοποιήσουν τα νέα τεχνολογικά εργαλεία. Συνεπώς ο πόλος τους είναι καίριος σε κάθε προσπάθεια μεταρρύθμισης. Η συνεχής εκπαίδευσή τους και κατάρτισή τους σε θέματα ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης είναι ο μόνος τρόπος να εγγυηθούμε την επιτυχία των αλλαγών και την σωστή αξιοποίηση των εργαλείων που θα τους δοθούν.

Σε μία μικρή σχολική μονάδα τα πράγματα είναι σχετικά απλά. Το κεντρικό κράτος έχοντας ουσιαστικά στραγγαλίσει μεγάλο μέρος της ευελιξίας σχεδιασμού και οργάνωσης, αφήνει στον διευθυντή του σχολείου τις αρμοδιότητες διαχείρισης του προσωπικού προκειμένου να γίνει το ωρολόγιο πρόγραμμα. Ακόμη και σε αυτή την περίπτωση όμως θα πρέπει να υπάρχουν τα κατάλληλα εργαλεία ώστε να έχουμε επιτυχημένες εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές και διοικητικές δραστηριότητες.

Ο μέσος εκπαιδευτικός είναι αυτός που θα βοηθήσει την διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού να διαμορφώσει κατάλληλες στρατηγικές. Αυτός θα πρέπει ειδικά σε μεγάλα ιδρύματα να απορροφά τις πιέσεις που δέχεται από τους υφισταμένους του, με τους οποίους δένεται με σχέσεις φιλίας και τις πιέσεις των ανωτέρων του, οι οποίοι απαιτούν

εφαρμογή των εντολών.

Στην Ελλάδα το κεντρικό κράτος ρυθμίζει την λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων με βάση κανόνες που προέρχονται από νόμους, προεδρικά διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις. Δεν ρυθμίζεται η λειτουργία των σχολείων με βάση τους στόχους του εκπαιδευτικού συστήματος. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η αυτονομία των σχολικών μονάδων να περιορίζεται σημαντικά και να αφορά κυρίως περιφερικές δραστηριότητες. Επομένως τίθεται το ερώτημα αν πραγματικά υπάρχει περιθώριο για άσκηση μακροπρόθεσμου management ή ο διευθυντής του σχολείου καλύπτει μόνο βραχυπρόθεσμες ανάγκες.

Στα ανώτερα ιδρύματα υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία, λόγω του αυτοδιοίκητου που τα διέπει. Επομένως τα συλλογικά όργανα διοίκησης, Πρόεδρος του ιδρύματος ή και οι διευθυντές των σχολών έχουν μεγαλύτερη αυτονομία στη χάραξη μεσοπρόθεσμης πολιτικής και άρα άσκηση πιο ουσιαστικής διοίκησης.

Σκοπός του συγγράμματος είναι η διερεύνηση της βιβλιογραφίας και η απάντηση σε ορισμένα ερωτήματα:

- κατά πόσο γίνεται χρήση εξειδικευμένων εργαλείων στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων,
- η εξοικείωση των εκπαιδευτικών και κυρίως διευθυντών σχολικών μονάδων με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές,
- ο βαθμός κατάρτισης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης.

Η ελληνική βιβλιογραφία είναι φτωχή σε ότι αφορά το θέμα της διοίκησης γενικά των εκπαιδευτικών μονάδων, ιδίως δε σε ότι αφορά τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων στη διοίκηση. Απεναντίας η ξένη βιβλιογραφία είναι πιο εκτενής και μάλιστα αναφέρεται σε μεθόδους management των εκπαιδευτικών μονάδων από την δεκαετία του 1970.

Κεφάλαιο 2: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥΣ

2.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΟΡΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Εφόσον «η ρωμαϊκή αυτοκρατορία κατόρθωσε με επιτυχία να διοικήσει το απέραντο κράτος της, χάρη στην οργανωτική ικανότητα των Ρωμαίων και την υιοθέτηση νέων αρχών και μεθόδων στην διοίκηση της», διαπιστώνουμε πόσο βαρυσήμαντες είναι αυτές οι έννοιες. Επειδή όμως για την οργάνωση υπάρχει αρκετή ανάλυση στην §2.4, δεν καθίστανται αναγκαίο να αφοσιωθούμε σε αυτήν εδώ.

Στη συνέχεια θα αποσαφηνίσουμε την σχέση των ακολούθων όρων. Υπάρχουν θεωρητικοί της διοικητικής επιστήμης που δέχονται ως ταυτόσημες τις λέξεις **administration** και **management** (και έτσι θα τις χρησιμοποιήσουμε εμείς). Όμως άλλοι την **διοίκηση** (administration) την εκλαμβάνουν ως μέρος του management. Και κάποιοι αντίθετα ότι «η διοίκηση (administration) είναι μια γενική έννοια και περιλαμβάνει management και οργάνωση».

Αφού οι συγγραφείς της διοικητικής επιστήμης δεν έχουν καταλήξει σε έναν κοινά αποδεκτό ορισμό για τον όρο «διοίκηση», θα αναφέρουμε ενδεικτικά έναν. Η διοίκηση (ή management) είναι διοικητική λειτουργία εναρμονισμού όλων των επιμέρους ατομικών προσπαθειών, με την χρήση σωστών μεθόδων εργασίας για την επίτευξη του κοινού στόχου (ή στόχων). Ο καθορισμός ορισμένων αρχών της και η χρήση επιστημονικών προσεγγίσεων, την καθιστούν επιστήμη. Όμως ως μεθοδολογία στηρίζεται και σε τεχνικά στοιχεία, δηλ. στην «γνώση της συμπεριφοράς», συνεπώς η διοίκηση είναι και τέχνη, παρέχει δυνατότητα ευελιξίας και πρωτοβουλιών στον τρόπο άσκησης της.

Επιπλέον σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (1999, σ. 20), «**οργανισμός** είναι ένα σύστημα στο οποίο έχουν συγκεντρωθεί άτομα που εργάζονται μαζί, για να εκπληρώσουν ένα κοινό σκοπό». Οι οργανισμοί διακρίνονται με διάφορα κριτήρια, ωστόσο θα κάνουμε μνεία σε ένα, σε εκείνο της τιμολογιακής πολιτικής τους. Έτσι όταν έχει ιδιωφελή σκοπό (αύξηση των κερδών και της ατομικής περιουσίας του), ονομάζεται επιχείρηση ή κερδοσκοπικός ή ποριστικός οργανισμός και εντάσσεται στους ιδιωφελείς. Ωστόσο όταν στοχεύουν σε πλεόνασμα εσόδων συγκριτικά με τα έξοδα τους, λέγονται επεκτατικοί ή κτητικοί. Ή όταν πρόθεση τους είναι η εξίσωση εσόδων και εξόδων, αποκαλούνται εξισωτικοί οργανισμοί. Οι επεκτατικοί και εξισωτικοί ανήκουν στους κοινωφελείς οργανισμούς, δηλαδή σε όσους

αποβλέπουν μόνο στο κοινό συμφέρον, όπως και οι εκπαιδευτικοί.

Επεκτείνοντας την ανάλυση μας θα μιλήσουμε για την **διοικητική ηθική**. Διαμορφώνεται από τρεις δυνάμεις: την ηθική του ατόμου (το σύνολο των κατευθυντήριων αρχών και πεποιθήσεων της συμπεριφοράς του), την οργανωτική κουλτούρα, φυσικά δίχως να παραβλέπουμε τον κώδικα δεοντολογίας του κάθε επαγγέλματος ή του οργανισμού, τους κανόνες δικαίου, τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις καθώς και κάποιους «ειδικούς περιορισμούς ως προς τα πολιτικά και ατομικά δικαιώματα» που είναι επιβεβλημένα για ορισμένες κατηγορίες εργαζομένων. Και το οργανωτικό σύστημα είναι η τρίτη, που περιλαμβάνει την δομή, την πολιτική, τους κανόνες και τα διάφορα συστήματα αμοιβών, επιλογής και εκπαίδευσης.

Η **κουλτούρα** γενικά είναι οι ίδιες βασικές παραδοχές και άτυποι κανόνες που προσδιορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και τον συλλογισμό της μέσα στον οργανισμό. Η **οργανωτική κουλτούρα** είναι οι αξίες, τα πιστεύω, τα πρότυπα και ο τρόπος σκέψης, όλα αυτά σαν ένα αποδεκτό σύνολο από όλους και στοιχεία μεταξύ άλλων που την ξεχωρίζουν (Chatman & Jean) είναι η έμφαση στην δημιουργικότητα και καινοτομία.

Δημιουργικότητα είναι «η χρησιμοποίηση από το άτομο της ευφυΐας και της φαντασίας του, για να δημιουργήσει μια νέα προσέγγιση στα πράγματα ή μια μοναδική λύση στο πρόβλημα. Η δημιουργικότητα περιλαμβάνει επίσης και την πιθανότητα της αποτυχίας». **Καινοτομία** είναι η διαδικασία που στοχεύει στην ανάπτυξη νέων ιδεών, με την προοπτική να τις εφαρμόσει πρακτικά. Εξίσου σπουδαίες είναι η **αποτελεσματικότητα** που φανερώνει τον βαθμό εκπλήρωσης των στόχων, και η **αποδοτικότητα** που δείχνει με το μικρότερο δυνατό κόστος, το πόσο καλά εκμεταλλεύτηκαν οι διάφορες πηγές για την πραγμάτωση τους.

Στην βιβλιογραφία η **εκπαιδευτική κουλτούρα**, ορίζεται ως οι συνολικά κοινά αποδεχτές παραδοχές, στάσεις, αξίες και πρακτικές, που καθορίζουν «τον προσανατολισμό, το ηθικό, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις αξίες, τις διαδικασίες ρουτίνας, την χρήση θεσμών και υλικών, από άτομα που απαρτίζουν την εκπαιδευτική μονάδα».

Σε αυτό το σημείο είναι σκόπιμο να ξεκαθαρίσουμε κάποιες έννοιες σχετιζόμενες με την εκπαίδευση. Η σκόπιμη επίδραση ενηλίκου σε ανήλικο, μέσω μεθοδευμένων και προγραμματισμένων ενεργειών ή βελτιωμένων περιβαλλοντικών επιδράσεων, δηλώνει την έννοια της **αγωγής**. Η **παιδεία** ως φιλοσοφική έννοια, είναι μια σύνθετη λειτουργία ένταξης (όχι μόνο άλλα) κυρίως νεαρών ατόμων, «σε ένα καθορισμένο πνευματικό,

κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο». Ενώ το αποτέλεσμα της αγωγής και παιδείας εκφράζει η **μόρφωση**, δηλ. «τη διαμόρφωση και μετεξέλιξη της προσωπικότητας του ανθρώπου και συγχρόνως την προσαρμογή και προετοιμασία του, για την επαγγελματική του ένταξη στο κοινωνικό σύνολο».

Η **εκπαίδευση** νοείται η προσφερόμενη παιδεία αποκλειστικά από οργανωμένους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και η εκπαιδευτική διαδικασία, που ελέγχεται και θεσμοθετείται από την Πολιτεία ή από άλλο φορέα, αποσκοπώντας στην μετάδοση γνώσεων θεωρίας, δεξιοτήτων και αξιών στους νέους. Παρατηρούμε ότι παρόλο που οι έννοιες αγωγής, παιδείας, μόρφωσης και εκπαίδευσης διαφέρουν (η παιδεία εκπηγάζει από όλες και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση μαζί τους), αξίζει να σημειώσουμε ότι ως όροι συνήθως θεωρούνται όλοι συνώνυμοι. Και ότι ο όρος παιδεία έχει διάφορες σημασίες και είναι ως έννοια ευρύτερη όλων των παραπάνω, αρχικά εμφανίστηκε με την μορφή κοινωνικού φαινομένου συνυφασμένου στενά με την ιστορία του παγκόσμιου πολιτισμού.

Η **διοίκηση της εκπαίδευσης** μπορεί να οριστεί, ως ένα σύστημα δράσης που επιδιώκει την επίτευξη ανάλογων σκοπών (σύμφωνα με τον τύπο του εκπαιδευτικού οργανισμού), με την ορθή χρήση των διαθέσιμων (υλικών και ανθρωπινών) πόρων. Σύμφωνα με την Μπρίνια (2008, σ. 98-102), οι λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης μιας εκπαιδευτικής μονάδας είναι: ο προγραμματισμός, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η διεύθυνση-ηγεσία, και ο έλεγχος-αξιολόγηση, τις οποίες θα υιοθετήσουμε.

2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2.2.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΛΑΣΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι θεωρίες που κατά καιρούς διατυπώθηκαν για την διοικητική επιστήμη, μπορούν να ταξινομηθούν, με διάφορα κριτήρια όπως είτε με το περιεχόμενό τους, είτε με την διαχρονική τους εξέλιξη, κλπ. Επιλέγοντας τον χρόνο εμφάνισης των διαφόρων προσεγγίσεων, έργων και ερευνών που αποτέλεσαν ακρογωνιαίους λίθους και σημεία καμπής για την εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης, θα διακρίνουμε την διοικητική σκέψη, σε τρεις φάσεις: την κλασική, την νεοκλασική και την σύγχρονη και θα αναφέρουμε συνοπτικά τους κυριότερους εκπροσώπους των.

Η πρώτη σχολή, διαμορφώθηκε κατά το πρώτο τέταρτο του 20^{ου} αιώνα, όπου το

ζητούμενο ήταν η αναζήτηση της εργασιακής μεθόδου η οποία δίνει το καλύτερο αποτέλεσμα με λιγότερη θυσία σε χρόνο, χρήμα και ανθρώπινη προσπάθεια. Τότε το 1911, ο **Frederic W. Taylor** δημοσίευσε το βιβλίο του με τίτλο «Principles of Scientific Management» και η απάντηση που έδωσε για υψηλότερους μισθούς και μεγαλύτερα κέρδη ήταν η παραγωγικότητα, διατυπώνοντας τέσσερις θεμελιώδεις αρχές. Η ανάλυση της εργασίας, η επίτευξη της ορθολογικής οργάνωσης με την αρχή του καταμερισμού της εργασίας, η ανάθεση καθηκόντων κάθε θέσης σε κατάλληλα επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα, η εφαρμογή ορθολογικών εργασιακών μεθόδων και η δημιουργία κινήτρων για αυξημένη αποδοτικότητα, ήταν τα κεντρικά σημεία του έργου του «Αρχές της επιστημονικής διοίκησης».

Έπειτα από μια πενταετία περίπου, το 1916, μια άλλη απόκριση έδωσε ο **Henri Fayol**, επικεντρώνοντας το παραδοσιακό διοικητικό του μοντέλο στον τρόπο της αποτελεσματικής εκτέλεσης των καθηκόντων των διοικητικών στελεχών. Διατύπωσε πέντε λειτουργίες ενός οργανισμού (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος) και δεκατέσσερις γενικές αρχές διοίκησης, οι οποίες επιγραμματικά είναι: καταμερισμός της εργασίας, εξουσία και ευθύνη, πειθαρχία, ενότητα κατεύθυνσης, ενότητα διεύθυνσης, υποταγή του ατομικού στο γενικό συμφέρον, ανταμοιβή, συγκέντρωση, αλυσίδα ιεραρχίας, τάξη, δικαιοσύνη, σταθερότητα προσωπικού, πρωτοβουλία και ομαδικό πνεύμα.

Το 1979, ο **Max Weber** ανέπτυξε την θεωρία των δομών εξουσίας, που περιληπτικά κυρίως διακρίνεται: για το ιεραρχικό στοιχείο, την ενότητα εντολής, το όριο εποπτείας, την ειδίκευση και διαίρεση της εργασίας και την αρχή της απόλυτης σχέσης της εξουσίας με την ευθύνη. Ως έναυσμα για την ανάπτυξη της γραφειοκρατίας, θεωρούσε την εμφάνιση του αστικού κράτους καθώς και της μεθόδου παραγωγής του, τα οποία εξαιτίας της οργανωτικής τους διάρθρωσης και του μεγέθους τους απαιτούσαν συντονισμό ενώ ταυτόχρονα διέθεταν πόρους για την συντήρησή της. Υποστήριξε ότι με την ακρίβεια, την αξιοπιστία, την σταθερότητα και την πειθαρχία της, υπερέχει ως τρόπος οργάνωσης.

Αποτελεί δε έως και σήμερα, για όλους τους μεγάλους, πολύπλοκους οργανισμούς παγκοσμίως και από τεχνική σκοπιά πρότυπο σχεδιασμού, αν και έχει δεχτεί οξεία αμφισβήτηση. Τα χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού προτύπου, στα οποία οφείλεται η επικράτηση του στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι η επιδιωκόμενη_ομοιομορφία και προβλεψιμότητα στις διαδικασίες, ο αποτελεσματικός συντονισμός, ο έλεγχος στην άσκηση της διοικητικής δράσης, η συνέχεια, η πειθαρχία και η αποφυγή της ευνοιοκρατία.

Τέλος, είναι αναγκαίο να γίνει μια σύντομη αναφορά στις **εναλλακτικές θεωρητικές προσεγγίσεις** που εμφανίστηκαν μετά την δεκαετία του '60 (σχετικός πίνακας: Κατσαρός Ι., 2008, σελ. 26). Η ομοιότητα τους με τις σχολές της παραδοσιακής διοικητικής επιστήμης είναι ότι δεν ενστερνίστηκαν την άποψη ότι αποτελεί κεντρικό προσδιοριστικό στοιχείο των οργανισμών να επιλέγουν ορθολογικά επιλεγμένους στόχους. Η υιοθετούμενη οπτική τους διαφοροποιείται όμως. Στα δομικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων και στην εξέταση της συνοχής των μεταξύ τους στοιχείων, επικεντρώνονται οι δομικές προσεγγίσεις. Ενώ «οι ερμηνευτικές αναλύουν τις οργανώσεις με βάση τις υποκειμενικές αντιλήψεις και τις καταστάσεις αλληλεπίδρασης των μελών τους».

2.2.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Κατά το δεύτερο τέταρτο του 20^{ου} αιώνα, διαμορφώθηκε η διοίκηση με βάση τις Ανθρώπινες σχέσεις. Κύριος εκφραστής της είναι ο ψυχολόγος καθηγητής **Elton Mayo**, του οποίου η έρευνα, ύστερα από συνεχή προσπάθεια και των συνεργατών του, έδειξε ότι: υψηλή συσχέτιση παρουσιάζουν τα συναισθήματα και η συμπεριφορά, η προσωπική συμπεριφορά των εργαζόμενων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις ομαδικές επιδιώξεις και ότι το κοινωνικό περιβάλλον επηρεάζει περισσότερο την παραγωγή, από τις φυσικές εργασιακές συνθήκες. Μετέπειτα, το 1960 ο **Douglas McGregor**, διατύπωσε δυο θεωρίες διοίκησης: την θεωρία Χ, που ισχυρίζεται ότι οι περισσότεροι άνθρωποι είναι φυγόπονοι, δεν επιθυμούν την ανάληψη ευθυνών αλλά να τους διευθύνουν άλλοι. Από την άλλη πλευρά η θεωρία Υ δέχεται μεταξύ άλλων, ότι το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας μπορεί να ωθήσει το ικανό άτομο να προσφέρει πολύ περισσότερα. Περίπου με την πάροδο πέντε ετών, το 1965 ο **Edgar Schein** πρότεινε την ταξινόμηση των ανθρώπων σε τέσσερις κατευθύνσεις σύμφωνα με το ποιοι παράγοντες και συνθήκες τους ωθούν στην δουλειά τους, βλέποντας ως «αντίδραση και αλληλεξάρτηση» την σχέση ατόμου και οργανισμού. Κλείνουμε την νεοκλασική σχολή, με το 1981 και τον **William Ouchi**. Σχετικά με τον Ιαπωνικό τύπο συμμετοχικής διοίκησης του (ή αλλιώς θεωρία Ζ) κεντρικό της σημείο είναι ότι οι ομαδικές αποφάσεις ως πιο αποτελεσματικές από τις ατομικές. Αξίζει να τονίσουμε τα λίγα διοικητικά της επίπεδα καθώς και κανόνες της, όπως επίσης και την ομαδική σχεδίαση των εργασιών.

2.2.3 ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεταξύ των ετών 1950-1960, επίσημα εμφανίζεται το μοντέλο που αναζητεί εκείνη την μορφή διοίκησης που να εξυπηρετεί τις ανάγκες των ατόμων και του οργανισμού, συνδυάζοντας θεωρίες από διάφορες επιστήμες.

Πατέρας της σύγχρονης διοίκησης είναι ο **Chester Barnard**. Το 1938 στο έργο του με τίτλο «The functions of the executive», υπογράμμισε την σημασία της επικοινωνίας και την σπουδαιότητα μεταξύ άτυπης και τυπικής οργάνωσης. Ως ένα σύστημα ανταλλαγής αμοιβών με την παροχή εργασίας, εννοεί την οργάνωση ο **Herbert Simon**, στο βιβλίο του με τίτλο «Administrator Behavior». (1947).






Το 1954 με την θεωρία της «ιεράρχησης των αναγκών» ο **Abraham Maslow**, κατέταξε πυραμιδωτά τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε κατηγορίες. Αν την ικανοποίηση των αναγκών κατωτέρου επιπέδου προσέξει η διοίκηση, θα καταστούν παρωθητικές δυνάμεις στον εργασιακό χώρο οι ανάγκες του ανωτέρου επίπεδου.

Με την θεωρία ανωριμότητας – ωριμότητας (1957), ο **Chris Argyris** υποστήριξε ότι από τον τρόπο άσκησης της διοίκησης, εξαρτάται εάν τα άτομα φθάσουν στην ωριμότητα ή όχι. Ο **Frederick Herzberg** το 1966 ανέπτυξε την θεωρία των δυο παραγόντων (υποκινητικών και υγιεινής), που διέπουν τον άνθρωπο και απαιτείται να υπάρχει ισόρροπη ικανοποίηση τους. Το 1957, οι **Jacob Getzels and Egon Guba** μελέτησαν την οργάνωση των ιδρυμάτων, ως κοινωνικά συστήματα τεσσάρων μεταβλητών.

Στα πλαίσια της συστημικής θεώρησης, η **διοίκηση της εκπαίδευσης**, εκλαμβάνεται ως ένα κοινωνικό και ταυτόχρονα ανοιχτό σύστημα, το οποίο ανήκει, όπως και άλλα μικρότερα ή μεγαλύτερα υποσυστήματα στον ευρύ γεωγραφικά χώρο, που του ασκεί επιρροή και αντιστρόφως.

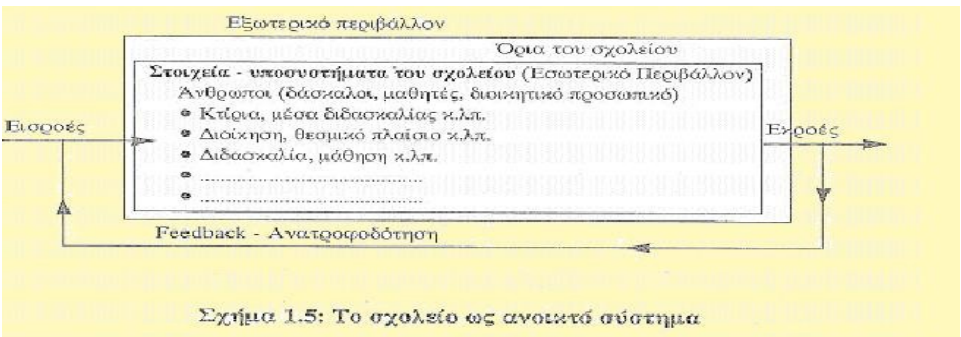
Ανοιχτό δηλ. βρίσκεται σε αλληλεπίδραση διαρκή με το περιβάλλον του, ανταλλάσσοντας ενέργεια, ύλη, πληροφορίες προϊόντα, κλπ όπως περιγράφεται στο διάγραμμα. Από αριστερά εισάγονται οι εισροές (πχ. Άνθρωποι, υλικά, κλπ), το επόμενο στάδιο είναι ο μετασχηματισμός (ή επεξεργασία) τους σε τελικό προϊόν η υπηρεσία. Δεξιά γίνεται η διοχέτευση των εκροών, στο εξωτερικό περιβάλλον το οποίο επηρεάζουν. Ο κυκλικός μηχανισμός επικοινωνίας και ελέγχου, εκείνος της ανατροφοδότησης (feedback) μεταφέρει στο σχολικό σύστημα τις σχετικές με αυτό πληροφορίες. Αναγκαία είναι η σχετική οριοθέτηση (που την διενεργεί ο κάθε ερευνητής, για κάθε σύστημα) των συνόρων του, που το διαχωρίζουν από ευρύτερο περιβάλλον.

Εικόνα 2.2: Αρχές Διοικητικής Επιστήμης που εφαρμόζονται στην εκπαίδευση

<p>① Ο καταμερισμός της εργασίας.</p> 	<p>Υφιστάμενοι κατάλληλοι, με τις γνώσεις και δεξιότητες, όταν εξειδικεύονται, αυξάνεται (↑) η παραγωγικότητά τους και αποδραμεύεται (↓) εργασιακός χρόνος τους. Ως επακόλουθο, ο διευθυντής μπορεί να τους αναθέτει νέα καθήκοντα (ταχύτερος ↑ ρυθμός διεκπεραίωσης, σε λιγότερο ↓ χρόνο).</p>
	<p>② ο προσδιορισμός των ορίων άσκησης της εποπτείας* του διευθυντή (ή αλλιώς «Αρχή περιοχής ευθύνης της διοίκησης» ή «Αρχή περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου»). <i>Αναφέρουμε τους κύριους παράγοντες καθορισμού του εύρους ελέγχου στην διοίκηση της εκπαίδευσης, όπως έχουν προκύψει από πολλές έρευνες. Όσο υψηλότερη (↑) είναι η ικανότητα των προϊστάμενων να διοικούν, τόσο μεγαλύτερο (↑) το εύρος διοίκησης. Αντίστροφα λειτουργούν: η ικανότητα και η διάθεση των υφισταμένων να αποδίδουν και η ποικιλοπλοκότητα των θέσεων εργασίας, τα οποία όσο αυξάνονται (↑), τόσο μειώνεται (↓) η χρεία για καθοδήγηση και επίβλεψη και το εύρος διοίκησης αντίστοιχα. Ενώ ομόρροπα μεταβάλλονται η ομοιομορφία των θέσεων απασχόλησης και το εύρος διοίκησης. Όσο μεγαλύτερη (↑), τόσο πιο μεγάλο (↑).</i> * Όρια άσκησης της εποπτείας (ή αλλιώς το εύρος ελέγχου της διοίκησης ή το εύρος διοίκησης): ο αριθμός των ατόμων που κατευθύνει και ελέγχει ένας διευθυντής.</p>
<p>③ Η τμηματοποίηση της εργασίας.</p> 	<p>Ο όρος τμηματοποίηση (↓) αναφέρεται στην κατανομή των εργασιών και δραστηριοτήτων από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προς τα κατώτερα, ενώ ο όρος ομαδοποίηση (↑) από κάτω προς επάνω (κατώτερα προς ανώτερα). Για την τμηματοποίηση και ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων κάθε οργανισμού, γίνεται χρήση μεταξύ άλλων και επτά (7) πρακτικών κριτηρίων.</p>
<p>④ Η ενότητα της εντολής (ή αλλιώς «Αρχή ενότητας της Διοικήσεως»).</p> 	<p>Σύμφωνα με τους κλασσικούς θεωρητικούς, ένας μόνο προϊστάμενος (ο οποίος μπορεί να εποπτεύει ένα ή και περισσότερα άτομα και στην ελληνική πραγματικότητα, είναι ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας) πρέπει να δίνει εντολές σε έναν υφιστάμενο και εκείνος με την σειρά του, σε αυτόν να λογοδοτεί.</p>
<p>⑤ Η αρχή του σκοπού (ή αλλιώς «Αρχή του καθορισμού των σκοπών»).</p> 	<p>Υποστηρίζει ότι οι εφικτοί στόχοι γνωστοποιούνται σε κάθε εκπαιδευτικό μέλος, ώστε να προσανατολίζει όλες τις προσπάθειες του για την επίτευξή τους και να προκύψει μια αποτελεσματική διοικητική δομή.</p>

«Σημειώσεις: Εικόνα δημιουργημένη από συγγραφέα». Έγινε χρήση των εξής πηγών: Μπρίνια Β. , 2008, *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης* , Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, σ. 143-147. Θεοδωράτος Ε. , 1999, *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Α.Σταμούλης, Αθήνα, σ. 186.

Σχεδιάγραμμα 2.1: Περιγραφή της διοίκησης της εκπαίδευσης ως σύστημα.



«Σημειώσεις: Μερική μορφοποίηση συγγραφέα». Σαΐτης Χ., 2000, *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα. σ. 56.

2.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

2.3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Οι σύγχρονοι οργανισμοί, έχουν αντιληφθεί την σημασία του σχεδιασμού-προγραμματισμού, μέσα στο συνεχώς εναλλασσόμενο εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να διαφύγουν από κινδύνους που εγκυμονεί, μιας και αποτελεί προϋπόθεση των λοιπών λειτουργιών τους, αφού από την μια πλευρά είναι σπάνια η ακριβής πρόβλεψη, από την άλλη η απρογραμμάτιστη δράση παράγει μόνο χάος.

Ορισμένοι συγγραφείς έτσι ονομάζουν το πρώτο στάδιο, όμως οφείλουμε να τονίσουμε την διαφορά τους. Ο όρος **προγραμματισμός (programming)**, καθορίζει πλήρως και λεπτομερειακά τους αντικειμενικούς στόχους, τις μεθόδους, τα μέσα δράσης, τον τόπο και χρόνο εκτέλεσης κάθε είδους εργασίας. Ο όρος **σχεδιασμός (planning)**, έχει γενικούς και αφηρημένους αντικειμενικούς σκοπούς και συνεπώς ευρύτερο περιεχόμενο από αυτόν του προγραμματισμού.

Στην εκπαιδευτική λειτουργία του προγραμματισμού, η μονάδα προσδιορίζει τους στόχους και τις απαιτούμενες διαδικασίες, για την επίτευξη των τριών κατηγοριών δραστηριοτήτων της σε προκαθορισμένους χρόνους. Οι κατηγορίες των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων σε γενικές γραμμές συνθέτονται από: τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες (ότι σχετίζεται με το διδακτικό έργο και την επιμόρφωση εκπαιδευτικών), τις παιδαγωγικές δραστηριότητες (ότι περιλαμβάνουν οι πολιτιστικές δραστηριότητες, οι σχολικές εορτές, τα εκπαιδευτικά προγράμματα), τέλος τις διοικητικές δραστηριότητες (η διοικητική υποστήριξη, η γραμματειακή υποστήριξη και η υλικοτεχνική υποδομή), καθώς οι εκπαιδευτικοί επιτελούν τέσσερα είδη διοικητικού έργου.

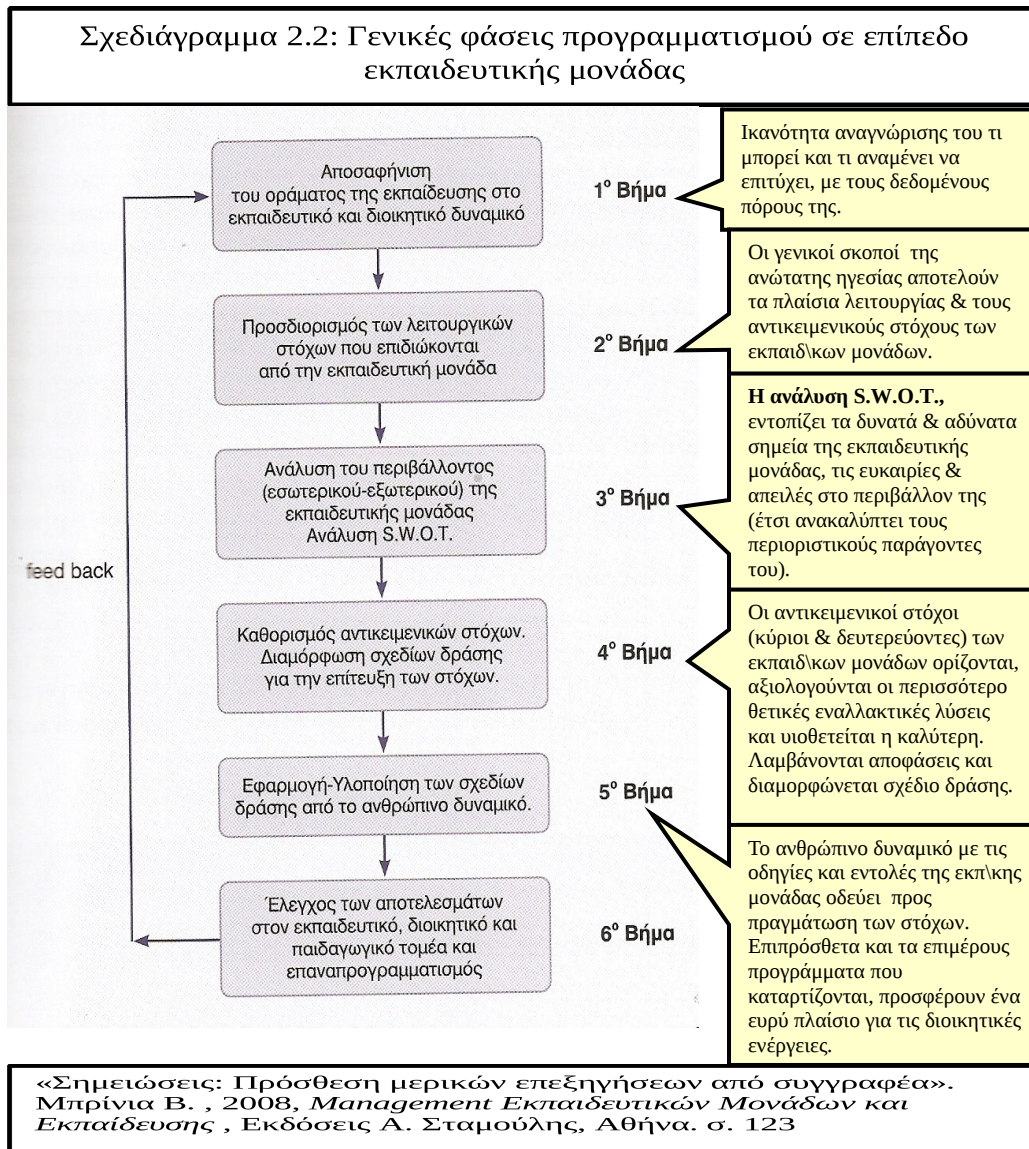
Ακολουθεί ένα χρήσιμο διάγραμμα, για τις γενικές φάσεις προγραμματισμού της κάθε εκπαιδευτικής μονάδας που εξαρτώνται από το είδος της, το περιβάλλον λειτουργίας της και το ανθρώπινο δυναμικό που περικλείει. Είναι προφανές ότι είναι διαφορετικά τα βήματα του στρατηγικού προγραμματισμού στο εκπαιδευτικό σύστημα (Μπρίνια, 2008).

Οι στρατηγικοί (μακροπρόθεσμοι) στόχοι καθορίζονται από το Υπουργείο Παιδείας και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί τους υλοποιούν με τα βραχυπρόθεσμα λειτουργικά διαχειριστικά προγράμματα τους, διάρκειας συνήθως ενός έτους.

Οι στόχοι είναι η βάση του προγραμματισμού. Ιδιότητες των στόχων καθολικά είναι ο ρεαλισμός, η ιεράρχηση, η σαφήνεια και να συμφωνούν με την εκπαιδευτική αποστολή και πολιτική. Αν θέλουμε να αναφερθούμε συγκεκριμένα στους στόχους εκπαιδευτικής μονάδας, θα πρέπει: να είναι καθορισμένοι με ακρίβεια και εφικτοί, να υπάρχει συνέπεια στην υλοποίηση τους, να είναι ιεραρχημένοι κατά σειρά προτεραιότητας και βαθμό σημαντικότητας τους, να βρίσκονται σε αρμονία και ισορροπία μεταξύ τους και να επιζητείται η συμμετοχή των εκπαιδευτικών, όσον αφορά την κατάρτιση-εφαρμογή προγραμμάτων.

Οι στρατηγικοί (μακροπρόθεσμοι) στόχοι καθορίζονται από το Υπουργείο Παιδείας και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί τους υλοποιούν με τα βραχυπρόθεσμα λειτουργικά διαχειριστικά προγράμματα τους, διάρκειας συνήθως ενός έτους.

Οι στόχοι είναι η βάση του προγραμματισμού. Ιδιότητες των στόχων καθολικά είναι ο ρεαλισμός, η ιεράρχηση, η σαφήνεια και να συμφωνούν με την εκπαιδευτική αποστολή και πολιτική. Αν θέλουμε να αναφερθούμε συγκεκριμένα στους στόχους εκπαιδευτικής μονάδας, θα πρέπει: να είναι καθορισμένοι με ακρίβεια και εφικτοί, να υπάρχει συνέπεια στην υλοποίηση τους, να είναι ιεραρχημένοι κατά σειρά προτεραιότητας και βαθμό σημαντικότητας τους, να βρίσκονται σε αρμονία και ισορροπία μεταξύ τους και να επιζητείται η συμμετοχή των εκπαιδευτικών, όσον αφορά την κατάρτιση-εφαρμογή προγραμμάτων.



2.3.2 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Καλό είναι να προβούμε σε αποσαφήνιση του όρου λήψη αποφάσεων. Παρόλο που για τον όρο απόφαση έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί θα παραθέσουμε ενδεικτικά δύο. Ο αρχικός θεωρεί την απόφαση, διαδικασία που επιλέγουμε μια από τις προτάσεις επίλυσης ώστε να επιτύχουμε κάποιον σκοπό. Ο επόμενος ορισμός την βλέπει ως συστηματική ενέργεια άρσης των προβλημάτων που συνδέονται με τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού.

Γεγονός είναι ότι αναζητάτε ορθολογική απόφαση, δηλαδή η υιοθέτηση εκείνης της πρότασης από όλες, που διευθετεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τον στόχο. Για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει το πρόσωπο (ή τα πρόσωπα) που θα προβούν στην

ανάληψή της, να έχουν ορισμένη πείρα της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού, επιπρόσθετα να διαθέτουν ορισμένες δεξιότητες, όπως ικανότητα μετατροπής των θεωρητικών τους γνώσεων σε δημιουργικές πράξεις.

Ένας από τους ορισμούς της δημιουργικής σκέψης, την εκλαμβάνει ως την εύρεση όχι μόνο μιας λύσης αλλά πολλών και τα άτομα με αυτήν χαρακτηρίζονται από αντιληπτική ικανότητα του περιβάλλοντος τους, την πνευματική ευελιξία, την ανεξαρτησία κρίσης, την αυξημένη ελαστικότητα συλλογισμού κ.λ.π., κατά τον Weshler και τον Dubrin.

Η αποκαλούμενη αλλιώς και παραγωγική σκέψη, σύμφωνα με το μοντέλο του Wallas (1926), διακρίνεται σε τέσσερις φάσεις: την προετοιμασία του προβλήματος, την εκκόλαψη (τη δόκιμη διάφορων λύσεων), τον φωτισμό ή την έμπνευση και την επαλήθευση (προσαρμογή της λύσης στην πραγματικότητα). Ο Σαΐτης υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις τεχνικές διεύρυνσης του τρόπου της. Τα είδη των αποφάσεων, τα παραθέτουμε με τις απαραίτητες επεξηγήσεις στην παρακάτω εικόνα, προκειμένου να προχωρήσουμε στα βήματα που ακολουθούμε για να λάβουμε μια απόφαση στην εκπαιδευτική μονάδα. Στο συστημικό πρότυπο απόφασης έχουμε πέντε: προσδιορισμός του προβλήματος, εναλλακτικών λύσεων διερεύνηση και ανάπτυξη, επιλογή της καταλληλότερης λύσης, εφαρμογή της απόφασης και η αξιολόγηση του αποτελέσματος.



«Σημειώσεις: Εικόνα δημιουργημένη από συγγραφέα». Έγινε χρήση των εξής πηγών: Μπρίνια Β., 2008, *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα. σ. 203-205. Σαΐτης Χ., 2000, *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα, σ. 106-109. (*Η Μπρίνια Β. αποδέχεται αυτήν την πρόσθετη κατηγορία αποφάσεων).

Κύριοι παράγοντες που ασκούν επιρροή στην εκπαιδευτική λειτουργία είναι εν συντομία ο πολιτικός, ο θρησκευτικός, ο οικονομικός, ο κοινωνικός- πολιτιστικός. Εκπαιδευτική πολιτική είναι η αξιοποίηση από το κράτος των διαθέσιμων μέσων, ενεργειών και επιλογών, για την πραγμάτωση των συγκεκριμένων εκπαιδευτικών σκοπών.

Τέλος δεν μπορούμε να παραλείψουμε τα επίπεδα χάραξης της εκπαιδευτικής πολιτικής που για ορισμένους συγγραφείς επικεντρωμένους στην ελληνική πραγματικότητα ονομάζονται εθνικό, νομαρχιακό και σχολικό ή τοπικό, ενόσω για άλλους που τα τοποθετούν σε παγκόσμιο επίπεδο, χωρίζονται σε διεθνές (global), κρατικό (national), τοπικό (local).

«Το συγκεκριμένο glonacal (global + national +local) πεδίο διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής αποτελείται από αλληλοσυνδεδεμένα υπερεθνικά, εθνικά και τοπικά δίκτυα (networks) διαφορετικής διάστασης και σπουδαιότητας». Στον δικτυακό αυτό χώρο τον οργανωτικό εκπαιδευτικό έλεγχο διατηρούν τα εθνικά κράτη, όμως δεν ασκούν ανεξάρτητα την κυβερνητική πολιτική τους. Δέχονται ισχυρές πιέσεις μέσα στο πλαίσιο των υπερεθνικών οργανισμών και διεθνών ιδρυμάτων (π.χ. παγκόσμιας τράπεζας, Ε'Ε, ΟΟΣΑ, ΙΕΑ, Unesco, κλπ), κυρίως μέσω των παγκόσμιων συγκριτικών ερευνών, η σπουδαιότητα των οποίων ανάγεται στην βελτίωση του μακροεπίπεδου (εθνικών συστημάτων παιδείας) και του μικροεπίπεδου τους (μεμονωμένων σχολικών μονάδων). Γενικά όμως δυο στρατηγικές συγκροτούν το εκπαιδευτικό πεδίο, μεταξύ της εθνικής κυριαρχίας και του διεθνισμού: η χάραξη μεταρρυθμίσεων μέσω της επιβολής προκαθορισμένων στάνταρντ (standards-based reform) και η λεγόμενη «πολιτική των επιλογών» (choice policies).

2.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για την οργάνωση, ο όρος οργάνωση (organization, organization) ερμηνεύεται με πολλές και διαφορετικές έννοιες, όλα αυτά τα λαμβάνουμε υπόψη μας άλλα θα αρκεστούμε μόνο σε τρεις καθημερινές σημασίες του.

Η οργάνωση σαν οντότητα, χαρακτηρίζεται από τον ανθρώπινο παράγοντα, την επιδίωξη αντικειμενικών σκοπών και την οργανωτική δομή της. Αναπτύσσεται δε μια δυναμική των ομάδων, δηλ. διεργασίες, αλληλεπιδράσεις και δυνάμεις, μέσα σε αυτά τα σύνολα ανθρώπων. Οι άτυπες και τυπικές ομάδες, είναι απόρροια της άτυπης και τυπικής

μορφής οργάνωσης αντίστοιχα.

Κατά τον Barnard, θεωρείται μια οργάνωση τυπική όταν υπάρχει ενσυνείδητος συντονισμός δυο ή περισσότερων ατόμων για την πραγμάτωση των καθορισμένων στόχων του οργανισμού. Ο Lucey υποστηρίζει ότι υπάρχει (σε μεγαλύτερη ή μικρότερη έκταση) ανεπίσημη οργάνωση, εντός κάθε επίσημης, ενώ δεν ισχύει το αντίστροφο. Η άτυπη ρυθμίζεται από την συμπεριφορά, τα ήθη, το συναίσθημα και τις κοινές αντιλήψεις των μελών της, και δεν έχει διάρθρωση και όρια, σταθερή διάρκεια, κυρώσεις βάσει ισχυόντων νομοθετικών διατάξεων όπως η τυπική, αλλά η τιμωρία συνίσταται σε κοινωνική απομόνωση.

Κατανοούμε πλέον ότι ο όρος οργάνωση στην εκπαιδευτική μονάδα, συνίσταται με δυο έννοιες: ως κοινωνικού θεσμού (υποσυστήματος εντός των εκπαιδευτικών οργανώσεων γενικά) και ως ενός συνόλου αρχών και κανονισμών, που δομούν και συντονίζουν τις αναγκαίες λειτουργίες, διαδικασίες και ενέργειες της με απώτερο σκοπό την επίτευξη των εκπαιδευτικών, διοικητικών και παιδαγωγικών σκοπών της. Συνοπτικά πέντε είναι οι τομείς οργάνωσης της μονάδας: το περιεχόμενο σπουδών της, οι εκπαιδευτικοί, η υλικοτεχνική υποδομή και η διαχείριση των πόρων της, η εσωτερική λειτουργία της και η σύνδεση της με το περιβάλλον και την κοινωνία. Από τις επτά βασικές αρχές οργάνωσης της διοικητικής επιστήμης, βλέπουμε στην εικόνα 2 την συμβολή κάποιων που εφαρμόζονται στον εκπαιδευτικό χώρο.






Επιπλέον η **οργάνωση** σαν ρυθμιστική ενέργεια, είναι μία από τις κύριες λειτουργίες του μάνατζμεντ. Το 1998, ο P. Drucker υποστήριξε ότι υπάρχουν τρεις τρόποι καθορισμού της δομής της οργάνωσης ενός οργανισμού. Στον πρώτο στην ανάλυση των δραστηριοτήτων διενεργείται από τον διευθυντή προσδιορισμός του είδους των εργασιών προς εκτέλεση, ποιες εργασίες είναι όμοιες και σε ποιες οφείλεται να αποδοθεί μεγαλύτερη έμφαση. Στον δεύτερο στην ανάλυση των αποφάσεων, ορίζεται το είδος των απαιτούμενων αποφάσεων, το οργανωτικό επίπεδο λήψης τους και ο βαθμός συμμετοχής των προσώπων στην λήψη αυτή. Στον τρίτο στην ανάλυση των σχέσεων, ο διευθυντής κανονίζει την έκταση της συμβολής του, στην υλοποίηση των προγραμμάτων και τα άτομα με τα οποία θα συνεργαστεί.

Απαραίτητα συστατικά της οργανωτικής δομής των εκπαιδευτικών μονάδων, είναι η ανταπόκριση στο περιβάλλον, η επάνδρωση με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, η έκφραση της πραγματικής διοικητικής εξουσίας των ανώτερων κλιμακίων, η εκπλήρωση των προγραμμάτων και στόχων. Εν συντομία βλέπουμε στο σχεδιάγραμμα 3, τα πέντε

στάδια στην διαδικασία της οργάνωσης στην εκπαιδευτική μονάδα.

Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο του 5^{ου} βήματος, είναι η δημιουργία οργανογράμματος, το οποίο όμως είναι και η τελευταία έννοια της **οργάνωσης** που θα εξετάσουμε. Οργανόγραμμα καλείται η γραφική απεικόνιση του οργανωτικού συστήματος (τυπικής οργάνωσης), παρουσιάζει όλους τους τομείς δράσης, τις γραμμές εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων θέσεων απασχόλησης. Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι υπάρχουν στοιχεία που δύναται να μας δείξουν τα οργανογράμματα, όπως και άλλα που δεν μας τα εμφανίζουν.

Εικόνα 2.2: Αρχές Διοικητικής Επιστήμης που εφαρμόζονται στην εκπαίδευση

<p>① Ο καταμερισμός της εργασίας.</p> 	<p>Υφιστάμενοι κατάλληλοι, με τις γνώσεις και δεξιότητες, όταν εξειδικεύονται, αυξάνεται (↑) η παραγωγικότητα τους και αποδραμεύεται (↓) εργασιακός χρόνος τους. Ως επακόλουθο, ο διευθυντής μπορεί να τους αναθέτει νέα καθήκοντα (ταχύτερος ↑ ρυθμός διεκπεραίωσης, σε λιγότερο ↓ χρόνο).</p>
 <p>② ο προσδιορισμός των ορίων άσκησης της εποπτείας* του διευθυντή (ή αλλιώς «Αρχή περιοχής ευθύνης της διοικήσεως» ή «Αρχή περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου»).</p> <p>Αναφέρουμε τους κύριους παράγοντες καθορισμού του εύρους ελέγχου στην διοίκηση της εκπαίδευσης, όπως έχουν προκύψει από πολλές έρευνες. Όσο υψηλότερη (↑) είναι η ικανότητα των προϊστάμενων να διοικούν, τόσο μεγαλύτερο (↑) το εύρος διοίκησης.</p> <p>Αντίστροφα λειτουργούν: η ικανότητα και η διάθεση των υφισταμένων να αποδίδουν και η ποικιλοκότητα των θέσεων εργασίας, τα οποία όσο αυξάνονται (↑), τόσο μειώνεται (↓): η χρεία για καθοδήγηση και επίβλεψη και το εύρος διοίκησης αντίστοιχα.</p> <p>Ενώ ομόροπα μεταβάλλονται η ομοιομορφία των θέσεων απασχόλησης και το εύρος διοίκησης. Όσο μεγαλύτερη (↑), τόσο πιο μεγάλο (↑).</p> <p>* Όρια άσκησης της εποπτείας (ή αλλιώς το εύρος ελέγχου της διοίκησης ή το εύρος διοίκησης): ο αριθμός των ατόμων που κατευθύνει και ελέγχει ένας διευθυντής.</p>	
<p>③ Η τμηματοποίηση της εργασίας.</p> 	<p>Ο όρος τμηματοποίηση (↓) αναφέρεται στην κατανομή των εργασιών και δραστηριοτήτων από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προς τα κατώτερα, ενώ ο όρος ομαδοποίηση (↑) από κάτω προς επάνω (κατώτερα προς ανώτερα). Για την τμηματοποίηση και ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων κάθε οργανισμού, γίνεται χρήση μεταξύ άλλων και επτά (7) πρακτικών κριτηρίων.</p>
<p>④ Η ενότητα της εντολής (ή αλλιώς «Αρχή ενότητας της Διοικήσεως»).</p> 	<p>Σύμφωνα με τους κλασσικούς θεωρητικούς, ένας μόνο προϊστάμενος (ο οποίος μπορεί να εποπτεύει ένα ή και περισσότερα άτομα και στην ελληνική πραγματικότητα, είναι ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας) πρέπει να δίνει εντολές σε έναν υφιστάμενο και εκείνος με την σειρά του, σε αυτόν να λογοδοτεί.</p>
<p>⑤ Η αρχή του σκοπού (ή αλλιώς «Αρχή του καθορισμού των σκοπών»).</p> 	<p>Υποστηρίζει ότι οι εφικτοί στόχοι γνωστοποιούνται σε κάθε εκπαιδευτικό μέλος, ώστε να προσανατολίζει όλες τις προσπάθειες του για την επίτευξη τους και να προκύψει μια αποτελεσματική διοικητική δομή.</p>
<p>«Σημειώσεις: Εικόνα δημιουργημένη από συγγραφέα.». Έγινε χρήση των εξής πηγών: Μπρίνια Β. , 2008, <i>Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης</i> , Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, σ. 143-147. Θεοδωράτος Ε. , 1999, <i>Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων</i>, Εκδόσεις Α.Σταμούλης, Αθήνα, σ. 186.</p>	

Σε αυτό το σημείο, θα δούμε τρία συστήματα οργανωτικής δομής. Καταρχήν διακρίνονται σε κάθετα ή οριζόντια, ανάλογα την κατεύθυνση των μεταβιβασμένων αρμοδιοτήτων. Στην πρώτη περίπτωση, διαβιβάζονται καθήκοντα προς τα κατώτερα κλιμάκια, στην δεύτερη ανάμεσα σε στελέχη της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας.

Συνεχίζοντας θα μιλήσουμε για ορισμένα οργανωτικά συστήματα, που μελετητές της οργάνωσης και διοίκησης έχουν καθιερώσει. Το γραμμικό ή ιεραρχικό ή στρατιωτικό σύστημα οργάνωσης, βασίζεται σε δυο γνωστές αρχές του Fayol, της «ιεραρχικής κλίμακας» και της «ενότητας της διοίκησης». Έχει εξωτερικά όψη πυραμιδωτή, διάταξη ανά βαθμίδα, και όπως όλα τα συστήματα μειονεκτήματα, πλεονεκτήματα.

Το λειτουργικό σύστημα, είναι αντίθετο από το προαναφερόμενο διότι υιοθετεί την «αρχή της πολλαπλότητας». Δηλαδή ο εκάστοτε προϊστάμενος επιβλέπει ένα μόνο ομοιογενές τμήμα του έργου και ο καθένας εργαζόμενος, επιθεωρείται από περισσότερο από έναν προϊστάμενους. Βασικό χαρακτηριστικό του είναι η «ειδίκευση της εξουσίας», ασκείται ειδικά περιορισμένη στα αντικείμενα ειδικότητας του προϊστάμενου.

Το γραμμικό- επιτελικό ή μικτό σύστημα, καθώς φανερώνει και το όνομα του συνδυάζει τα δυο προηγούμενα. Διατηρεί την γραμμική διάρθρωση, όμως οι ανώτερα ιεραρχικά βαθμίδες πλαισιώνονται από «επιτελεία» εξειδικευμένων υπηρεσιών ή οργάνων που επιτελούν καθαρά ερευνητικό έργο, γνωμοδοτούν, ενημερώνουν και υποβάλλουν προτάσεις.

Εξίσου με κριτήριο την αρχή της κατανομή της εξουσίας και ευθύνης, διαχωρίζονται σε δυο συστήματα σύμφωνα με τον Σαίτη. Σε αποκεντρικό, στο οποίο ένα αποφασιστικό μέρος της κεντρικής εξουσίας εκχωρείται σε περιφερειακά κρατικά όργανα. Και σε συγκεντρικό σύστημα, τα κεντρικά διοικητικά όργανα διαχειρίζονται ανεξαιρέτως όλα τα θέματα. Ο Λαΐνας δε, ισχυρίζεται ότι το απόλυτα συγκεντρικό, το διοικητικά και το πολιτικά αποκεντρωμένο, είναι τα κρατικά συστήματα διοίκησης.

2.5 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ – ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Η διεύθυνση (Directing), σύμφωνα με τον Σαίτη, είναι η δυσκολότερη δραστηριότητα του μάνατζμεντ. Διότι πρέπει να τιθασευτεί ο αστάθμητος και ιδιαίτερος χαρακτήρας όλων, όσων απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό προς ορισμένη κατεύθυνση, προκειμένου να

συνεργαστούν και να προβούν σε συγκεκριμένες ενσυνείδητες ενέργειες για την υλοποίηση των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού. Όσον αφορά στην περίπτωση της εκπαιδευτικής μονάδας, ο διευθυντής υποκινώντας κατάλληλα τους εργαζόμενους ώστε να επιδείξουν εμπιστοσύνη στους σκοπούς της και ζήλο, ώστε να αγωνιστούν για την πραγματοποίησή τους. Επιπρόσθετα η διεύθυνση βασικά ασκείται είτε με τον κλασικό τρόπο δηλαδή μέσω της επιβολής, είτε με τον σύγχρονο, ο οποίος επιδιώκει την εκούσια εργασία, μαζί των υφισταμένων και του προϊστάμενου.

Ο συντονισμός (Coordinating) στον εκπαιδευτικό χώρο διαδραματίζει εναρμονιστικό ρόλο ώστε η μια δραστηριότητα να συμβάλει στην επιτυχία της άλλης (ή εκπαιδευτικής ή διοικητικής ή παιδαγωγικής) και όλες ομού σε αρμονική σχέση, να προσπαθήσουν για την ολοκλήρωση των γενικότερων εκπαιδευτικών στόχων. Επιπλέον απαιτείται η χρεία των κάτωθι στοιχείων για την συντονιστική λειτουργία, τα όποια είναι και καθήκοντα της διεύθυνσης: η εποπτεία, η παρακίνηση και η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών, καθώς και η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ αυτών και της διοίκησης. Γεγονός είναι ότι και άλλοι συγγραφείς (εκτός της Μπρίνια), εντός όσων ισχυρίζονται ότι περικλείει η διεύθυνση, εντάσσουν και τον συντονισμό.

Ιδιαίτερα σπουδαίο είναι να αποσαφηνίσουμε ότι γενικά η διοίκηση (management) έχει ευρύτερη έννοια από την ηγεσία (Leadership), και την διαφορά μεταξύ τους, που προκύπτει από τον ακόλουθο ορισμό που έχει διατυπώσει ο R. Stogdill. Η πρώτη έχει ρόλο εφαρμογής, διατήρησης και υποστήριξης των δραστηριοτήτων, ενώ η δεύτερη πρεσβεύει ότι όταν επιβάλλεται από τις συνθήκες, καθίσταται αναγκαία η αλλαγή της ανθρώπινης συμπεριφοράς και του τρόπου της επιχειρησιακής λειτουργίας, δηλαδή σχετίζεται συχνά με καινοτομίες. Ηγεσία (Leadership) είναι η διαδικασία επηρεασμού των ενεργειών μιας οργανωμένης ομάδας, για θέσπιση και επίτευξη ορισμένων σκοπών. Κατά καιρούς διάφοροι ερευνητές έχουν εκφράσει ποικίλους ορισμούς της, όλοι όμως τονίζουν (μεμονωμένα ή συνδυασμένα) τρία κύρια στοιχεία τους: τους ανθρώπους, τα συστήματα, τις διαδικασίες. Ο έλεγχος των πόρων (ανθρώπινων, υλικών και οικονομικών) ή αυτός του καταναγκασμού και των ποινών ή και εκείνος των αμοιβών, καθώς και το εργασιακό πόστο, είναι τέσσερα διακριτά δεδομένα που αποτελούν σημαντικές πηγές ισχύς συσχετιζόμενες με την εκάστοτε θέση στη διοικητική ιεραρχία και τον θεσμικό ρόλο.

«Σύμφωνα με την Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια, ικανότητες είναι οι προσωπικές – ψυχολογικές ιδιαιτερότητες του ανθρώπου που συνθέτουν την ψυχολογική βάση της ανάπτυξης, της εκπαίδευσης και της δημιουργικής δραστηριότητας. Διακρίνουμε

τις γενικές και τις ειδικές ικανότητες». Οι πρώτες «συγκροτούν την βάση της εντατικής δημιουργικής ανάπτυξης του ανθρώπου στα διάφορα είδη δραστηριότητας και προβάλλουν από την παιδική ηλικία ως γενικά χαρίσματα». «Οι ειδικές ικανότητες (μουσικές, γλωσσικές, μαθηματικές, λογοτεχνικές κ.α.) αποτελούν τις προϋποθέσεις για ιδιαίτερες επιδόσεις στην επιστημονική, καλλιτεχνική και πρακτική δραστηριότητα».

Οι όροι ικανότητα και δυνατότητα (κάτι που υπάρχει εν δυνάμει), διακρίνονται από μερικούς συγγραφείς, άλλα στην τυπική εκπαιδευτική πρακτική, χρησιμοποιούνται ως συνώνυμοι και «σημαίνουν το δυναμικό του ατόμου για απόκτηση νέας γνώσης ή δεξιότητας». Αξίζει να σημειωθεί ότι «οι ικανότητες των ανθρώπων δε θεωρούνται γενετικά προσδιορισμένες, αφού η ύπαρξη γενετικών και ψυχοφυσιολογικών προϋποθέσεων χωρίς ειδική εκπαίδευση δεν εξασφαλίζει την υψηλή αυθόρμητη ανάπτυξη των ικανοτήτων».

Δεξιότητα νοείται ο βαθμός «ευκολίας, ακρίβειας και ταχύτητας με τον οποίο εκτελείται μια συνέχεια πολύπλοκων κινητικών ενεργειών και πνευματικών διαδικασιών, με τις οποίες αντιμετωπίζονται και λύνονται δύσκολα προβλήματα και καταστάσεις. Δηλαδή είναι μια ιδιαίτερη επίδοση στην εκτέλεση κάποιου έργου» π.χ. το παίξιμο ενός μουσικού οργάνου κλπ. Σε πολλές περιπτώσεις τόσο στον χώρο της διοικητικής επιστήμης όσο και της εκπαίδευσης, ταυτίζονται οι γενικές ικανότητες με τις αντίστοιχες ανθρώπινες δεξιότητες, παρόλο που ο διαχωρισμός τους έχει καταστεί σαφής.

Οι επιστημονικές απόψεις διχάζονται σχετικά με την φύση της ηγετικής ικανότητας. Η μια πλευρά ισχυρίζεται ότι είναι επίκτητη (με εξάσκηση και μεγάλο προβληματισμό), συνεπώς συγχρόνως και δυναμική. Η προνοητικότητα και οι δεξιότητες, είναι εφόδια των αποτελεσματικών και συνάμα έμπειρων ηγετών που εκπαιδεύτηκαν. Η άλλη πλευρά διατείνεται ότι «η ηγεσία δεν διδάσκεται». Είναι μια απλή διαδικασία, μόνο για τα άτομα αυτά που από την φύση τους είναι προικισμένα με ηγετικές ικανότητες.

Με δύο αλληλοεξαρτώμενους παράγοντες συνδέεται η δυνατότητα των ανώτατων εκπαιδευτικών στελεχών να αντεπεξέρχονται στα απαιτητικά ηγετικά καθήκοντα τους: με την διάθεση τους για την ανάληψη της αυξημένης ευθύνης (αυτή εξαρτάται από τις κατά περίπτωση ανάγκες τους, όπως π.χ. όταν επιθυμούν να επηρεάζουν ή να αναγνωρίζονται από τους άλλους, κλπ). Και με τον βαθμό των απαραίτητων ικανοτήτων και προδιαθέσεων που έχουν.

Οφείλουμε να τονίσουμε ότι υπάρχει κύρια διαφορά μεταξύ προϊστάμενου και διευθυντή-ηγέτη, που ανιχνεύεται στα ποιοτικά και ποσοτικά μεγέθη του τρόπου που αξιοποιούνται οι υφιστάμενοι, άλλα και των συνεπειών αυτού. Μόνο καλός προϊστάμενος

νοείται εκείνος με την παρεχόμενη δύναμη και τα μέσα που πηγάζουν από την θέση του κατορθώνει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ενώ καλός ηγέτης (ταυτόχρονα και αξιόλογος διευθυντής), θεωρείται αυτός που το πετυχαίνει αυτό χάριν κάποιων άλλων ικανοτήτων του, οι οποίες επιδρούν ευεργετικά στην ομάδα του και δεν χρειάζεται να καταφύγει στον εξουσιαστικό τρόπο κυριαρχίας. Ακόμα η πρόσφατη βιβλιογραφία για θέματα ηγεσίας εκπαιδευτικών οργανισμών, υπογραμμίζει με ευκρίνεια ότι δεν είναι όμοια η ηγεσία με συναισθηματική νοημοσύνη και τα διευθυντικά καθήκοντα. Έτσι διευκρινίζουμε ότι στην παρούσα εργασία, δεν τις ταυτίζουμε όλες αυτές τις έννοιες.

Ηγετικό πρότυπο θεωρείται μια ξεχωριστή μορφή συμπεριφοράς του ηγέτη, που την χρησιμοποιεί κυρίως ως μέσο παρακίνησης της ομάδας για να παραχθεί έργο. Σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (1999, σ. 206-213), περιληπτικά τα πέντε ηγετικά στυλ είναι ο αυταρχικός, ο ανθρωπιστικός, ο αδιάφορος (*laissez-faire*), ο πειστικός και ο δημοκρατικός, που ξεχωρίζουν ως προς τις προτεραιότητες που δίνουν στους τομείς της παραγωγής, του ανθρώπινου παράγοντα και της επικοινωνίας με αυτόν. Παράλληλα οι τέσσερις καίριες προσεγγίσεις της ηγεσίας είναι: οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (*Trait Theories* \ 1940-50), οι θεωρίες που εξετάζουν την συμπεριφορά του ηγέτη (*Behavioral Theories*\ 1950-60), οι “ενδεχομενικές θεωρίες” που η βαρύτητα τους εστιάζεται στις συνθήκες του περιβάλλοντος (*Contingency Theories*) καθώς και οι νέες προοπτικές, π.χ. ο ηγέτης- μεταρρυθμιστής. Όλες όμως αυτές παλιές και νεότερες, σκόπευαν στον προσδιορισμό των στοιχείων ή παραγόντων που συνθέτουν τον αποτελεσματικό ηγέτη, καθώς οι δεξιότητες ενός τέτοιου είναι το όραμα, η ενδυνάμωση, η διαίσθηση, η συμβατότητα των αξιών του (η ενσωμάτωση τους στο διοικητικό εταιρικό σύστημα).

Η εκπαίδευση έχει πολλαπλές διαστάσεις, τη γνωστική δυναμική και τους κοινωνικούς και ψυχοσυναισθηματικούς δείκτες που επιδρούν στην μάθηση και διασφαλίζουν το καλό συνολικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής μονάδας. Στο τελευταίο μάλιστα συνδράμουν, εκτός των ικανών- επιτυχημένων μαθητών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, ο καθοριστικός και πιο σύνθετος ρόλος (π.χ. ως υποστηρικτές παιδαγωγοί, διευκολυντές αντιδράσεων, διαμεσολαβητές γνώσης, εμπυχωτές, κλπ) των απλών εκπαιδευτικών, οι οποίοι πρέπει με τα ιδιαίτερα προσόντα τους να χειρίζονται περιστάσεις επικοινωνίας και στήριξης.

Τα άτομα είναι «πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο», για την Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αυτή έχει σκοπό την αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων εντός της

εργασιακής περιοχής, μέσω διαφόρων ενεργειών προκείμενου να υπάρχει ωφέλεια προσωπική, της επιχείρησης, της κοινωνίας και η οποία θα της προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. «Υπάρχει μεγαλύτερη αποδοχή πλέον της άποψης ότι η ειδοποιός ανταγωνιστική διαφορά επιτυγχάνεται μέσω έντονα αναπτυγμένων δεξιοτήτων του προσωπικού, ιδιαίτερων οργανωτικών μεθόδων και διεργασιών διοίκησης». Η στρατηγική διοίκησης «επιτελεί λειτουργίες κατεύθυνσης, συντονισμού, λήψης αποφάσεων και κατανομής πόρων» και συνεπώς εκείνη των ανθρωπίνων πόρων: 1) καλύπτει τις εταιρικές ανάγκες, 2) εγγυάται την συνοχή των χρησιμοποιούμενων τακτικών ιεραρχικά άλλα και μεταξύ τους και 3) την εφαρμογή των αποδεκτών πρακτικών, καθημερινά από όλων των βαθμίδων τους εργαζόμενους. Στον εκπαιδευτικό χώρο, ο διευθυντής νιώθοντας υποχρέωση αποσαφηνίζει ιδιαιτέρως: τους στόχους και την δική του συμβολή στην ολοκλήρωση τους, τα «πιστεύω» και την κουλτούρα της μονάδας, τους κανόνες συνεργασίας όλων των εκπαιδευτικών, εκτός από τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης τους και τις πιθανές συνέπειες της θετικής ή αρνητικής έκβασης του έργου τους.

2.6 ΕΛΕΓΧΟΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

2.6.1 ΕΛΕΓΧΟΣ

Όταν διενεργείται μέτρηση των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων, αυτά συγκρίνονται με τους αρχικούς ρεαλιστικούς σκοπούς και εάν υπάρχουν οποιεσδήποτε αποκλίσεις διορθώνονται, για να επιτευχθεί ότι ορίζουν τα προγράμματα δράσης. Αυτός είναι ο έλεγχος:

- ουσιαστικά πρόκειται για ένα σύστημα ανατροφοδότησης, που έχει σχέση με όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες του μάνατζμεντ εκπαιδευτικών οργανισμών.
- μια φυσική διαδικασία, της οποίας τα βήματα είναι: 1) ο προκαθορισμός των επιπέδων αποδοτικότητας, 2) η μέτρηση της αποδοτικότητας, 3) η σύγκριση της με τα επίπεδα και 4) τέλος όταν ανακύπτουν εκτροπές από την ορθή κατεύθυνση, επισημαίνονται και γίνεται επαναφορά τους.

Συνοπτικά το σύστημα ελέγχου χαρακτηρίζεται ως αποτελεσματικό όταν είναι: κατανοητό και αποδεκτό από όλους, ευέλικτο, οικονομικό, αντικειμενικό και εστιάζεται σε κρίσιμα λειτουργικά σημεία. Πρακτικά σε αρκετές περιπτώσεις προκαλεί αρνητικές

αντιδράσεις από εργαζομένους, εξαιτίας διαφόρων αιτιών.

Κατά καιρούς αναπτύχθηκαν διάφοροι τύποι ελέγχου, ωστόσο θα αναφερθούμε σε δυο διακρίσεις του, όπως παρουσιάζονται στην εικόνα της επόμενης σελίδας. Επίσης η λειτουργία του ελέγχου διαφέρει ως προς την εμβέλεια και το είδος των αρμοδιοτήτων, στα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων (τρία για ελληνική πραγματικότητα: το εθνικό, το νομαρχιακό - περιφερειακό και το σχολικό).

Εικόνα 2.3: Δυο κατηγορίες ελέγχων*


1ο κριτήριο) Με βάση την *χρονική στιγμή εφαρμογής* ενός ελέγχου, σε σχέση με το αποτέλεσμα του, ταξινομούνται σε:

<p>ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΟΥΣ ΕΛΕΓΧΟΥΣ</p> <p>Πραγματοποιούνται <i>πριν</i> από την λειτουργία του οργανισμού, ώστε να:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Εξασφαλιστούν οι αναγκαίοι πόροι. ▶ Ξεκινήσει εύρυθμα. ▶ Προληφθούν τυχόν προβλήματα. 	<p>ΠΑΡΑΛΛΗΛΟΥΣ (ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΟΥΣ) Η ΔΥΝΑΜΙΚΟΥΣ ΕΛΕΓΧΟΥΣ</p> <p>Ενεργούνται <i>κατά</i> την διάρκεια της εκτέλεσης των δραστηριοτήτων:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Προκειμένου να προσαρμοστούν ξανά με τους ελιθμητούς σκοπούς, όταν διαπιστωθεί διαφορά. ▶ Για την διατύπωση ωφέλιμων προτάσεων. 	<p>ΚΑΤΑΣΤΑΔΤΙΚΟΥΣ (Η ΜΕΤΑΓΕΝΕΣΤΕΡΟΥΣ) ΕΛΕΓΧΟΥΣ</p> <p>Αυτοί πράττονται κυρίως από τις εκπαιδευτικές μονάδες <i>καθ' αφορμή ολοκληρωθεί</i> το έργο:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Για να μετρηθεί τι τελικά παράχθηκε. ▶ Ως πυξίδα, για την μελλοντική κατεύθυνση (αποφυγή λαθών).
---	---	--

2ο κριτήριο) Ανάλογα με το *επίσημο όργανο που ασκεί τον έλεγχο*, διακρίνονται σε:

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΕΛΕΓΧΟΥΣ

Γίνεται κατανομή του ελέγχου στα αρμόδια όργανα, αρχίζοντας από τα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα προς τα κατώτερα. Δηλ. δεν τον ασκεί άμεσα η κεντρική εξουσία.



ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΕΛΕΓΧΟΥΣ

Ασκούνται,

α) από το Κοινοβούλιο (είναι πολιτικοί έλεγχοι) :

- ▶ όταν συζητιέται ο προϋπολογισμός.
- ▶ ή με την ευκαιρία ορισμένων θεμάτων παιδείας, στα πλαίσια ειδικών επιτροπών.

β) από τα κοινά δικαστήρια και από το Ελεγκτικό συνέδριο και αφορούν νομικής φύσεως ελέγχους.

«Σημειώσεις: Εικόνα δημιουργημένη από συγγραφέα». Έγινε χρήση των εξής πηγών:
 Μπρίνια Β. , 2008, *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης* , Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα. σ. 189. Σαΐτης Χ., 2000, *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα, σ. 257-258. Κατσαρός Ι., 2008, *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα, σ. 87-88.
 (*Στην *πρώτη* κατηγορία ελέγχων, αναφέρθηκαν μερικές εναλλακτικές ονομασίες των υποκατηγοριών της, από μερικές πηγές. Την *δεύτερη* κατηγορία ελέγχων, μόνο τα βιβλία των Σαΐτη Χ. και Κατσαρού Ι., τις περιέγραφαν).

2.6.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Διεθνώς παρατηρείται η τάση αλληλοσύνδεσης ποιότητας και αξιολόγησης (η οποία στις διάφορες χώρες της Ε.Ε. παρουσιάζει ποικιλόμορφες πρακτικές και στις περισσότερες, θεσμική επικέντρωση σε όλες τις μεταβλητές σύνθεσης της εκπαιδευτικής

οντότητας) και για να επιτευχθεί βελτιωμένη ποιότητα, πρέπει να καταμετρηθεί με ένα μηχανισμό αξιολόγησης των εκπαιδευτικών συστημάτων. Όταν αναφερόμαστε στο σύνολο των εκπαιδευτικών μεταβλητών εννοούμε τις πολιτικές, τους θεσμούς, τις συμπεριφορές, το εκπαιδευτικό υλικό και το παραγόμενο έργο: της εκπαιδευτικής μονάδας, των εκπαιδευτικών, των μαθητών. Όμως αυτές οι δυο έννοιες δεν ταυτίζονται πάντα, όπως θα αναλύσουμε σε άλλο σημείο.

Εφόσον δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός, μπορεί να ειπωθεί πολύ γενικά ότι «η αξιολόγηση αποτελεί βασική διαδικασία συστηματικής συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, που βοηθά στον εντοπισμό στοιχείων απαραίτητων για την βελτίωση του αξιολογούμενου (αντικείμενου της)». Δυο βασικά στοιχεία οποιασδήποτε αξιολογικής διαδικασίας αποτελούν: το τι, ποίο, ποια ή ποιος θα εξεταστεί και τα υπεύθυνα πρόσωπα που θα τους ανατεθεί αυτή η εργασία, των όποιων διερευνάται η σχέση τους με το υπό-εξέταση αντικείμενο.

Στην πραγματικότητα από το υιοθετούμενο μοντέλο, εξαρτάται άμεσα ο προσδιορισμός της έννοιας της αξιολόγησης. Καθώς υπάρχει πληθώρα υποδειγμάτων, έχουμε και ποικιλία των ορισμών της. Όμως για μια αρχική εννοιολογική προσέγγιση στην εκπαιδευτική αξιολόγηση, θα επιλέξουμε δυο πολύ γενικά μοντέλα ταξινόμησης, αντίθετα δε μεταξύ τους κυρίως ως προς τους σκοπούς και τις μεθόδους αξιολόγησης τους.

Το πρώτο είναι το τεχνοκρατικό πρότυπο το οποίο θεωρείται αντικειμενικό, αν και έχει δεχτεί καίρια κριτική. Σε αυτό θέτονται συγκεκριμένοι, σαφής και μετρήσιμοι στόχοι από τους όποιους πηγάζουν καθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης. Με βάση αυτά στη συνέχεια ανώτερο ιεραρχικά όργανο (φορέας ή άτομο), «ελέγχει τη καταλληλότητα, τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαφόρων παραγόντων της εκπαιδευτικής διαδικασίας και των προϊόντων της». Παρέχει χρήσιμα στοιχεία για το εκάστοτε αντικείμενο αξιολόγησης, που μπορούν να συγκριθούν με ομοειδή άλλων. Εδώ βλέπουμε ότι κυριαρχούν η έννοια της μέτρησης και της αποτελεσματικής διδασκαλίας (παραγωγή των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων στον απαιτούμενο βαθμό).

Το δεύτερο μοντέλο το ανθρωπιστικό (γιατί επικεντρώνεται στα υποκείμενα της εκπαίδευσης) – πλουραλιστικό (διότι λαμβάνει υπόψη του πολλά στοιχεία επίδρασης, όχι μόνο την ολοκλήρωση των σκοπών), αποφεύγοντας τις μετρήσεις, πρεσβεύει ότι στην εκπαίδευση συναντώνται ποιότητες που είναι αδύνατον να παρασταθούν αριθμητικά ή με ποσοστά. Ο αξιολογητής μετατρέπεται σε σύμβουλο, εντοπίζει τις ιδιαιτερότητες της κάθε εκπαιδευτικής περίπτωσης, βοηθά στην αυτό-παρατήρηση και στην καλλιέργεια της ίδιας

κρίσης. Περιγράφει, κατανοεί, ερμηνεύει τα δυνατά σημεία και τις ατέλειες του αντικειμένου που ερευνά, προκειμένου να το βελτιώσει. Η αξιολόγηση είναι μια διαρκής λειτουργία, η οποία ξεκινά συγχρόνως με την εκπαιδευτική διεργασία (μετασχηματίζεται μαζί της, την ανατροφοδοτεί και την μεταβάλλει προς το καλύτερο). Έχει αμφισβητηθεί η αμεροληψία αυτής της μεθόδου και πρακτικά αποτρέπεται η εκτέλεση της, εξαιτίας τριών αιτιών.

Ενώ υπάρχουν πολλές κατατάξεις των ποικίλων ειδών αξιολογήσεων, θα αναφερθούμε εν συντομία σε δυο και αναλυτικά σε μια άλλη, πιο σημαντική.

Όταν ο χρόνος πραγματοποίησης της είναι η αρχή, το τέλος ή όλη η διάρκεια υλοποίησης ενός προγράμματος, τότε έχουμε αντίστοιχα την διαγνωστική, την τελική (ή αθροιστική) ή την διαμορφωτική (ή συνεχή) αξιολόγηση. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τα κριτήρια και με τα εκφραστικά μέσα που γίνεται χρήση, έχουμε την ποσοτική αξιολόγηση (απόδοση της αξίας σε βαθμολογική κλίμακα) και την ποιοτική (καταγραφή δεδομένων με περιγραφές, λέξεις, σχόλια).

Τέλος ανάλογα με την θέση του φορέα που εξετάζει, δύναται να διαχωρίσουμε δυο γενικούς τύπους αξιολόγησης (εντός και εκτός της σχολικής μονάδας) και οι οποίοι στην πράξη περιέχουν πάντα τα παρακάτω κοινά στάδια διεργασιών: την συλλογή πληροφοριών, την αποτίμηση τους, την σύνταξη της σχετικής έκθεσης και την πραγμάτωση των αλλαγών.

Εξωτερική αξιολόγηση διεξάγεται συνήθως από υψηλόβαθμο φορέα της διοικητικής ιεραρχίας, που δεν έχει άμεση συμμετοχή στις σχολικές δραστηριότητες και γίνεται είτε σε τοπικό, περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο. Ορισμένες μορφές της είναι οι εντοπισμένες της μελέτες, η επιθεώρηση, η παρακολούθηση του εκπαιδευτικού συστήματος.

Αντίθετα η εσωτερική αξιολόγηση, ανατίθεται σε παράγοντες μέσα από την μονάδα. Μπορεί να διακριθεί σε δυο κύριες κατηγορίες: στην ιεραρχική, που συμπληρώνει την εξωτερική αξιολόγηση και στην οποία οι ανώτεροι του μάνατζμεντ εκφέρουν κρίση για τους κατώτερους υπαλλήλους, σχετικά με την προσωπικότητα τους, τον τρόπο δράσης τους, την υπακοή τους στον νόμο. Και στην συλλογική ή αλλιώς αυτό-αξιολόγηση. Αυτή συντονίζεται από όλους τους παράγοντες του εκπαιδευτικού οργανισμού, τους γνώστες των επιτόπιων συνθηκών και δυσχερειών. Το προσωπικό του σχολείου συμμετέχει στην σύνταξη των κριτηρίων, με απώτερο σκοπό την θετικότερη ποιοτική μεταβολή.

Ωστόσο παρατηρώντας την συνύπαρξη των παραπάνω δυο μορφών αξιολόγησης στα κράτη της Ε.Ε., γεγονός είναι ότι σχηματίζεται η ακόλουθη συγκεκριμένη τυπολογία ανάμεσα τους:

- είτε της αλληλεξάρτησης, η μια εκτιμά τα συμπεράσματα της άλλης.
- είτε ως ανεξάρτητες διαδικασίες. Διενεργούνται παράλληλα, με μη επηρεαζόμενα πορίσματα ή συμπληρωματικά, έχουν ίδιο επίκεντρο άλλα διαφορετικούς στόχους.
- και η οποία παρουσιάζεται σε ένα αρκετά κατατοπιστικό χάρτη (Έτος: 2004, Κατσαρού Ε. & Δεδούλη Μ., 2008, σ. 165).

Λίγα χρόνια πριν (1997) ο Alvik είχε ισχυριστεί ότι η παράλληλη, η διαδοχική και η συνεργατική, είναι οι τρεις δυνατές μορφές των συνδυασμών της εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης. Εξάλλου αυτό αναζητείται, το επιτυχημένο και μακροχρόνιο μείγμα τους, το οποίο:

- ως σημείο εκπλήρωσης της εκπαιδευτικής ποιότητας, διαφέρει σε κάθε κοινωνικό πλαίσιο και κράτος.
- εξαρτάται οπωσδήποτε και από τον βαθμό αποκέντρωσης του συστήματος παροχής παιδείας.
- είναι δύσκολα επιτεύξιμο και ταυτόχρονα ζωτικής σημασίας, διότι απαιτεί

λεπτούς χειρισμούς των ευαίσθητων ισορροπιών για διάφορους λόγους. Όπως π.χ. των «πολιτικών» προεκτάσεων που εμπεριέχουν οι ενέργειες επιλογής και εφαρμογής των τεχνικών, το ποιος θα ορίσει τις βάσεις αξιολόγησης, το που θα παραδοθούν τα αποτελέσματα, το πως θα διασφαλιστεί η σχετική τεχνογνωσία, η διαφορετική αντικειμενική οπτική γωνία και η ακεραιότητα των αξιολογητών, κ.λ.π..

2.7 ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.7.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Από την δεκαετία του '90, άρχισε να επιδιώκεται η ποιότητα στα εκπαιδευτικά συστήματα, ως απαραίτητη προϋπόθεση ανταπόκρισης στις ταχύτητα μεταβαλλόμενες συνθήκες του παγκοσμιοποιημένου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Όμως οι ορισμοί της εκπαιδευτικής ποιότητας δεν παρουσιάζουν ομοιομορφία, αφού μέχρι κάποιο σημείο απηχούν διαφορετικές θεωρήσεις για την κοινωνία και τον άνθρωπο.

Η πιο διαδεδομένη θέση, δεν συντελεί στην αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου. Η ανθρωποπλαστική διάσταση υποστηρίζει ότι ύπαρξη ποιότητας στην παιδεία, «συμβάλλει στην πνευματική καλλιέργεια του ατόμου, στην ηθική του ανάταση και στην ανάπτυξη

ολοκληρωμένης προσωπικότητας και ακέραιου χαρακτήρα». Μια δεύτερη προσέγγιση, την εκπαιδευτική ποιότητα:

- την ορίζει βάσει της κατάκτησης των ορατών, άμεσων, στόχων.
- την θεμελιώνει σε ένα κριτήριο ή μια δέσμη συναφών κριτηρίων, εύκολα μετρήσιμων.
- την εξισώνει με το τελικό αποτέλεσμα (για το οποίο παρέχει ελάχιστα στοιχεία που το επηρέασαν ή το διαμόρφωσαν), και έτσι υποβαθμίζει τον πολυσύνθετο ρόλο του σχολείου.

Η τρίτη άποψη, θεωρεί ποιοτικό «ό,τι ο αποδέκτης του εκπαιδευτικού αγαθού θεωρεί πως ικανοποιεί τις ανάγκες του», δηλαδή την εκπλήρωση των προσδοκιών των γονέων και της αγοράς εργασίας. Ενώ υποκρύπτει η προέλευση της εννοιολογίας της, στοιχεία ατομικισμού έντονα από τον κόσμο των επιχειρήσεων και της αγοράς, συμφωνεί με τον χαρακτήρα των σύγχρονων δημοκρατικών κοινωνιών.

Δύναται για τα παραπάνω, να επισημαίνουμε δυο βασικά συμπεράσματα. Οι αντιθέσεις τους ξεκινούν από τις «διαφορετικές ιδεολογικές παραδοχές για τη γνώση, τον άνθρωπο στο κοινωνικό του πλαίσιο και την εκπαίδευση. Η ποιότητα εξαρτάται τελικά, όπως και η εκπαίδευση, από τις αξίες που συμμερίζεται η εκάστοτε κοινωνία σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και από την πολιτική διαπραγμάτευση των μελών της, που οδηγεί στην ολική ή μερική αναθεώρηση τους». Η επόμενη διαπίστωση αντιλαμβάνεται την ελλειπτικότητα τους, καμία δεν είναι πλήρης.

Στην διεθνή βιβλιογραφία διαφαίνεται η αποδοχή μιας κοινής «γλώσσας» (όχι απόλυτης συμφωνίας), όταν γίνεται επίκληση της έννοιας της ποιότητας στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής κοινότητας. Επιπλέον ενυπάρχει συμφωνία για ορισμένες βασικές αξίες:

- επιδιωκόμενες και αντιληπτές, ως τα τυπικά χαρακτηριστικά του ποιοτικού και αποτελεσματικού σχολείου.
- οι οποίες, μεταξύ άλλων δομούν και καθορίζουν τον προσανατολισμό και τους στόχους, της εκπαιδευτικής πολιτικής και πράξης.

Σήμερα υπάρχουν μέθοδοι και τεχνικές που παρέχουν αξιόπιστα, χρήσιμα και ποιοτικά στοιχεία για το εκπαιδευτικό έργο. Οι δείκτες ποιότητας είναι οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι και χαρτογραφούν την συνολική ποιότητα ή των επιμέρους διαδικασιών της. Για παράδειγμα η Ευρωπαϊκή Ένωση στην έκτακτη Σύνοδο του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου (το 2000 στην Λισσαβόνα), συνδέοντας την ποιότητα της εκπαίδευσης με την αξιολόγηση,

υιοθέτησε μεταξύ άλλων, διαρκώς βελτιωμένους ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες και σημεία αναφοράς, σαν μέσα σύγκρισης των καλύτερων πρακτικών. Ακόμα γίνεται χρήση διαφόρων τεχνικών ή πρότυπων δηλαδή ενός συνόλου προδιαγραφών βάσει των οποίων πρέπει να συμμορφώνεται ένας οργανισμός για να λάβει πιστοποίηση από το αντίστοιχο ίδρυμα πιστοποίησης (π.χ. το ISO 9000 ή το BS5750), που προσδιορίζουν, διασφαλίζουν και βελτιώνουν την παρεχόμενη εκπαίδευση.

2.7.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

α. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Παράλληλα η Διοίκηση ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π. ή Total Quality Management):

- προτείνει μέσω του Deming την αποδοχή 14 σημείων για την θωράκιση της ποιότητας των σχολικών συστημάτων και την συνεχόμενη αύξηση της θετικής διαφοράς, ανάμεσα στην προηγούμενη και την τωρινή τους κατάσταση.
- έχει επιδράσει στη «βασική μεθοδολογία ανάπτυξης - καθιέρωσης του Συστήματος Ποιότητας μιας διοικητικής οντότητας».
- έχει θέσει υπό νέο πρίσμα την έννοια του δημόσιου Μάνατζμεντ, σε συνδυασμό και με το σύστημα Διοίκησης βάσει στόχων, που εφαρμόζεται επίσημα με νόμο σε δεκαέξι(16) δημόσιους τομείς (& της εκπαίδευσης), τουλάχιστον στην Ελληνική επικράτεια.

β. ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ Ε.Ε.

Στην Ε.Ε. δεν υφίσταται κοινοτική πολιτική για την δημόσια διοίκηση, άλλα διακυβερνητική συνεργασία για εθνική διοικητική σύγκλιση. Έτσι θέσπισε το Κοινό Πλαίσιο Αυτοαξιολόγησης (Κ.Π.Α) ή αλλιώς Common Assessment Framework (C.A.F.), το οποίο αποσκοπεί να μετουσιωθεί σταδιακά στην κύρια εφαρμογή Δ.Ο.Π. του δημόσιου μάνατζμεντ των κρατών-μελών της Ε.Ε. Πρόκειται για ένα εύχρηστο εργαλείο ανίχνευσης σημείων δυνατών να διορθωθούν θετικά, με βάση συγκεκριμένους στόχους που θέτει η κάθε υπηρεσία για τον εαυτό της. Στο C.A.F. αναφέρεται το σχεδιάγραμμα 2.4.

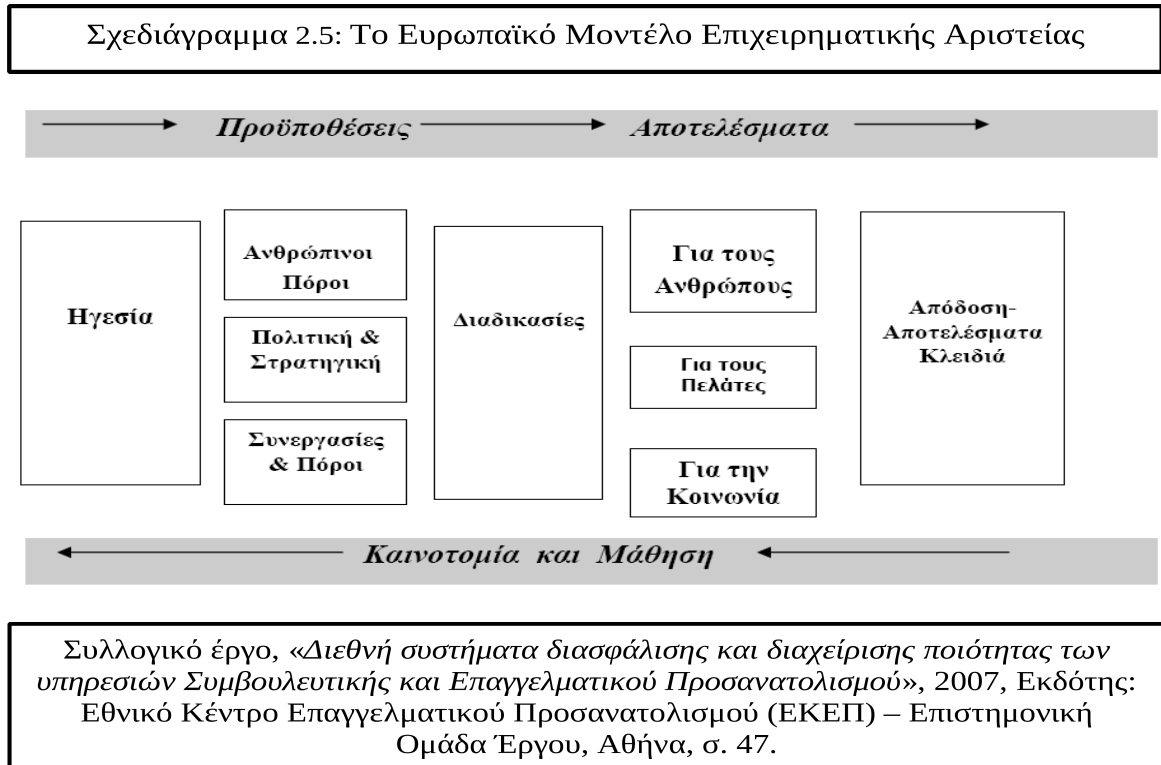
Εξίσου πρακτικό διαγνωστικό πρότυπο, είναι το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας ή European Model for Business Excellence (EMBE), το οποίο :

- στοχεύει στην «προώθηση της ποιότητας ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Πραγματοποιεί την αξιολόγηση, σύμφωνα με εννιά (9) ποιοτικά κριτήρια.
- έχει τα ακόλουθα βήματα:
 - ◆ πρώτα οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις, υποβάλλουν την σχετική αίτηση αυτό-αξιολόγησης στο EFQM.
 - ◆ μετά από διαδικασία πολλών μηνών (που περιλαμβάνει και επιτόπια ειδικευμένη αξιολόγηση), λαμβάνει ο ενδιαφερόμενος μια λεπτομερή αναφορά των ισχυρών σημείων του και των αδυνάτων.
 - ◆ η προαναφερθείσα έκθεση προσφέρει βοήθεια στο μάνατζμεντ, ώστε 1) να «γιατρέψει» τις ατέλειες που θα επιλέξει και 2) να εκπληρώσει συστηματικά ενισχυμένα προγράμματα, ανταγωνιστικότητας και ανάπτυξης.
 - ◆ όταν γίνει πράξη συντελεί στην Επιχειρηματική Αριστεία της δραστηριότητας, στην «πραγματική αρίστευση όλων των εσωτερικών διεργασιών μιας δραστηριότητας».
 - ◆ σε αυτούς, τους πιο επιτυχημένους οργανισμούς ή επιχειρήσεις (δημόσιους ή ιδιωτικούς, ανεξαρτήτως μεγέθους και αντικειμένου), απονέμεται ετησίως το Πανευρωπαϊκό βραβείο Αριστείας, από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διαχείριση της Ποιότητας ή αλλιώς European Foundation for Quality Management (EFQM). Ακολουθεί σχετικό διάγραμμα 2.5.

Σχεδιάγραμμα 2.4: Το Ευρωπαϊκό Κοινό Πλαίσιο Αυτοαξιολόγησης (Κ.Π.Α ή αλλιώς C.A.F.)



Χριστόδουλος Α. & Ψαρόπουλος Χ. / Όμιλος Altec (Interface), «Εκπαιδευτική ενότητα; Διοίκηση ολικής ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες και στο χώρο της εκπαίδευσης», Εκδότης Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων – Προγράμματα επιμόρφωσης στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης, 2008, Αθήνα, σ. 62.



2.8 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ

2.8.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η αποδοτική διαχείριση των πληροφοριών και η αξιοποίησή τους για την οικονομική και κοινωνική πρόοδο, πραγματώνεται μέσω μια ολοκληρωμένης και αυτόνομης επιστήμης. Αυτής της Πληροφορικής (ή Computer Informatics), η οποία «ερευνά την κωδικοποίηση, διαχείριση και μετάδοση συμβολικών αναπαραστάσεων γνώσεων και πληροφοριών. Επίσης εξετάζει τη σχεδίαση, υλοποίηση και βελτιστοποίηση αυτοματοποιημένων διατάξεων, συσκευών, υπηρεσιών και συστημάτων συλλογής, αποθήκευσης, επεξεργασίας, εξόρυξης και ανταλλαγής των εν λόγω αναπαραστάσεων».

Από μια επιστημολογική θεώρηση, η Πληροφορική αποτελεί επιστήμη που συνδυάζει τρεις πτυχές:

- την θεωρητική: «δίνει έμφαση στη διατύπωση και απόδειξη θεωρημάτων και υποθέσεων με χρήση της παραγωγικής λογικής».
- την πειραματική: τονίζει την εκμετάλλευση της επαγωγικής λογικής, στην απόδοση και αδιαμφισβήτητη στήριξη υποθέσεων και προβλέψεων.
- και την τεχνολογική: επικεντρώνει την προσοχή καθώς και τις προσπάθειες της,

στην αρωγή επίλυσης σε υπαρκτά προβλήματα. Αυτές, θα πρέπει να εκφράζονται έμμεσα και στην ανάπτυξη της διδακτικής μεθοδολογίας της.

Η είσοδος της πληροφορικής όμως στον εκπαιδευτικό χώρο, προκάλεσε ποικίλες αντιδράσεις. Εκείνη της άκριτης θετικής στάσης προς όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις ή της αντίθετα καχύποπτης θέσης που αντιστέκεται σε αυτές υπερτονίζοντας τις ενδεχόμενες παρενέργειες του αντίκτυπου τους. Τέλος της γνώμης υπέρ της τεχνολογικής χρήσης στις αίθουσες διδασκαλίας και την χρεία της διαρκούς αποτίμησης των κοινωνικών επιπτώσεων της.

Έτσι ταυτόχρονα συνιστούν αφύπνιση ώστε η υπολογιστική μηχανή να μην μεταλλαχθεί σε μέσο ελέγχου της ζωής των ατόμων και πολιτικής αποδυνάμωσης τους. Επιπρόσθετα βασικά ζητήματα που σχετίζονται με τον την εκπαιδευτικό της πληροφορικής, αφορούν στην θεσμοθέτηση ενός ειδικού ρόλου για αυτόν αυτήν, στις δυνατότητες ανέλιξης του λτης και στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού δυναμικού.

2.8.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΪΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΉΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (ΤΠΕ) ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Επίσης οι νέες τεχνολογίες στις τελευταίες δεκαετίες γνώρισαν αλματώδη ανάπτυξη, εξαιτίας της συνεισφοράς διαφόρων τεχνολογικών τάσεων κατά τον Giddens. Ο όρος τους έχει ταυτιστεί με τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) ή αλλιώς ICT (Information and Communications Technologies), οι οποίες αξιοποιούνται και στην δημιουργία ενός νέου μοντέλου δημόσιας διοίκησης, αυτού της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (ΗΔ ή e-government).

Παράλληλα η έλλειψη απόλυτης ευκρίνειας της σημασίας του όρου ΤΠΕ από συγγραφείς, μας επιτρέπει να παραθέσουμε δυο απόψεις. Το Ίδρυμα Μελετών Λαμπράκη τον εκλαμβάνει ως οι τεχνολογίες, οι λύσεις και οι εφαρμογές που «αναπτύσσονται στις διάφορες οικονομικές και κοινωνικές δραστηριότητες με τη σύγκλιση των τεχνολογιών της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και των πολυμέσων». Ακόμα από ορισμένους, συνδέεται με «τις εφαρμογές των τεχνολογιών κάθε είδους, από τα απλά υπερμέσα, ως τις εφαρμογές της ρομποτικής και της τεχνητής νοημοσύνης και από τα δικτυακά συστήματα ως τις εφαρμογές ασύρματης επικοινωνίας, που μεμονωμένα ή σε ένα πλούσιο συνδυασμό με άλλα ψηφιακά ή φυσικά κατασκευάσματα, σχεδιάζονται ή χρησιμοποιούνται με στόχο, όχι την απλή εκτέλεση μιας λειτουργίας ή ενός έργου, άλλα τις διαδικασίες της μάθησης».

Δεν μπορούμε να παραλείψουμε το επίκαιρο θέμα των «Πράσινων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)», οι οποίες είναι περιβαλλοντικά βιώσιμες τεχνολογίες, έχουν ελάχιστες ή καθόλου επιπτώσεις στο περιβάλλον και συνοπτικά «είναι η μελέτη και η πρακτική της χρήσης ηλεκτρονικών πόρων αποτελεσματικά». Ακολουθεί συγκεντρωτικός πίνακας των χρονολογικών φάσεων της ένταξης των ΤΠΕ στην εκπαίδευση.

Εξάλλου μετά την είσοδο τους, οι ΤΠΕ επέφεραν αλλαγές στο περιβάλλον εργασίας (το οποίο έχει σχέση και με το stress εκπαιδευτικών και μαθητών) και τις όποιες επισήμανε το 2003 ο Αναστασιάδης. Συνοψίζονται στα εξής:

- Μετέβαλλαν τον χώρο και τον χρόνο της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Ο ρόλος του εκπαιδευτικού μεταλλάχθηκε, από ειδικό κάτοχο της γνώσης σε σύμβουλο μάθησης.
- Ο διδασκόμενος απέκτησε μεγαλύτερη ευθύνη επιλογής τόπου, ρυθμού, χρόνου και μεθοδολογικής προσέγγισης της γνώσης.
- Το ελκυστικότερο ηλεκτρονικό πολυμεσικό υλικό εμπλουτίζει και σταδιακά υποκαθιστά το αντίστοιχο έντυπο, με τις τεράστιες δυνατότητες του.

Το σύγχρονο εκπαιδευτικό πρότυπο διαφυλάσσει τα κύρια γνωρίσματα του παραδοσιακού, ενώ ταυτόχρονα υιοθετεί εφαρμογές των ΤΠΕ που συμβάλλουν στην διάπλαση εκπαιδευτικού περιβάλλοντος υβριδικών μορφών. Οι βασικοί τομείς αξιοποίησης των ΤΠΕ στις εκπαιδευτικές μονάδες είναι ο διοικητικός και ο εκπαιδευτικός (Σαΐτης Χ., 2008).

Όμως επιβάλλεται η συνδρομή κάποιων όρων για την αποδοτική χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, από τους οποίους τρεις κύριοι είναι: 1) η θετική στάση του διοικητικού και διδακτικού προσωπικού για την αξιοποίηση τους, 2) η ύπαρξη συνεχώς επιμορφωμένων τεχνολογικά εργαζομένων όλων των ειδικοτήτων και 3) η υπόσταση μιας επαρκούς οργανωτικής υποστήριξης (αναγκαίοι χρηματικοί πόροι). Κατά άλλους δε, δράσεις και λειτουργίες σε τρία διακριτά επίπεδα»: στην εκπαιδευτικής πολιτικής, στην σχολικών μονάδων και στην διδακτικής διαχείρισης του κάθε εκπαιδευτικού (μακρο- , μεσο- και μικρο- επίπεδο, αντίστοιχα).

Πίνακας 2.1: Χρονολογικές φάσεις ένταξης των ΤΠΕ στην εκπαίδευση.

πριν 1970	Εκπαιδευτική τεχνολογία και διδακτικές μηχανές
1970-1980	Πληροφορική (τεχνοκεντρική) προσέγγιση Η πληροφορική ως αυτόνομο γνωστικό αντικείμενο που μπορεί να ενταχθεί στο πρόγραμμα σπουδών και να διδαχθεί σε διάφορες βαθμίδες της εκπαίδευσης. Προσανατολίζεται στη διδασκαλία προγραμματισμού. Βασίζεται στις απόψεις της θεωρίας της συμπεριφοράς. Απομονωμένη τεχνική προσέγγιση ή κάθετη.
1980-1989	Ολοκληρωμένη προσέγγιση Η πληροφορική και οι ΤΠΕ ως μέσο γνώσης, έρευνας και μάθησης που διαπερνά όλα τα γνωστικά αντικείμενα. Ως έκφραση μιας ολιστικής, διαθεματικής προσέγγισης της μάθησης (οριζόντια)
1990-κ.ε.	Πραγματολογικό μοντέλο ή προσέγγιση Ως συνδυασμός των δύο προηγούμενων προσεγγίσεων. Η πληροφορική και ο ΤΠΕ ως στοιχείο της γενικής κουλτούρας αλλά και κοινωνικό φαινόμενο. (Μακράκης, Κοντογιαννοπούλου -Πολυδωρίδη), 1995 Εφικτή ή μεικτή προσέγγιση.

«Σημειώσεις: Μερική μορφοποίηση συγγραφέα». Ζευσ Συμβούλων Α.Ε., «Μελέτη για την ανάπτυξη ολοκληρωμένου σχεδίου δράσης για την ένταξη νέων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση», Εκδότης: Υπουργείο Παιδείας, Αθήνα, σ. 12.

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται μόνο έξι (6) μαθησιακά περιβάλλοντα και οι εφαρμογές ΤΠΕ που έχει στην ευχέρεια του ο εκπαιδευτικός, για το κάθε ένα.

Πίνακας 2.2: Έξι (6) μαθησιακά περιβάλλοντα και εφαρμογές των ΤΠΕ.

«Η γνώση δημιουργείται και δεν αναπαράγεται». Ο κάθε εκπαιδευόμενος ευθύνεται για την δική του θεωρία μάθησης, και συμμετέχει ενεργητικά.

Αξιοποιώντας ενεργά ποικίλα εργαλεία, παρέχονται εναλλακτικές πλευρές του γνωστικού αντικείμενου και τροφοδοτείται κριτικά ο συλλογισμός του μαθητευόμενου.

<p>Μαθησιακά περιβάλλοντα Εφαρμογές Τ.Π.Ε. Δημιουργία της γνώσης</p> <p>Πολλαπλές αναπαραστάσεις της πραγματικότητας</p> <p>Πολυπλοκότητα του πραγματικού κόσμου</p> <p>Αυθεντικές εργασίες</p> <p>Αναστοχαστική σκέψη</p> <p>Συνεργατική μάθηση</p>	<p>Διαχείριση οντοτήτων των εφαρμογών Τ.Π.Ε., χρήση δικτυακών εργαλείων, δημιουργία αλγορίθμων κ.λπ.</p> <p>Διερεύνηση δικτυακών τόπων, μηχανών αναζήτησης, ιστοσελίδων με πολυμεσικό περιεχόμενο, αναζήτηση προσομοίωσης φαινομένων από το πραγματικό κόσμο, διαφορετικές γραφικές αναπαραστάσεις συσκέτισης με γεθών.</p> <p>Μη σειριακή ακολουθία σχέσεων μεταξύ εννοιών και σχέσεων από υπερκείμενα, ρύθμιση παραμέτρων προσομοίωσης κ.λπ.</p> <p>Επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται στον πραγματικό κόσμο, μελέτες περίπτωσης εφαρμογών. Δυνατότητα για πρόταση λύσεων από τον εκπαιδευόμενο και δημιουργία οντοτήτων στα πλαίσια των τεχνικών χαρακτηριστικών της εφαρμογής.</p> <p>Ανεύρεση σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, υλοποίηση της εφαρμογής με διαφορετικές αρχικές συνθήκες, προσωπική καταγραφή της μαθησιακής διαδικασίας (web log, blog κ.λπ.), αξιολόγηση της διαδικασίας κ.λπ.</p> <p>Εικονικά περιβάλλοντα μάθησης, δικτυακά εργαλεία συνεργατικότητας, log files καταγραφής συμβάντων-ενεργειών, ομάδες συζητήσεων (fora) κ.λπ.</p>	<p>«Το χαρακτηριστικό αυτό συνδέεται με τις πολλαπλές αναπαραστάσεις της πραγματικότητας και τις εννοιολογικές συσχετίσεις μεταξύ των δομικών στοιχείων που συμμετέχουν σε μια διαδικασία ή ένα φαινόμενο, ενώ σχετίζεται, επίσης, με τις διαδικασίες της σκέψης».</p> <p>ΣΚΟΠΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ: Η κατανόηση από τον διδασκόμενο ότι τα μοντέλα δεν αντικατοπτρίζουν τον αληθινό - αντικειμενικό κόσμο, ο οποίος δεν είναι τόσο απλόικός και ότι δεν δύναται με ευκολία να γενικεύουμε καταστάσεις.</p>
--	---	---

Με την διαλογική συζήτηση των εκπαιδευόμενων: Παράγονται νέες αντιλήψεις, απόψεις. Αξιολογούνται ομαδικώς τα επιχειρήματα.

Όταν ο εκπαιδευόμενος εμπυχωθεί να προβεί στην *σύνθεση* εννοιών με τις *ήδη υπάρχουσες ιδέες* και *εμπειρίες* του, το αποτέλεσμα θα είναι *νέες επινοήσεις*.

Εξασκούν την *δεξιότητα της άρσης* των οποιονδήποτε δυσκολιών, περιπλοκών, κλπ που εμποδίζουν την αίσια έκβαση ενός ζητήματος. *Ακονίζουν την δημιουργική σκέψη*

«Σημειώσεις: Μερική μορφοποίηση συγγραφέα. Για τις επεξηγήσεις του πινάκα, έγινε χρήση των σελίδων 110-111 της ίδιας πηγής». Παρασκευά Φ. & Παπαγιάννη Α., 2008, *Επιστημονικές & παιδαγωγικές δεξιότητες για τα στελέχη της εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα, σ. 111.

2.9 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

2.9.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΟΥΣ

Πληροφοριακό Σύστημα είναι ο μηχανισμός που μας παρέχει το μέσο για συλλογή, αποθήκευση, διανομή και επεξεργασία των πληροφοριών που χρειάζεται ένας οργανισμός προκειμένου να έχει εύρυθμη λειτουργία και να μπορεί να διαχειριστεί τις ανάγκες του και να λάβει τις αποφάσεις για το μέλλον του (Avital, 2003). Από το 1950 έχει αρχίσει να αναπτύσσεται η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και έχουν καθοριστεί τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα τέτοιο σύστημα προκειμένου να είναι χρηστικό.

Οι παράμετροι, που καλούμαστε να χρησιμοποιούμε για να αξιολογήσουμε ένα πληροφοριακό σύστημα, είναι:

1. τα συστατικά στοιχεία του συστήματος,
2. οι πληροφοριακές διεργασίες,
3. οι υπηρεσίες και τα προϊόντα,
4. οι πληροφοριακές λειτουργίες,
5. ολόκληρο το πληροφοριακό σύστημα, καθώς και το περιβάλλον του.

Ένα από τα πιο αποτελεσματικά, περισσότερο εφαρμοσμένα και δοκιμασμένα εργαλεία μέτρησης της ποιότητας ενός πληροφοριακού συστήματος, αποτελεί το μοντέλο επιτυχίας συστημάτων των DeLone & McLean. Μέσα από το συγκεκριμένο μοντέλο εξετάζονται παράγοντες όπως η ποιότητα του συστήματος, η ποιότητα της πληροφορίας, η ικανοποίηση του χρήστη, καθώς και η επίδραση της ποιότητας, τόσο στο άτομο, όσο και στον οργανισμό.

Η **Ποιότητα Συστήματος (System Quality)** περιγράφει το πόσο «καλό» είναι το πληροφοριακό σύστημα, όσον αφορά τα λειτουργικά του χαρακτηριστικά.

Η **Ποιότητα Πληροφορίας (Information Quality)** ορίζει το πόσο «καλό» είναι το πληροφοριακό σύστημα, όσον αφορά τις εκροές του.

Η **Χρήση του Συστήματος (System Use)** αναφέρεται στην χρησιμοποίηση και αξιοποίηση των εκροών από το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα.

Η **Ικανοποίηση του Χρήστη (User Satisfaction)** μετρά το πώς αντιλαμβάνονται οι χρήστες το ίδιο το σύστημα κατά τη χρησιμοποίησή του.

Η **Επίδραση στο Άτομο (Individual Impact)** αφορά το πώς επιδρά η χρήση ενός

πληροφοριακού συστήματος στην εκτέλεση των καθηκόντων του ατόμου μέσα στον χώρο της εργασίας του.

Η **Επίδραση στον Οργανισμό (Organizational Impact)** εξετάζει κατά πόσο τα αποτελέσματα της επίδρασης του ατόμου επηρεάζουν την λειτουργία του οργανισμού.

Ένα από τα περισσότερο επιτυχημένα πληροφοριακά συστήματα είναι και το λεγόμενο μοντέλο «*οργανωτικής μνήμης*», που λειτουργεί ως το μέσο με το οποίο η «*μνήμη*» ενός οργανισμού μεταφέρεται από το παρελθόν για να μπορέσει να στηρίξει τις δραστηριότητές του στο παρόν και στο μέλλον (Jennex, 1998). Αποτελείται από δύο επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο αποτελείται από τέσσερα υποσυστήματα: **Ολοκλήρωση, Προσαρμογή, Επίτευξη Στόχων, Διατήρηση Συνοχής**. Το δεύτερο επίπεδο αποτελείται από τα εξής μέρη: **Έντυπα έγγραφα, Αρχεία εγγράφων σε υπολογιστές, Προσωπική μνήμη**. Η αποτελεσματικότητα ενός ιδρύματος ή ενός οργανισμού βελτιώνεται μέσω της λειτουργίας ενός πληροφοριακού συστήματος που στηρίζεται στο μοντέλο «οργανωτικής μνήμης», εφόσον τηρηθούν κάποιες βασικές συνθήκες.

1. Υψηλού επιπέδου υποδομές ώστε να είναι δυνατή η ανάπτυξη καλών εφαρμογών σύμφωνα με τις ανάγκες των χρηστών.

2. Δυνατότητες λειτουργικού συστήματος και μηχανημάτων και ομάδας υποστήριξης.

3. Δυνατότητες και γνώσεις χρηστών.

4. Απόκτηση, διατήρηση και φιλτράρισμα της γνώσης.

5. Διαθεσιμότητα, δυνατότητα αναζήτησης και ταξινόμηση αναλόγως της σημαντικότητας των πληροφοριών.

6. Καθημερινή χρήση του συστήματος από τους χρήστες, λόγω χρηστικότητας του συστήματος, ευκολίας και γρηγορότερης διεκπεραίωσης των εργασιών.

Η δημιουργία τέτοιων συστημάτων είναι δύσκολη και επίπονη εργασία. Το πληροφοριακό σύστημα θα πρέπει να μπορεί να βοηθά στην εκτίμηση δύσκολων καταστάσεων και να παρέχει λύσεις σε προβλήματα που έχουν εντοπιστεί σε προηγούμενες χρήσεις, ώστε να βοηθείται το ίδρυμα στην επίτευξη των τελικών του στόχων.

Κεφάλαιο 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ - ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στόχος της εργασίας αυτής είναι να μελετηθεί ο βαθμός διείσδυσης των πληροφοριακών συστημάτων στη διοίκηση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων κάθε βαθμίδας, στην Ελλάδα. Συγχρόνως επιχειρείται και μία σύγκριση με τη χρήση της πληροφορικής στις διοικητικές υπηρεσίες των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αρχικά αποφασίστηκε η έρευνα να γίνει με ηλεκτρονικό τρόπο, ώστε εμμέσως να διαπιστωθεί ο βαθμός χρήσης των ηλεκτρονικών μέσων που είναι διαθέσιμα στις σχολικές μονάδες. Στη πρόσκληση που στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου υπήρξε ελάχιστη ανταπόκριση από σχολικά συγκροτήματα του κέντρου, ενώ δεν υπήρξαν απαντητικά μηνύματα από τα ιδρύματα της περιφέρειας. Για τους παραπάνω λόγους αποφασίστηκε η απευθείας επικοινωνία με συνέντευξη αφού τα ερωτηματολόγια προφανώς δεν θα απαντιόνταν.

Η έρευνα επομένως πάνω στην οποία βασίζεται η εργασία έχει ως κατευθυντήρια γραμμή τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων από τους διευθυντές σχολικών μονάδων του Αμαρουσίου Αττικής και του δήμου Τριφυλίας Μεσσηνίας. Οι δήμοι αυτοί επιλέχθηκαν κυρίως λόγω της διαφοράς υπόβαθρου που πιθανολογούταν ότι είχαν λόγω διαφοράς απόστασης από το κεντρικό σημείο λήψης αποφάσεων, αλλά και λόγω διαφορετικής κοινωνικο-οικονομικής κατάστασης του πληθυσμού τον οποίο εξυπηρετούν.

Τα στοιχεία τα οποία αναφέρονται στην εργασία προέρχονται κυρίως από το διαδίκτυο. Πάντως όλες οι εκπαιδευτικές μονάδες που εξετάστηκαν δήλωσαν την ύπαρξη υπολογιστών προκειμένου να διευκολυνθεί η διεκπεραίωση διοικητικών πράξεων. Ως επί των πλείστον οι υπολογιστές χρησιμοποιούνται για δακτυλογράφηση και εκτύπωση εγγράφων και κατά δεύτερο σκοπό για πρόσβαση στο internet και email. Όλοι οι διευθυντές αναφέρουν στους σκοπούς τους την πλήρη μηχανοργάνωση της μονάδας τους, χρησιμοποιώντας κάποια εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί για τον λόγο αυτό από το Υπουργείο Παιδείας. Οι προσπάθειες μηχανοργάνωσης είναι πιο προχωρημένες και πιο ολοκληρωμένες στα σχολικά ιδρύματα του κέντρου και σε πιο πρωτόλεια μορφή στην περιφέρεια.

Παρά τις προσπάθειες αποκέντρωσης της εξουσίας τόσο σε επίπεδο νομού, όσο

και σε επίπεδο περιφέρειας, η Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας παραμένει το μοναδικό επιτελικό κέντρο αποφάσεων με τα υπόλοιπα επίπεδα διοίκησης να εφαρμόζουν απλά την εκάστοτε χαραχθείσα πολιτική του, χωρίς πραγματική εξουσία και λόγο σε θέματα ποιοτικής εκπαιδευτικής αναβάθμισης της περιοχής τους. Στην περιφέρεια το πρόβλημα συντονισμού των προσπάθειών ενσωμάτωσης πληροφοριακών συστημάτων στις διοικητικές διαδικασίες είναι πιο έντονο αφού η διαδικασία στελέχωσης των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα μας αποσκοπεί περισσότερο στην κάλυψη κάποιων κενών θέσεων παρά στην ανεύρεση του κατάλληλου διδακτικού προσωπικού.

Κεφάλαιο 4: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Αρχικά ας εκθέσουμε κάποιους προβληματισμούς πάνω στον τρόπο διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων. Ο κεντρικός έλεγχος δίνει την ασφάλεια για το σύστημα ότι υπάρχουν κάποιες ελάχιστες προϋποθέσεις για την λειτουργία ενός ιδρύματος. Το διδακτικό προσωπικό πρέπει να πληρεί κάποια ελάχιστα προσόντα προκειμένου να μπορεί να διδάξει, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο μεταδίδεται η γνώση είναι καθορισμένος κεντρικά με αποτέλεσμα να είναι ομοιόμορφος και με ελάχιστα εχέγγυα ποιότητας για όλη την επικράτεια.

Φυσικά αυτά είναι τα φαινομενικά πλεονεκτήματα της κεντροποιημένης διοίκησης των εκπαιδευτικών συστημάτων. Στην πραγματικότητα όμως αυτή η κεντρική περιοριστική πολιτική μπορεί να έχει και αντίθετα αποτελέσματα από τα επιδιωκόμενα. Η γραφειοκρατική προσέγγιση των ιδιαίτερων προβλημάτων κάθε εκπαιδευτικού ιδρύματος και οι γενικευμένες και όχι εξειδικευμένες λύσεις, που μπορούν να δοθούν από την κεντρική διοίκηση, πιθανότατα να έχουν σε ορισμένες περιπτώσεις αποτελέσματα αντίθετα από τα επιδιωκόμενα.

Όταν η ικανότητα της κεντρικής διοίκησης είναι περιορισμένη και δεν μπορεί να αναλύσει όλα τα δεδομένα και να δώσει εξειδικευμένες λύσεις σε προβλήματα, ελλοχεύει ο κίνδυνος να εγκατασταθεί μία ψευδαίσθηση σε ότι αφορά τη λειτουργία των εκπαιδευτικών δομών και την προσδοκώμενη ισότητα στην εκπαίδευση.

4.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΒΑΘΜΙΔΩΝ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι δομημένο σε μια πιστή εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου, που λειτουργεί σε καθετοποιημένη οργανωτική δομή και περιγράφει τόσο τα καθήκοντα όσο και τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Άρα, λοιπόν, αν και αρχικώς ο ρόλος του Σχολικού Συμβούλου είχε την πρωτοκαθεδρία σε σχέση με την διοικητική λειτουργία, στη συνέχεια καταβλήθηκε προσπάθεια και τελικώς

επετεύχθη, η μείωσή του έναντι του διοικητικού χαρακτήρα.

4.1.1 ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (ISCED 0)

Η εκπαίδευση στην Ελλάδα μπορεί ν' αρχίσει από την ηλικία των 2 ετών στους παιδικούς σταθμούς. Η βαθμίδα αυτή εκπαίδευσης δεν ανήκει στη σφαίρα ευθύνης του Υπουργείου Παιδείας, αλλά προσφέρεται από ιδιωτικούς ή δημοτικούς φορείς. Οι παιδικοί σταθμοί μπορεί να δέχονται παιδιά για πρωινή απασχόληση ή για ολοήμερη φύλαξη. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης διαφοροποιείται αναλόγως του εκπαιδευτικού ιδρύματος, το οποίο όμως είναι υποχρεωμένο να το καταθέτει κεντρικά ενώ ο έλεγχος στον οποίο υπόκειται είναι κυρίως για τους χώρους υγιεινής.

4.1.2 ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (ISCED 0 – 1)

Η προσχολική εκπαίδευση στην Ελλάδα, για την οποία το Υπουργείο είναι υπεύθυνο, αρχίζει στην ηλικία των 4 ετών κατά την οποία τα παιδιά μπορούν προαιρετικά να εγγράφονται στο Νηπιαγωγείο. Η φοίτηση στο Νηπιαγωγείο, που υπάγεται στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Παιδείας, είναι υποχρεωτική στην ηλικία των 5 ετών. Επόμενο στάδιο αποτελεί η φοίτηση στο Δημοτικό σχολείο που ανήκει στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, διαρκεί 6 έτη και είναι υποχρεωτική.

4.1.3 ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (ISCED 2 – 3)

Η τριετής φοίτηση στο Γυμνάσιο, που συμπεριλαμβάνει την προ-επαγγελματική εκπαίδευση, αποτελεί τη δεύτερη και τελευταία βαθμίδα της υποχρεωτικής εκπαίδευσης και την κατώτερη γενική δευτεροβάθμια. Παράλληλα με τα ημερήσια γυμνάσια λειτουργούν και εσπερινά, στα οποία η φοίτηση αρχίζει από τα 14 έτη.

Η δεύτερη περίοδος της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διαρκεί, επίσης, 3 έτη, αλλά δεν είναι υποχρεωτική. Είναι η ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και διακρίνεται σε γενική, που περιλαμβάνει το Γενικό Λύκειο, και σε επαγγελματική, που περιλαμβάνει το Επαγγελματικό Λύκειο και τις Επαγγελματικές Σχολές. Στα Γενικά και Επαγγελματικά Λύκεια ο μαθητής εγγράφεται στην ηλικία των 15 ετών, ενώ στις Επαγγελματικές Σχολές στην ηλικία των 16. Τα Γενικά και Επαγγελματικά Λύκεια μπορεί να λειτουργούν και ως

εσπερινά.

4.1.4 ΜΕΤΑ-ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (ISCED 4)

Ανάμεσα στη δευτεροβάθμια και την τριτοβάθμια εκπαίδευση λειτουργεί η μεταδευτεροβάθμια μη τριτοβάθμια εκπαίδευση. Παρέχεται από τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.), που προσφέρουν τυπική αρχική και περαιτέρω επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση και τα Κέντρα Μεταλυκειακής Εκπαίδευσης ή Κέντρα Ελευθέρων Σπουδών. Οι βεβαιώσεις ή τα πιστοποιητικά σπουδών ή οποιασδήποτε άλλης ονομασίας βεβαίωση που χορηγούν τα Κέντρα Μεταλυκειακής Εκπαίδευσης δεν αποτελούν ακαδημαϊκά ισότιμους τίτλους. Η ίδρυση και λειτουργία των προαναφερόμενων υπάγεται στον έλεγχο του Υπουργείου Παιδείας.

Επίσης μία ιδιαίτερη κατηγορία είναι τα Ιδιωτικά Κολέγια τα οποία λειτουργούν ως ΙΕΚ εντός Ελλάδος, αλλά με προέκταση των σπουδών σε ιδρύματα του εξωτερικού μπορούν να δώσουν τίτλο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

4.1.5 ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η τριτοβάθμια εκπαίδευση αποτελεί την ανώτατη βαθμίδα εκπαίδευσης και περιλαμβάνει τον πανεπιστημιακό και τον τεχνολογικό τομέα. Στον πρώτο ανήκουν τα Πανεπιστήμια, τα Πολυτεχνεία και η Ανώτατη Σχολή Καλών Τεχνών και στο δεύτερο τα Ανώτατα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και η Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.).

4.1.6 ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (Ε.Α.Π.) είναι το 19ο ελληνικό Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (Α.Ε.Ι). Ως αποστολή σύμφωνα με το ίδιο το ίδρυμα καθορίζεται η παροχή προπτυχιακής και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Η φοίτηση επιτρέπεται εξ' αποστάσεως και για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί ειδικά εκπαιδευτικά εργαλεία και μέθοδοι διδασκαλίας για εκπαίδευση εξ' αποστάσεως. Η διοικητική του υποδομή έχει απλοποιηθεί με κατάργηση του πρυτανικού συμβουλίου και θεσμοθέτηση της Συγκλητικής αντιπροσωπίας. Χορηγούνται όλοι οι τριτοβάθμιοι τίτλοι σπουδών έως και

διδασκτορικό. Εδρεύει στην Πάτρα.

4.2 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Η διοίκηση της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ασκείται ιεραρχικά από:

1. Το Υπουργείο Παιδείας.
2. τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης.
3. τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης (Περιφέρεια).
4. τα Γραφεία Εκπαίδευσης (Νομός).
5. τις Σχολικές Μονάδες.

Η διεύθυνση κάθε σχολικής μονάδας ασκείται από το Διευθυντή, τον Υποδιευθυντή και το Σύλλογο Διδασκόντων.

Οι δημόσιες και ιδιωτικές σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κάθε περιφέρειας εποπτεύονται από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης .

Ο Περιφερειάρχης προϊστάται των διοικητικών μονάδων του νομού του, ασκεί δε τις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί από τον Υπουργό Παιδείας.

Ο Υπουργός Παιδείας έχει τη διοίκηση όλων των σχολείων της χώρας, την οποία ασκεί δια των Υπηρεσιών του Υπουργείου (κεντρικών και περιφερειακών) και δια των Συμβουλίων - γνωμοδοτικού και επιστημονικού χαρακτήρα .

Στην ανώτατη εκπαίδευση, τα Πανεπιστήμια (Α.Ε.Ι.) και τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.) είναι αυτοδιοικούμενα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και ο Υπουργός ασκεί, δια των Υπηρεσιών της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου, εποπτεία και έλεγχο νομιμότητας των πράξεων και των αποφάσεων που αυτά λαμβάνουν.

4.2.1 Υπουργείο Παιδείας

Είναι υπεύθυνο για την εθνική πολιτική για την εκπαίδευση. Ορίζει, αξιολογεί και δημιουργεί τις συνθήκες ώστε τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες. Καταρτίζει τη νομοθεσία που αφορά τον εκπαιδευτικό χώρο και

είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή των νόμων. Συντονίζει και αξιολογεί τις περιφερειακές υπηρεσίες και τα σχολεία και παρέχει οικονομική υποστήριξη.

4.2.1.1 Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας (Ε.ΣΥ.Π.)

Αποτελεί ένα συμβουλευτικό φορέα του Υπουργού Παιδείας για σημαντικά θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής και εκπαιδευτικού σχεδιασμού.

4.2.1.2 Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Είναι ένας αυτοδιοικούμενος κρατικός φορέας που τελεί υπό την εποπτεία του ΥΠ. ΠΑΙΔΕΙΑΣ . Είναι υπεύθυνο για τη διατύπωση των κατευθυντήριων γραμμών, την κατάρτιση των ωρολογίων και των αναλυτικών προγραμμάτων, την έγκριση και την παραγγελία σχολικών βιβλίων .

4.2.1.3 Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης

Εποπτεύεται από τον Υπουργό Παιδείας και έχει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Είναι ο επίσημος εθνικός φορέας για την ανάπτυξη, εφαρμογή και παρακολούθηση ενός ολοκληρωμένου Εθνικού Συστήματος Πιστοποίησης της Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης στην Ελλάδα.

4.2.1.4 Οργανισμός Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (Ο.Ε.Ε.Κ.)

Είναι αυτοδιοικούμενος οργανισμός με σκοπό του τον έλεγχο των ΙΕΚ, τον έλεγχο των πιστοποιητικών επαγγελματικής κατάρτισης που αυτά εκδίδουν, τον καθορισμό των επαγγελματικών δικαιωμάτων και την αξιολόγηση των απαιτούμενων προσόντων του εξειδικευμένου προσωπικού σε κάθε τομέα της οικονομίας.

4.2.2 Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης

Η διοίκηση σε περιφερειακό επίπεδο ασκείται από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, των οποίων οι αρμοδιότητες καλύπτουν την πρωτοβάθμια και

δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Οι Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης υπάγονται απ' ευθείας στον Υπουργό Παιδείας .

4.2.3 Σχολικές Μονάδες (πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση)

Οι Διευθυντές των Νηπιαγωγείων είναι εκπαιδευτικοί του κλάδου Νηπιαγωγών. Όργανα διοίκησης κάθε σχολείου πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι ο Διευθυντής, ο Υποδιευθυντής και ο Σύλλογος Διδασκόντων. Ο Διευθυντής είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων, των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων. Ο Σύλλογος των Διδασκόντων αποτελεί συλλογικό όργανο για τη χάραξη κατευθύνσεων και την καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

4.2.4 Διοίκηση της ανώτατης εκπαίδευσης (τριτοβάθμια εκπαίδευση).

Τα πανεπιστήμια είναι πλήρως αυτοδιοικούμενα Ν.Π.Δ.Δ. Κάθε πανεπιστήμιο διοικείται από συλλογικά όργανα τα οποία συγκροτούνται και ενεργούν σύμφωνα με ειδική νομοθεσία. Τα όργανα αυτά είναι η Σύγκλητος, η Πρυτανεία και ο Πρύτανης. Οι Σχολές διαιρούνται σε Τμήματα και τα Τμήματα σε Τομείς.

Τα Τ.Ε.Ι. είναι και αυτά πλήρως αυτοδιοικούμενα Ν.Π.Δ.Δ. και η εποπτεία του κράτους ασκείται από τον Υπουργό Παιδείας. Γνωμοδοτικό όργανο προς τον Υπουργό Παιδείας στον τεχνολογικό τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης αποτελεί το Συμβούλιο Ανώτατης Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Σ.Α.Τ.Ε.). Κάθε Τ.Ε.Ι. συγκροτείται από Σχολές και κάθε Σχολή από Τμήματα . Το Τμήμα αποτελεί την βασική ακαδημαϊκή μονάδα. Οι σπουδές σε κάθε τμήμα καταλήγουν στην απόκτηση πτυχίου που δίνει τη δυνατότητα άσκησης επαγγέλματος.

Δεν υπάρχει ακόμη οργανωμένο σύστημα αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Προσωπικού (Ε.Π.) των Πανεπιστημίων και των Τ.Ε.Ι., προβλέπεται όμως να υπάρξει σχετική ρύθμιση στο πλαίσιο του καταρτιζόμενου γενικότερου συστήματος αξιολόγησης του συνολικού προσφερόμενου έργου των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης (Εθνικό Σύστημα Αξιολόγησης Ανώτατης Παιδείας – Ε.Σ.Α.Π.). Με το ισχύον νομικό καθεστώς γίνεται αξιολόγηση των μελών Ε.Π. στις εξής περιπτώσεις: α) Εάν το μέλος Ε.Π. ζητήσει να εξελιχθεί σε ανώτερη βαθμίδα και β) κατά τη διαδικασία μονιμοποίησης των μελών Ε.Π.,

δεδομένου ότι τα μέλη Ε.Π. των βαθμίδων Καθηγητή Εφαρμογών και Επίκουρου Καθηγητή διορίζονται με τριετή δοκιμαστική θητεία, στο τέλος της οποίας γίνεται αξιολόγηση για τη μονιμοποίησή τους.

4.3 Η ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ.

Η Δια Βίου Μάθηση (Δ.Β.Μ.) αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες της Διαδικασίας της Λισσαβόνας και της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής για την Απασχόληση. Ο θεσμός ενσωματώνεται στη βασική στρατηγική για την καταπολέμηση της ανεργίας, συμβάλλει επίσης στην καταπολέμηση του αποκλεισμού, στη διάδοση των δεξιοτήτων των πολιτών, στην προαγωγή της κοινωνικής και επαγγελματικής ένταξης όλων των συμμετεχόντων. Αρμόδια για τη διαχείριση, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της Δ.Β.Μ. είναι η Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης (Γ.Γ.Δ.Β.Μ.), ένας φορέας που λειτουργεί υπό την αιγίδα του Υπουργείου Παιδείας. Η Γ.Γ.Δ.Β.Μ. συνεπικουρείται στο έργο της από το Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Ι.Δ.ΕΚ.Ε.).

Ο θεσμός απευθύνεται κυρίως σε ενήλικους που δεν έχουν παρακολουθήσει τυπική εκπαίδευση και αναζητούν τη δυνατότητα να επανενταχθούν στο περιβάλλον της εκπαίδευσης και της απασχόλησης. Ιδιαίτερη ευαισθησία επιδεικνύεται στην ένταξη ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, περιστασιακών ή χρόνιων ανέργων, μεταναστών και γυναικών επιχειρηματιών, στο πλαίσιο ενός ευρύτερου εγχειρήματος που λαμβάνει υπόψη ζητήματα κοινωνικής συνοχής και προόδου.

Όσον αφορά στον ιδιωτικό τομέα, ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.), το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο της Αθήνας, το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.), η Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.) και άλλοι συνεργαζόμενοι φορείς συμβάλλουν ποικιλοτρόπως στην παγιοποίηση μιας συνεκτικής πλατφόρμας Δ.Β.Μ. (Δίκτυο PRAXIS κτλ). Στόχος είναι η συστηματοποίηση και η επικαιροποίηση των πλατφορμών που λειτουργούν ήδη για την εκπαίδευση και την κατάρτιση, έτσι ώστε η πρόσβαση στη γνώση και τη μάθηση να είναι δυνατή καθ' όλη την παραγωγική ζωή ενός ατόμου και καθ' όλο το βίο του γενικότερα.

Το Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ.) της Γ.Γ.Δ.Β.Μ. απευθύνεται σε ανέργους πτυχιούχους δευτεροβάθμιας τεχνικής εκπαίδευσης, απόφοιτους λυκείου, Ι.Ε.Κ., Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι. με στόχο την παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών στον τομέα της

επαγγελματικής κατάρτισης ενηλίκων, καθώς και την ανάπτυξη μηχανισμών προώθησης της απασχόλησης των ανέργων καταρτισθέντων από το φορέα.

Τα *Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Κ.Ε.Ε.)* έχουν ως στόχο να δίνουν τη δυνατότητα σε όλους τους πολίτες 18 ετών και άνω (περιλαμβανομένων κοινωνικών ομάδων υψηλού κινδύνου όπως είναι οι κρατούμενοι και άτομων που δεν είχαν την ευκαιρία να ολοκληρώσουν τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση) για δια βίου επικαιροποίηση και αναβάθμιση υπαρχουσών γνώσεων και δεξιοτήτων καθώς και απόκτηση νέων σύγχρονων γνώσεων και δεξιοτήτων .

Τα *Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας (Σ.Δ.Ε.)* είναι ένας καινοτόμος θεσμός που καθιερώθηκε ως μέσο καταπολέμησης του κοινωνικού αποκλεισμού. Ο θεσμός αυτός απευθύνεται σε πολίτες 18 ετών και άνω, οι οποίοι δεν έχουν ολοκληρώσει την δεκαετή υποχρεωτική εκπαίδευση και, ως εκ τούτου, κινδυνεύουν από κοινωνικό αποκλεισμό και περιθωριοποίηση. Με το θεσμό παρέχεται στα άτομα αυτά η δυνατότητα να αποκτήσουν απολυτήριο γυμνασίου και να ενταχθούν ομαλά στις κοινωνικές, οικονομικές και επαγγελματικές δομές. Τα προγράμματα σπουδών είναι ιδιαίτερα ευέλικτα, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαιτερότητες των νέων στους οποίους απευθύνονται.

Το *Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα «Εκμάθηση της Ελληνικής Γλώσσας ως Δεύτερης σε Εργαζόμενους Μετανάστες»* απευθύνεται σε εργαζόμενους μετανάστες ανεξαρτήτως εθνικότητας, που επιθυμούν την κοινωνική και επαγγελματική τους ένταξη. Η επιτυχής ολοκλήρωση του προγράμματος αποτελεί προϋπόθεση για να αποκτήσουν την ιδιότητα του επί μακρόν διαμένοντος στην Ελλάδα.

Σε όλα τα *Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας (Σ.Δ.Ε.)* υπάρχουν σύμβουλοι σταδιοδρομίας. Η συμβουλευτική υποστήριξη προσφέρεται σε ομαδικό και ατομικό επίπεδο. Στόχος είναι να εντοπιστούν οι ανάγκες των εκπαιδευόμενων σε σχέση με τις δεξιότητες που απαιτούνται για την αναζήτηση ή τη διατήρηση μιας θέσεως εργασίας, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η ένταξή τους στην αγορά εργασίας. Οι υπηρεσίες καθοδήγησης συγκεντρώνουν πληροφορίες που αφορούν στην προσφορά και ζήτηση εργασίας και παρακολουθούν τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά εργασίας.

Κεφάλαιο 5: ΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

5.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Πληροφοριακά συστήματα (Information Systems ή IS) ονομάζεται ένα σύνολο διαδικασιών, ανθρώπινου δυναμικού και αυτοματοποιημένων υπολογιστικών συστημάτων, που προορίζονται για τη συλλογή, εγγραφή, ανάκτηση, επεξεργασία, αποθήκευση και ανάλυση πληροφοριών. Τα συστήματα αυτά μπορούν να περιλαμβάνουν λογισμικό, υλικό και τηλεπικοινωνιακό σκέλος.

Τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν το μέσο για την αρμονική συνεργασία ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένων, διαδικασιών και τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών. Προέκυψαν ως γέφυρα μεταξύ των πρακτικών εφαρμογών της επιστήμης υπολογιστών και του επιχειρηματικού κόσμου. Σήμερα, σε επίπεδο ανώτατης εκπαίδευσης, σε τμήματα Πληροφορικής παρέχονται κατευθύνσεις εξειδίκευσης στα πληροφοριακά συστήματα, είτε σε προπτυχιακό είτε σε μεταπτυχιακό στάδιο.

Ένα Πληροφοριακό σύστημα βοηθάει στον έλεγχο, στο συντονισμό, στην ανάλυση προβλημάτων, στη λήψη αποφάσεων και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Κάθε πληροφοριακό σύστημα πρέπει να:

- προσδιορίζει, αποδοτικά και αποτελεσματικά, τις ανθρώπινες ανάγκες αυτών που χρησιμοποιούν το πληροφοριακό σύστημα και
- επεξεργάζεται όλες τις πληροφορίες με αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

Αυτό γίνεται πραγματικότητα με:

- την πιο αποτελεσματική ανάκτηση, αποθήκευση, επεξεργασία, παρουσίαση και διάδοση των πληροφοριών,
- την παροχή των απαραίτητων μέσων και του κατάλληλου περιβάλλοντος μάθησης στους εμπλεκόμενους χρήστες ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης απόφασης
- την υποστήριξη των διαδικασιών λειτουργίας, ελέγχου και στρατηγικού σχεδιασμού την επιχείρησης ή του οργανισμού.

Ένα πληροφοριακό σύστημα δημιουργείται, αναπτύσσεται, εξελίσσεται και αποσύρεται. Η ύπαρξή του αρχίζει από τη στιγμή που η επιχείρηση ή ο οργανισμός θα

αποφασίσει τη δημιουργία του. Μετά έχουμε μια περίοδο στην οποία προσδιορίζονται οι βασικές απαιτήσεις των λειτουργιών του και σχεδιάζονται οι λειτουργίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις αυτές. Έπειτα αρχίζει μια μεγάλη χρονική περίοδος στην οποία πραγματοποιείται η ανάπτυξή του και η διαρκής εξέλιξή του ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο ανήκει. Τέλος όταν η επιχείρηση ή ο οργανισμός αποφασίσει ότι είναι πια αναποτελεσματικό και μη αποδοτικό, το πληροφοριακό σύστημα αποσύρεται.

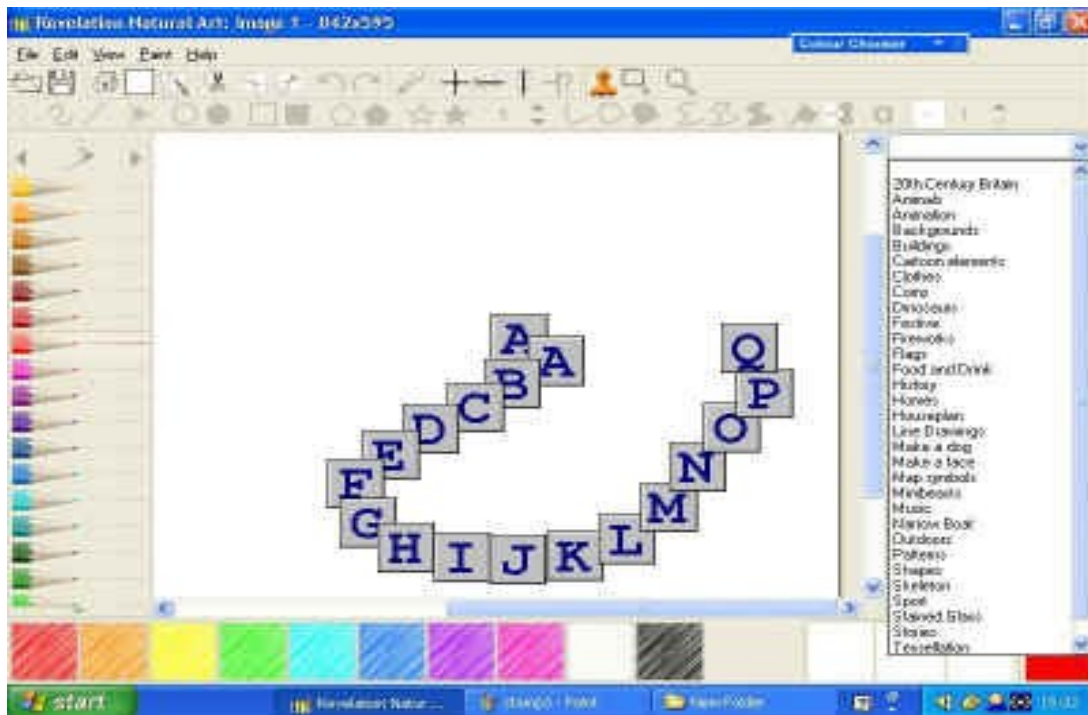
5.2 Πληροφοριακά συστήματα στη Πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, παρά το γεγονός ότι διανύουμε την 2^η δεκαετία του 21^{ου} αιώνα, του αιώνα της τεχνολογίας, τα πληροφοριακά συστήματα έχουν εισέλθει στην εκπαιδευτική διαδικασία, όμως είναι γεγονός, ότι τα σχολεία που απαντώνται σε απομακρυσμένες περιοχές (ορεινά χωριά κτλ.) δείχνουν να χρησιμοποιούν ελάχιστα τις εφαρμογές πληροφορικής. Ωστόσο, σχολικά συγκροτήματα με μεγάλο δυναμικό μαθητών, δεν μπορούν παρά να χρησιμοποιήσουν τις ανέσεις που προσφέρουν μια πληθώρα πληροφοριακών συστημάτων-εφαρμογών τόσο για τη διευκόλυνση των δασκάλων στην εκπαιδευτική διαδικασία, όσο και στην απλούστευση όσον αφορά στην δημιουργία ωρολόγιου προγράμματος, ανάλυσης βαθμολογιών κτλ. Βεβαίως, δεν πρέπει να λησμονήσουμε το γεγονός ότι το ενδιαφέρον των μαθητών, κεντρίζεται πλέον με την εισαγωγή στα σχολεία πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών, μεταβαίνοντας από το στείο περιβάλλον της αίθουσας, σε ένα περιβάλλον με έντονα ερεθίσματα. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε εφαρμογές πληροφορικής που χρησιμοποιούνται στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

5.2.1 Revelation Natural Art.

Το λογισμικό Natural Art αποτελεί μία γενικής χρήσης εφαρμογή γραφικών που στοχεύει κυρίως σε μικρής ηλικίας χρήστες. Είναι ένα απλό, αλλά δυνατό και περιεκτικό εργαλείο για την τέχνη και το σχέδιο. Είναι κατάλληλο για μαθητές κάθε ηλικίας. Θεωρείται ισχυρός συντάκτης αρχείων εικόνας και ζωτικότητας. Σου επιτρέπει να δημιουργήσεις ή να τροποποιήσεις τις εικόνες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κομμάτια της τέχνης, ως

διακοσμητικά στοιχεία, ως εικόνες για ιστοσελίδα ή να αξιοποιηθούν με πολλούς άλλους τρόπους.



Εικόνα 5.1 Revelation Natural Art

Οι ελάχιστες απαιτήσεις για να λειτουργήσει το Natural Art είναι ηλεκτρονικός υπολογιστής με:

- λειτουργικό σύστημα Windows '98 ή μεταγενέστερη έκδοση
- επεξεργαστή Pentium II
- μνήμη 64 MB
- σκληρός δίσκος με 60 MB ελεύθερο χώρο

Οι επιθυμητές προδιαγραφές αντίστοιχα είναι:

- λειτουργικό σύστημα Windows 2000 ή μεταγενέστερη έκδοση
- επεξεργαστή Pentium III
- μνήμη 128 MB

- σκληρός δίσκος με 60 MB ελεύθερο χώρο

Το ποντίκι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο της εφαρμογής και για την πλοήγηση. Τα ακόλουθα περιγράφουν πώς να εκτελέσετε ορισμένες λειτουργίες (σημειώστε ότι μερικές από τις ακόλουθες λειτουργίες μπορούν να προσαρμοστούν ή να τροποποιηθούν από τον πίνακα ελέγχου του η/υ σας):

- Υπόδειξη. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το ποντίκι για να τοποθετήσετε το δείκτη (δρομέα) στην οθόνη σας. Όταν εσείς μετακινείτε το ποντίκι, ο δρομέας κινείται προς το αντίστοιχο σημείο στην οθόνη.

- Μονό κλικ του ποντικιού. Για να δείτε και να επιλέξετε οποιαδήποτε λειτουργία ή εργαλείο.

- Σύρσιμο. Για να επιλέξετε και να μετακινήσετε τα αντικείμενα στην οθόνη. Πρώτα επιλέξτε ένα αντικείμενο, μετά πιέστε το ποντίκι και, στη συνέχεια, σύρετέ το μέσα στην ταμπλέτα.

- Σβήσιμο. Μπορείτε να σβήσετε με το σύρσιμο του δρομέα ποντικιών κατά μήκος της εικόνας σας με το σωστό κουμπί του ποντικιού. Σημειώστε επίσης, ότι όταν τελειώνετε κατ' αυτόν τον τρόπο, όλες οι προηγούμενες τοποθετήσεις αποκαθίστανται (όπως το πρόσφατα επιλεγμένο πινέλο, το μέγεθος, το χρώμα, η διαφάνεια κ.λ.π.) – αφού δεν ισχύουν μετά τη διαδικασία σβησίματος.

5.2.1.1 Δημιουργία και οργάνωση εικόνων.

Αυτή η ενότητα κάνει μία σύντομη εισαγωγική περιήγηση γύρω από το λογισμικό Natural Art, το περιβάλλον του και όλα τα εργαλεία που εμφανίζονται σε αυτό. Μέσα απ' έναν απλουστευμένο κύκλο εργασιών, ξεκινώντας από μια κενή σελίδα και επιλέγοντας χρώματα, εργαλεία, έτοιμα σχέδια, τροποποιώντας, αφαιρώντας, αντιγράφοντας, επικολλώντας, προσθέτοντας μορφές, κείμενα και στάμπες.

Αυτή η σύντομη περιήγηση θα καλύψει τα ακόλουθα:

- Δημιουργία νέων εικόνων.
- Καθορισμό των ιδιοτήτων χαρτιού.
- Βασικές εντολές: Δημιουργία νέου, άνοιγμα, αποθήκευση και εκτύπωση.
- Εργασία με διάφορες εικόνες.

- Τα βασικά των διαμορφώσεων και των προσαρμογών.
- Πώς να βγείτε από το Natural Art.
- Εξερεύνηση του χώρου εργασίας.
- Εργασία με μια απλή εικόνα.
- Εργασία με κινούμενες εικόνες.
- Προσαρμογή του λογισμικού Natural Art
- Πίνακας των συντομεύσεων στο πληκτρολόγιο.

Όταν ξεκινάτε την εφαρμογή, μπορείτε να δείτε το ισχυρό περιβάλλον της, το οποίο παρέχει διάφορα ράβδους εργαλείων και παράθυρα εργαλείων. Θα φανεί πιθανώς παρόμοιο με το εξής:

- Εξοικειωθείτε με το περιβάλλον και προσπαθήστε να παραγάγετε το πρώτο ορνιθοσκάλισμα (μουντζούρα). Ψάξτε την κάθετη ράβδο εργαλείων που περιέχει τις εικόνες των δώδεκα διαφορετικών καλλιτεχνικών πινέλων. Κάντε κλικ σε καθένα απ' αυτά και μουντζουρώστε το χώρο.

Δοκιμάστε τις ακόλουθες χρήσιμες συντομεύσεις στο πληκτρολόγιο:

- F5 εμφανίζει ή κρύβει μία μπάρα που περιέχει ένα σύνολο επιλεγμένων τύπων βούρτσας σε διάφορα χρώματα.
- F7 εμφανίζει ή κρύβει μία παλέτα χρωμάτων στο κάτω σημείο του παραθύρου.
- F8 εμφανίζει ή κρύβει παράθυρο ζουμ.
- Κάντε κλικ στον γκριζο τίτλο οποιουδήποτε παραθύρου / μπάρας εργαλείων και σύρετε αυτόν - αυτό κάνει το παράθυρο/μπάρα εργαλείων να αιωρείται χωρίς να κλείνει.

Αναδιοργανώστε την οθόνη όπως θα την θέλατε. Αφήστε τα παράθυρα/μπάρες εργαλείων να βρίσκονται στην απέναντι άκρη.

- Πειραματιστείτε με τα διαφορετικά πινέλα και τα διαφορετικά χρώματα. Σημειώστε ότι μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την παλέτα για να αναμείξετε ελαφρώς το τρέχον χρώμα με οποιοδήποτε άλλο στην παλέτα.

- Βρείτε τη ράβδο εργαλείων με τα Πινέλα και πειραματιστείτε με τα διαφορετικά μεγέθη τους (διαφορετικό πάχος μύτης λ.χ. μολύβι, μαρκαδόρος, νερομπογιά).

- Κάντε κλικ στα κουμπιά στη ράβδο εργαλείων με τα Σχήματα για να προσθέσετε ορθογώνια, κύκλους, πολύγωνα κ.λ.π.

- Κάντε κλικ στο κουμπί Κείμενο και δακτυλογραφήστε ένα σύντομο μήνυμα. Επιλέξτε οποιαδήποτε στοιχείο, χρώμα, μέγεθος και ύφος και σύρετε το πλαίσιο κειμένου

σε οποιαδήποτε θέση. Κατόπιν κάντε κλικ έξω απ' αυτό για να προσθέσετε το κείμενο στην εικόνα σας.

- Πιέστε Alt+F7 για να ανοίξετε τον Επιλογέα χρώματος και να πειραματιστείτε με τα διαφορετικά επίπεδα διαφάνειας χρώματος.

- Επιλέξτε Προβολή -> Επιλογή στάμπας για να εμφανίσετε ή να κρύψετε τη μηχανή αναζήτησης σε στάμπες (έτοιμα σχέδια). Βρείτε μία στάμπα που σας αρέσει, κάντε κλικ επάνω της και κατόπιν κλικ στο χαρτί.

5.2.1.2 Χαρακτηριστικά RevArt.

Το λογισμικό είναι μια εφαρμογή επεξεργασίας γραφικών γενικής χρήσης με πολλαπλές σχεδιαστικές δυνατότητες, δυνατότητες δημιουργικής γραφής, σύνθεσης πρωτότυπων ιστοριών και παραγωγή κινούμενων σχεδίων, που μπορεί να αξιοποιηθεί στα πλαίσια του Α.Π.Σ. της Εικαστικής Αγωγής, της Γλώσσας, της Μελέτης Περιβάλλοντος, της Ιστορίας κ.α, στο Δημοτικό.

Είναι ένα απλό και περιεκτικό εργαλείο για την τέχνη και το σχέδιο, με αρχεία εικόνες και ζωτικότητα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, μέσα από δραστηριότητες ατομικές και ομαδικές με τη διαμεσολάβηση του δασκάλου-ας, ως ανεξάρτητα κομμάτια τέχνης, ως διακοσμητικά στοιχεία, ως εικόνες για ιστοσελίδα αλλά και διαθεματικά στα πλαίσια σχεδίων εργασίας (projects).

Με την αξιοποίηση του λογισμικού αποφεύγεται η μονοτονία του τρόπου επεξεργασίας των θεμάτων, αφού η διαφορετική οργάνωση και μέθοδος μπορούν να εξυπηρετήσουν κάθε φορά άλλους στόχους. Τα παιδιά μπορούν να καλλιεργήσουν δεξιότητες σύνθεσης, σύγκρισης, οργάνωσης, γενίκευσης. Μέσα από την ανάλυση και τη δημιουργία εικόνων, στατικών και κινούμενων, αλλά και με την προσθήκη κειμένου, αφυπνίζεται και διατηρείται η δημιουργικότητα και καλλιεργείται η έκφραση των παιδιών, με τη μορφή πολυσύνθετων αναπαραστάσεων. Ενθαρρύνεται ο πειραματισμός και η έρευνα στα υλικά και στις τεχνικές των εικαστικών τεχνών, καθώς και στους δρόμους της εικαστικής έκφρασης διεγείροντας τη δημιουργική φαντασία. Το παιδί μαθαίνει να αναγνωρίζει τη συμβολή των μορφικών στοιχείων στην απόδοση ιδεών, συναισθημάτων και νοήματος, να αντιληφθεί ότι οι ιδέες, τα συναισθήματα και οι εμπειρίες μπορούν να ερμηνευθούν με ποικίλους τρόπους και να πάρουν ποικίλες εικαστικές μορφές. Μπορεί, μέσα από ένα ευρύ φάσμα εργαλείων κατάλληλων για ζωγραφική και συγγραφή κειμένου

να ερευνήσει και να γνωρίσει την εικαστική γλώσσα, τις μορφές, τα στοιχεία, τα σύμβολα, το περιεχόμενο, τη δομή, τη λειτουργία, τα υλικά, τα μέσα και τις τεχνικές, να ασκηθεί, παράλληλα, στην κατάλληλη χρήση και την οργάνωσή τους σε έργα προσωπικής καλλιτεχνικής δημιουργίας αλλά και να δημιουργήσει προσωπικό νόημα στα κείμενά του.

Συμπερασματικά, το λογισμικό Natural Art, παρ' όλο δεν αποτελεί αρχικά ένα εκπαιδευτικό λογισμικό με συγκεκριμένο σενάριο και δραστηριότητες, αποτελεί ένα ανοιχτό εκπαιδευτικό εργαλείο με τα εποικοδομητικά κριτήρια ενός εκπαιδευτικού λογισμικού (αυθεντικότητα, πολλαπλότητα, πλαίσιο στήριξης) που μπορεί να γίνει πολύτιμο γνωστικό εργαλείο στα χέρια του δημιουργικού δασκάλου. Ο ίδιος σε συνεργασία με τους μαθητές του, μπορεί να το αξιοποιήσει στην τάξη για την καλλιέργεια της δημιουργικής έκφρασης, του οπτικού αλφαριθμητισμού, στα πλαίσια της οπτικής και της συναισθηματικής εκπαίδευσης, για την καλλιέργεια της δημιουργικής σκέψης και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το εκπαιδευτικό μπορεί να λειτουργήσει ως γνωστικό εργαλείο εποικοδομητικής μάθησης.

Το λογισμικό Revelation Natural Art (RNA) είναι από εκείνα που έχουν εγκριθεί από το ΥΠΕΠΘ και έχουν αποσταλεί στα σχολεία, τουλάχιστον της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

5.2.2 Εκπαιδευτικό λογισμικό για την Γλώσσα ΈΓ & Δ΄ Δημοτικού.

Απαιτήσεις Λογισμικού.

Δεν υπάρχει κάποια ιδιαίτερη απαίτηση για τον SERVER. Το λογισμικό είναι προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις των: Linux OS, Apache Web Server, mySQL 3.23.54 και php 4.2.2 που "τρέχουν" στον server του Π.Ι.

Στο σταθμό εργασίας απαιτείται:

- Φυλλομετρητής (web-browser λ.χ. Internet Explorer ή Firefox κ.ά.)
- Macromedia Flash Player έκδοση 7 ή νεότερη

Το λογισμικό λειτουργεί

- Όταν είναι προσβάσιμο από το διαδίκτυο (Internet) ή από Intranet, σε όλα τα

λειτουργικά συστήματα που διαθέτουν φυλλομετρητή και τον Flash Player 7

- Όταν είναι προσβάσιμο από το CD-ROM, σε υπολογιστές που διαθέτουν λειτουργικό Windows 98/Me/NT/2000/XP.

Οι ελάχιστες απαιτήσεις για τη σωστή λειτουργία του λογισμικού είναι:

- Υπολογιστής με επεξεργαστή Pentium III 733 MHz, 256MB μνήμη RAM.

Για τη βέλτιστη λειτουργία προτείνεται η ρύθμιση της ανάλυσης οθόνης σε 800*600 pixels. Στην περίπτωση που το λογισμικό θα λειτουργήσει από το CD-ROM, τότε προφανώς απαιτείται και μονάδα CD-ROM 16x τουλάχιστον.

Εγκατάσταση λογισμικού

1. Για λειτουργία χωρίς σύνδεση στο διαδίκτυο (CD-ROM).

Το CD-ROM υποστηρίζει τη ρύθμιση της απευθείας εκκίνησης (Autorun), μπορεί δηλαδή να ξεκινήσει με την είσοδό του στη μονάδα CD-ROM του υπολογιστή. Στην περίπτωση που δεν υποστηρίζεται ή για οποιοδήποτε λόγο δεν ενεργοποιείται η απευθείας εκκίνηση, τρέξτε από το CD-ROM το αρχείο START.EXE.

Η διαδικασία μπορεί να γίνει ως εξής:

- Τοποθετήστε το CD-ROM στη μονάδα CD-ROM του υπολογιστή.
- Επιλέξτε από το μενού Start (Έναρξη) την επιλογή RUN (Εκτέλεση).
- Πληκτρολογήστε το γράμμα που αντιστοιχεί στη μονάδα CD-ROM συνοδευόμενο από την άνω κάτω τελεία (Π.χ D: ή E:) και επιλέξτε OK.
- Επιλέξτε το START.EXE. Το λογισμικό θα αρχίσει να τρέχει και θα δείτε την πρώτη οθόνη.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η ενότητα «Ασκήσεις» λειτουργεί σε περιβάλλον διαδικτύου και δε μπορεί να λειτουργήσει σε μεμονωμένο υπολογιστή χωρίς σύνδεση στο Internet.

Για την εγκατάσταση του λογισμικού για το μάθημα Γλώσσα Γ'-Δ' τάξεων Δημοτικού απαιτούνται οι ακόλουθες ενέργειες:

1. Μεταφέρετε με χρήση ftp **όλο το περιεχόμενο του CD-ROM,**

συμπεριλαμβανομένων και των υποκαταλόγων του, σε νέο κατάλογο που θα δημιουργήσετε στον εξυπηρετητή (Internet/Intranet Server) που επιθυμείτε.

2. Δημιουργήστε και μεταφέρετε τη βάση δεδομένων (το αρχείο `ergasthrio_gd.sql` που υπάρχει στο φάκελο SQL) στη MySQL στον εξυπηρετητή (Internet/Intranet Server). Κατά τη δημιουργία της βάσης δεδομένων πρέπει να λάβετε υπόψη σας ότι το collation της βάσης πρέπει να είναι `utf8_general_ci`. Το εξ ορισμού όνομα για τη βάση δεδομένων για την Γλώσσα Γ'-Δ' είναι `ergasthrio_gd`.

3. Αλλάξτε τα αρχεία παραμετροποίησης. Δύο είναι τα αρχεία παραμετροποίησης, τα οποία πρέπει να πάρουν τιμές ανάλογες με αυτές που απαιτούνται για τη σωστή λειτουργία.

Το εκπαιδευτικό λογισμικό για τη διδασκαλία της γλώσσας στις τάξεις Γ' και Δ' στηρίζεται στο περιεχόμενο του Αναλυτικού Προγράμματος για το γλωσσικό μάθημα και του ΔΕΠΠΣ, όσον αφορά το σχεδιασμό, την επιλογή περιεχομένων, τη στοχοθεσία, τις προτεινόμενες δραστηριότητες. Οι δυνατότητες της τεχνολογίας το καθιστούν ευέλικτο στην εφαρμογή, αφού:

- Οι θεματικές ενότητες, αλλά και οι υποενότητες σε κάθε θεματική δεν απαιτούν γραμμική εφαρμογή. Καμία δε θεωρείται ως προαπαιτούμενη της άλλης με βάση το σχεδιασμό των δημιουργών. Ο εκπαιδευτικός είναι ελεύθερος να επιλέξει το χρόνο ενασχόλησης με το συγκεκριμένο υλικό ανάλογα με την τάξη, τη σύνθεση του μαθητικού δυναμικού, τις κοινωνικές-πολιτισμικές ιδιαιτερότητες της περιοχής, στην οποία εφαρμόζεται-χρησιμοποιείται το λογισμικό και κυρίως τους στόχους της όλης διδακτικής ενέργειας. Μπορεί να λειτουργήσει ανεξάρτητα από τα αντίστοιχα βιβλία για τη γλωσσική διδασκαλία ή ενισχυτικά για την ικανοποίηση των διδακτικών στόχων. Αποτελεί υλικό εμπέδωσης εννοιών και γνώσεων που αφορούν τη διδασκαλία της ελληνικής γλώσσας και στο σύνολό του αφορά και τις δύο τάξεις.

- Η διατυπωμένη κατά ενότητα και δραστηριότητα στοχοθεσία είναι ενδεικτική και συνοδεύεται από σχόλια παιδαγωγικού-διδακτικού χαρακτήρα. Αποτελούν σημείο αναφοράς για τον εκπαιδευτικό, ο οποίος, όπως ευελπιστούν οι δημιουργοί, θα προσαρμόζει τους στόχους στην τάξη του.

- Με δεδομένο ότι σημαντικός αριθμός των παιδιών της μαθητικής κοινότητας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση δεν χρησιμοποιεί κυρίως την ελληνική γλώσσα σε επίπεδο οικογένειας και στενού κοινωνικού περιβάλλοντος, προκύπτει επιτακτική η ανάγκη δημιουργίας ή υποστήριξης των προϋποθέσεων για μια ουσιαστική και αποτελεσματική

γνώση-κατάκτηση της ελληνικής γλώσσας.

Το εκπαιδευτικό λογισμικό για τα παιδιά αυτών των τάξεων ή για όσα βρίσκονται σε ανάλογο επίπεδο γνώσης της ελληνικής γλώσσας έχει τη δομή «πακέτων» ευέλικτου διδακτικού υλικού. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ανάλογα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες παιδιών και τάξεων σε μια προσπάθεια εξειδίκευσης των στόχων και εξατομίκευσης της διδασκαλίας.

Επίσης θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως υποστηρικτικό υλικό για την ενισχυτική διδασκαλία της ελληνικής γλώσσας και σε αλλοδαπούς, παλιννοστούντες και νεοπρόσφυγες που φοιτούν στα δημοτικά σχολεία. Η δυνατότητα ελεύθερης επιλογής ως προς τη σειρά της προσέγγισης θεματικών και δραστηριοτήτων επιτρέπει την προσαρμογή της στοχοθεσίας στην ιδιαιτερότητα κάθε σχολικής μονάδας και τάξης και την εξατομικευμένη ενισχυτική διδασκαλία κειμενικών ειδών και ασκήσεων γραμματικής, σύνταξης και έκφρασης.

Ανάλογα με το βαθμό δυσκολίας κάθε δραστηριότητας ο εκπαιδευτικός καλείται να επιλέξει τη μορφή διδασκαλίας, η οποία μπορεί να συναρτάται με τη μορφή κοινωνικής οργάνωσης της τάξης κάθε φορά και να οδηγεί σε διδακτικές, μεθοδολογικές προσεγγίσεις που θεωρούνται κατά περίπτωση ως οι πλέον κατάλληλες. Με άλλα λόγια, η ομάδα των δημιουργών αποφεύγει να προτείνει συστηματικά αν οι εργασίες πρέπει να γίνουν ατομικά, εταιρικά ή ομαδικά, ακριβώς για να μη λειτουργήσουν οι προτάσεις της δεσμευτικά ως προς την εξειδίκευση των στόχων από τους εκπαιδευτικούς.

Γενικά, σημειώνεται ότι σε περιπτώσεις που το λογισμικό χρησιμοποιείται στο πλαίσιο μιας προσπάθειας για ανατροφοδοτική διδασκαλία, προκειμένου να καλυφθούν διαπιστωμένα γνωστικά κενά, για ενισχυτική διδασκαλία, προκειμένου να υποστηριχτούν παιδιά με δυσκολίες στην ανάπτυξη των γλωσσικών τους δεξιοτήτων ή παιδιά για τα οποία η ελληνική δεν είναι η μητρική γλώσσα, η εξατομικευμένη προσέγγιση των δραστηριοτήτων του λογισμικού είναι η πλέον ενδεδειγμένη, πάντα χωρίς αφοριστικές δηλώσεις-δεσμευτικές υποδείξεις.

Σε περιπτώσεις που ο βαθμός δυσκολίας μιας δραστηριότητας είναι υψηλός ή τα παιδιά γνωρίζουν κάτι για πρώτη φορά είτε ως αναγνώστες είτε ως δημιουργοί ενός κειμενικού είδους για παράδειγμα, τότε η εταιρική και περισσότερο η ομαδική μορφή διδασκαλίας (οι ομάδες εργασίας) είναι καταλληλότερες για την ικανοποίηση των διδακτικών στόχων. Η επιλογή της ομαδοσυνεργατικής μορφής διδασκαλίας, βέβαια, είναι η πλέον κατάλληλη και για να αντιμετωπισθούν οι υπάρχουσες ελλείψεις στην υλικοτεχνική

υποδομή σχολικών μονάδων. Ο αριθμός των διαθέσιμων Η/Υ επιβάλλει την ομαδική διαχείριση του υλικού.

5.2.2.1 Πλεονεκτήματα λογισμικού έναντι έντυπου υλικού.

Τα εκπαιδευτικά λογισμικά για τη γλωσσική διδασκαλία σε επίπεδο δυνατοτήτων είναι πιο ευέλικτα από το έντυπο υλικό. Εκπαιδευτικοί και παιδιά ορίζουν το χρόνο και τη διάρκεια της ενασχόλησης και επιλέγουν επιμέρους δραστηριότητες. Για τη χρήση του λογισμικού υπάρχει η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν: η ώρα του επαναληπτικού μαθήματος της Παρασκευής, οι ώρες προετοιμασίας στο Ολοήμερο σχολείο, η ώρα του μαθήματος του Η/Υ στο Ολοήμερο σχολείο, ώρες του γλωσσικού μαθήματος στο πλαίσιο της αξιοποίησης των δυνατοτήτων του Αναλυτικού Προγράμματος (είναι γνωστό ότι σε ποσοστό μέχρι 25% οι εκπαιδευτικοί μπορούν να αντικαταστήσουν το περιεχόμενο των βιβλίων με υλικό που θεωρούν περισσότερο αποτελεσματικό για την τάξη τους) και ώρες διδασκαλίας άλλων μαθημάτων, όταν δραστηριότητες του λογισμικού το αφορούν, αφού η διαθεματικότητα υπαγόρευσε πολλές επιλογές.

Τα εργαστήρια του μαθητή και του δασκάλου επιτρέπουν την ουσιαστική αξιοποίηση των δυνατοτήτων του Η/Υ για να γίνει αποτελεσματικότερη η χρήση του διδακτικού υλικού και να διασφαλίσει τη διαρκή του ανανέωση, βασική προϋπόθεση για να παραμείνει σύγχρονο ως προς τη διατύπωση διαφορετικών κάθε φορά στόχων κατά τάξη, σχολική μονάδα και περιοχή.

Ως προς την ικανοποίηση στόχων της γλωσσικής διδασκαλίας, με το λογισμικό επιδιώκεται η υποστήριξη και της ακρόασης ως γλωσσικής δεξιότητας εκτός της ανάγνωσης και της γραφής. Οι δραστηριότητες ακρόασης υποστηρίζουν και τη διδασκαλία της προφοράς για όσα παιδιά δεν γνωρίζουν την ελληνική γλώσσα ως μητρική ή δεν τη χρησιμοποιούν στη καθημερινή τους επικοινωνία αρκετά συχνά ή αρκετό χρονικό διάστημα.

Πιο συγκεκριμένα με το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό λογισμικό επιδιώκεται να υποστηριχθούν τα εξής:

Η ενεργοποίηση μηχανισμών ακουστικής και απαντητικής ικανότητας, η αποτελεσματική ακρόαση, η αναγνώριση και η ερμηνεία διαθέσεων, προθέσεων και συναισθημάτων σε επίπεδο ανάγνωσης και ακρόασης, η περιγραφή και η αφήγηση γεγονότων, η ανάλυση, η αξιολόγηση και η χρήση πληροφοριών, η κατανόηση του

περιεχομένου κάθε κειμενικού είδους και η δυνατότητα σύνταξής τους, η αναγνώριση του επιπέδου του ύφους για κάθε κείμενο και η διαμόρφωση κριτηρίων επιλογής κειμένων για ανάγνωση, η προσαρμογή λεξιλογίου, ύφους κατά περίπτωση επικοινωνίας αποτελούν βασικούς στόχους στην επιλογή των θεματικών και τη διαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.

Η δομή της πρότασης, της παραγράφου, του κειμένου, η εσωτερίκευση πτωτικών κλιτικών σχημάτων, ουσιαστικών, επιθέτων, ρημάτων και αντωνυμιών επιχειρείται με ασκήσεις, οι οποίες στηρίζονται στην επικοινωνιακή μέθοδο για τη γλωσσική διδασκαλία. Μια συστηματική προσέγγιση, συνήθως χωρίς τη χρήση μεταγλώσσας και την «επισημότητα» της παραδοσιακής γραμματικής, αλλά με τρόπο παιγνιώδη και αποκαλυπτικό διδάσκει την κλίση των βασικών ομάδων ουσιαστικών, επιθέτων και ρημάτων με ασκήσεις που βασίζονται στη λειτουργία των μορφημάτων. Η όλη διαδικασία υποστηρίζεται, κυρίως με στόχο την εξοικείωση των παιδιών στη χρήση τους, από μια εγκυκλοπαίδεια και ένα λεξικό σχετικό με τα περιεχόμενα των χρησιμοποιούμενων κειμένων.

Υπάρχουν δραστηριότητες, γραπτής έκφρασης κυρίως, που είναι ανοικτές. Το ρόλο του αξιολογητή αναλαμβάνει ο εκπαιδευτικός στον οποίο δίνονται επιπλέον πληροφορίες στον Οδηγό, όπου αυτό κρίθηκε απαραίτητο.

Οι ενότητες που αποτελούν το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού λογισμικού είναι:

- Γνωρίζοντας τη χώρα μας.
- Η εργασία.
- Παιχνίδια του κόσμου.
- Η ιστορία της γραφής.
- Το εργαστήρι μου.
- Ασκήσεις.

Επιδιώκεται να υποστηριχτεί η παρουσίαση του ελληνικού πολιτισμού, του πολιτισμού της χώρας υποδοχής για σημαντικό τμήμα του μαθητικού δυναμικού της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης μέσα από δραστηριότητες, που στη στοχοθεσία τους περιλαμβάνουν στόχους πολιτισμικούς και αξιακούς και σε ένα πλαίσιο γενικότερης διαθεματικής θεώρησής της: λαϊκός πολιτισμός, γεωγραφία, ιστορία, περιβαλλοντική εκπαίδευση, μαθηματικά, αισθητική αγωγή προσεγγίζονται και προσφέρουν τη δυνατότητα να ικανοποιηθούν οι στόχοι της γλωσσικής διδασκαλίας. Η επιλογή κειμένων παιδικής λογοτεχνίας με γνώμονα τις αρχές της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης θα επιτρέψει σε

μαθητές να έρθουν σε επαφή και να γνωρίσουν στοιχεία της καθημερινής ζωής, ομοιότητες και διαφορές, μεταξύ των κοινοτήτων που ζουν στην Ελλάδα.

5.2.3 Οδηγίες χρήσης λογισμικού.

Κατά την ενεργοποίηση του λογισμικού, ο μαθητής καλείται να εισάγει το όνομά του:

- Αν χρησιμοποιεί πρώτη φορά την εφαρμογή, θα πρέπει να πληκτρολογήσει το όνομά του στο αντίστοιχο πεδίο.
- Σε επόμενες χρήσεις της εφαρμογής το όνομα θα εμφανίζεται στη λίστα στο κάτω μέρος του παραθύρου. Αρκεί να το εντοπίσει εκεί και να το επιλέξει.

Η εφαρμογή διατηρεί τα κείμενα που γράφει κάθε χρήστης. Επίσης εμφανίζει και μια ένδειξη σε όλες τις δραστηριότητες που έχει συμπληρώσει επιτυχώς. Γι' αυτό σε περίπτωση συνωνυμίας δύο χρηστών καλό θα ήταν να διαφοροποιείται με κάποιο τρόπο το όνομα που δηλώνεται στην εφαρμογή (για παράδειγμα, Χρήστος Κ, Μαρία2, κλπ.).

Κεντρική οθόνη εφαρμογής.

Το λογισμικό περιλαμβάνει έξι θεματικές ενότητες. «Γνωρίζοντας τη χώρα μου», «Εργασία», «Παιχνίδια του κόσμου», «Ιστορία της γραφής», «Το εργαστήρι μου», «Ασκήσεις». Για να επιλέξετε μια θεματική ενότητα, αρκεί να κάνετε κλικ με το ποντίκι στο αντίστοιχο εικονίδιο. Το εικονίδιο της πόρτας κάτω δεξιά χρησιμεύει για την έξοδο από την εφαρμογή.













Εικόνα 5. 2.Κεντρική Οθόνη Εφαρμογής Λογισμικού

Υδρόγειος: Στην κεντρική οθόνη, επιλέγοντας την υδρόγειο σφαίρα, οι μαθητές μπορούν να δουν μια σειρά από επιλεγμένους συνδέσμους στο διαδίκτυο. Οι σύνδεσμοι αυτοί αναφέρονται σε παιχνίδια, εργασίες και δραστηριότητες για παιδιά του δημοτικού σχολείου. Για να εμφανιστεί κάθε φορά η επιλεγόμενη σελίδα θα πρέπει προφανώς να είναι ενεργοποιημένη η σύνδεση με το διαδίκτυο.

Λεξικό: Κάνοντας κλικ στο εικονίδιο με το ΑΒ, εμφανίζεται το λεξικό της εφαρμογής. Στο αριστερό μέρος του παραθύρου εμφανίζεται λίστα με όλα τα λήμματα του λεξικού. Εναλλακτικά, κάνοντας κλικ στα γράμματα του αλφαβήτου στο επάνω μέρος του παραθύρου, εμφανίζεται λίστα με όλα τα λήμματα που ξεκινούν από το αντίστοιχο γράμμα. Κάνοντας κλικ σε ένα από αυτά, εμφανίζεται η ερμηνεία του στο δεξί μέρος του παραθύρου.

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε τα βασικά εικονίδια πλοήγησης στο λογισμικό:

	Κάνοντας κλικ στο καπέλο, εμφανίζεται ο βοηθός και προσφέρει βοήθεια για το τρέχον σημείο της εφαρμογής.
	Η επιστροφή στο κεντρικό μενού της εφαρμογής γίνεται κάνοντας κλικ στην πόρτα κάτω δεξιά.
	Κάνοντας κλικ στο εικονίδιο με το ΑΒ, εμφανίζεται το λεξικό της εφαρμογής.
	Κάνοντας κλικ στο εικονίδιο των βιβλίων, εμφανίζεται η εγκυκλοπαίδεια της εφαρμογής.
	Στις δραστηριότητες, όπου εμφανίζεται ο εκτυπωτής, τα παιδιά μπορούν να εκτυπώσουν την εργασία τους.
	Κάνοντας κλικ στο εικονίδιο του κύβου, εμφανίζεται η δραστηριότητα «Αλλάζοντας τις λέξεις».
	Τα βελάκια μεταφέρουν το χρήστη στην αμέσως προηγούμενη ή αμέσως επόμενη οθόνη της εφαρμογής.
	Το εικονίδιο των επαγγελμάτων επιστρέφει στην κεντρική οθόνη της ενότητας «Επαγγέλματα».
	Όταν εμφανίζεται το σύμβολο αυτό σε κάθε μενού επιλογής δραστηριοτήτων, δηλώνει ότι η συγκεκριμένη δραστηριότητα έχει ολοκληρωθεί με επιτυχία.
	Το κουμπί με το Χ κλείνει όποιο παράθυρο είναι την στιγμή εκείνη ανοικτό.
	Στο λογισμικό προσφέρεται και εναλλακτικός τρόπος πλοήγησης μέσα από το κυλιόμενο μενού «επιλογές».

Εικόνα 5.3 Εικονίδια Πλοήγησης

Εν κατακλείδι, το εν λόγω λογισμικό προσεγγίζει το μάθημα της Γλώσσας με έναν ιδιαίτερο τρόπο, αφού αφήνει στην άκρη τη δομή της παραδοσιακής διδασκαλίας. Όμορφες, ζωντανές εικόνες, παραμύθια, κόμικς, παιχνίδια, ευχάριστες ασκήσεις είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά που το συνθέτουν, παίρνοντας τη θέση της μονολεκτικής διδασκαλίας.

Είναι κατάλληλα δομημένο για παιδιά της Γ' και Δ' Δημοτικού, καθώς είναι εύκολο στη χρήση του αφού υπάρχουν σαφείς γραπτές και ηχογραφημένες οδηγίες και ανταποκρίνεται στις γνώσεις τους, χωρίς να γίνεται κουραστικό. Το περιεχόμενό του είναι δομημένο σε έξι ενότητες. Αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο, αφού ο εκπαιδευτικός είναι δυνατόν να το χρησιμοποιήσει κατά τη διάρκεια του μαθήματος αλλά και σαν εργασία για το σπίτι, εφ' όσον αυτό καθίσταται δυνατό.

Επιπλέον, είναι σημαντικό το γεγονός ότι δίνεται η δυνατότητα στους μαθητές να αναπτύξουν ολόπλευρα την προσωπικότητά τους μέσω των ανθρωπιστικών αξιών που προβάλλονται. Συμπληρωματικά, το περιεχόμενό του ακολουθεί τους κανονισμούς του Διαθεματικού Ενιαίου Πλαισίου Προγράμματος Σπουδών (ΔΕΠΠΣ) και του Αναλυτικού Προγράμματος Σπουδών (ΑΠΣ).

5.3 Πληροφοριακά συστήματα στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Η δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα χωρίζεται σε Γυμνάσιο και Λύκειο, στα οποία η φοίτηση είναι τριετής αντίστοιχα. Γενικός σκοπός του Γυμνασίου είναι να προωθήσει, μέσα στο πνεύμα του ευρύτερου σκοπού της εκπαίδευσης, την ολόπλευρη ανάπτυξη των μαθητών σε σχέση με τις δυνατότητες που έχουν στην ηλικία αυτήν και τις αντίστοιχες απαιτήσεις της ζωής.

Οι ειδικοί σκοποί του Γυμνασίου είναι να βοηθάει τους μαθητές:

α) Να διευρύνουν το σύστημα αξιών τους (ηθικές, θρησκευτικές, εθνικές, ανθρωπιστικές και άλλες αξίες), ώστε να ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους σύμφωνα με τις επιταγές του. Να ελέγχουν και να κατευθύνουν το συναισθηματικό τους κόσμο σε στόχους δημιουργικούς και πράξεις ανθρωπιστικές.

β) Να συμπληρώνουν και να συνδυάζουν την κατάσταση της γνώσης με τους ανάλογους κοινωνικούς προβληματισμούς, ώστε να αντιμετωπίζουν με επιτυχία διάφορες καταστάσεις και να αναζητούν λύσεις των προβλημάτων της ζωής με υπευθυνότητα, μέσα

σε κλίμα δημιουργικού διαλόγου και συλλογικής προσπάθειας.

γ) Να καλλιεργούν την γλωσσική τους έκφραση, ώστε να διατυπώνουν τις σκέψεις τους στον προφορικό και γραπτό τους λόγο με σαφήνεια και ορθότητα.

δ) Να αναπτύσσουν ομαλά το σώμα τους για την λειτουργική βελτίωση του οργανισμού και να καλλιεργούν τις κινητικές τους κλίσεις και ικανότητες.

ε) Να γνωρίζουν τις διάφορες μορφές της τέχνης και να διαμορφώνουν αισθητικό κριτήριο, χρήσιμο για τη δική τους καλλιτεχνική έκφραση.

στ) Να συνειδητοποιούν τις δυνατότητες, τις κλίσεις, τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντά τους, να αποκτούν γνώση για διάφορα επαγγέλματα και να επιδιώκουν την παραπέρα βελτίωση τους μέσα στα πλαίσια της κοινωνικής, πολιτιστικής και οικονομικής ζωής, ώστε να αναπτύσσονται σύμμετρα ως άνθρωποι και ως μελλοντικοί εργαζόμενοι, κατανοώντας την ισότιμη συμβολή της πνευματικής και χειρωνακτικής εργασίας στην κοινωνική πρόοδο και την ανάπτυξη.

Η φοίτηση στα γυμνάσια είναι τριετής και περιλαμβάνει τις τάξεις Α, Β, Γ. Στην Α τάξη εγγράφονται απόφοιτοι του δημοτικού χωρίς εξετάσεις. Στους μαθητές που αποφοιτούν χορηγείται απολυτήριο. Τα γυμνάσια διακρίνονται σε ημερήσια και εσπερινά. Στα εσπερινά γυμνάσια γίνονται δεκτοί εργαζόμενοι μαθητές, εφόσον έχουν συμπληρώσει το 14ο έτος της ηλικίας τους. Τα γυμνάσια είναι γενικής κατεύθυνσης για όλες τις τάξεις τους. Πρόσφατα όμως ιδρύθηκαν αθλητικά και μουσικά γυμνάσια σε ορισμένες πόλεις της χώρας. Τέλος, οι μαθητές σε κάθε τάξη ή τμήμα τάξης δεν μπορεί να υπερβαίνουν τους 30.

Το Λύκειο επιδιώκει την ολοκλήρωση των σκοπών της εκπαίδευσης. Ιδιαίτερα βοηθάει τους μαθητές :

α) Να κατανοούν βαθύτερα την κοινωνική πραγματικότητα, να κάνουν σωστές επιλογές για τις παραπέρα σπουδές και την επαγγελματική τους αποκατάσταση και να διαμορφώνουν τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα τους έτσι, ώστε να εντάσσονται αρμονικά στο κοινωνικό σύνολο και να συμβάλουν στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της πατρίδας.

β) Να συνειδητοποιούν τη βαθύτερη σημασία του ορθόδοξου χριστιανικού ήθους και της σταθερής προσήλωσης στις πανανθρώπινες αξίες και να κατανοούν τη σπουδαιότητα του δημοκρατικού διαλόγου και της συμμετοχής σε συλλογικές δραστηριότητες.

γ) Να αποκτούν βαθύτερη και ουσιαστικότερη γνώση και αυτογνωσία, ώστε να αντιμετωπίζουν με κριτικό και δημιουργικό πνεύμα τη ζωή, την επιστήμη, την τέχνη και τον ελληνικό και παγκόσμιο πολιτισμό.

δ) Να αναπτύσσουν τον προβληματισμό τους με την μελέτη και την βαθύτερη γνώση των ιστορικών γεγονότων (ελληνικών και παγκόσμιων) και της ιστορίας της τέχνης και της επιστήμης.

ε) Να εμπλουτίζουν το γνωστικό και γλωσσικό τους εξοπλισμό και να αναπτύσσουν το αισθητικό τους κριτήριο και την ποιότητα της καλλιτεχνικής τους έκφρασης.

στ) Να εμπεδώνουν τις κινητικές ικανότητες και κλίσεις μέσα από συγκεκριμένες αθλητικές δραστηριότητες και να αποκτούν αθλητικές συνήθειες που αναβαθμίζουν την ποιότητα της ζωής τους.

Τα Λύκεια λειτουργούν ως : α)Γενικά β)Κλασικά γ)Τεχνικά - Επαγγελματικά δ)Ε.Π.Λ., ενώ προσφάτως ιδρύονται Μουσικά και Αθλητικά Λύκεια σε ορισμένες πόλεις της χώρας. Τα Λύκεια διακρίνονται σε ημερήσια και εσπερινά. Στα εσπερινά φοιτούν οι εργαζόμενοι μαθητές. Η φοίτηση στα ημερήσια Λύκεια είναι τριετής και περιλαμβάνει τις τάξεις Α', Β' και Γ' και στα εσπερινά τετραετής και περιλαμβάνει τις τάξεις Α', Β', Γ' και Δ'. Στην Α' τάξη εγγράφονται απόφοιτοι του Γυμνασίου χωρίς εξετάσεις.

α)Το Γενικό Λύκειο είναι θεωρητικής κατεύθυνσης.

β)Το Τεχνικό - Επαγγελματικό Λύκειο επιδιώκει επιπλέον να μεταδώσει στους μαθητές τις απαιτούμενες τεχνικές ή άλλες επαγγελματικές γνώσεις και να αναπτύξει τις δεξιότητές τους, ώστε μετά την αποφοίτησή τους να μπορούν να απασχοληθούν με επιτυχία σε ορισμένο τεχνικό ή επαγγελματικό κλάδο. Οι μαθητές των Τεχνικών - Επαγγελματικών Λυκείων ασκούνται στο επάγγελμα.

γ)Το ενιαίο πολυκλαδικό Λύκειο (Ε.Π.Λ.) εξασφαλίζει την οργανική σύνδεση της Γενικής και της Τεχνικής - Επαγγελματικής εκπαίδευσης και παρέχει ευκαιρίες σ' όλους τους μαθητές για τη σύμμετρη ανάπτυξη των ικανοτήτων και την καλλιέργεια των ενδιαφερόντων και δεξιοτήτων τους , για τη συμμετοχή τους στην παραγωγή και την ανάπτυξη της χώρας.

δ) Οι Τ.Ε.Σ (Τεχνικές Επαγγελματικές Σχολές).

Αριθμός μαθητών ανά τάξη ή τμήμα : Οι μαθητές σε κάθε τάξη ή τμήμα τάξης του Λυκείου δεν μπορεί να υπερβαίνουν τους 35, ενώ στις δέσμες των προπαρασκευαστικών μαθημάτων στην Γ' Λυκείου δεν μπορεί να υπερβαίνουν τους 30. Τάξεις με μαθητές περισσότερους από 35 ή 30 αντίστοιχα διαιρούνται σε τμήματα.

5.3.1 Πρόγραμμα Νέστωρ στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

Το πρόγραμμα ΝΕΣΤΩΡ είναι ένα ολοκληρωμένο μηχανογραφικό σύστημα διαχείρισης ειδικά κατασκευασμένο για τα Ελληνικά Ενιαία Λύκεια. Το πρόγραμμα χειρίζεται όλα τα στοιχεία και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το σχολείο όπως τάξεις, τμήματα, μαθητές, εργαζομένους, βαθμούς, αποτελέσματα, απουσίες, έσοδα & έξοδα κλπ. Ταυτόχρονα, το ΝΕΣΤΩΡ δίνει πληθώρα πολύτιμων πληροφοριών και αναλαμβάνει όλες τις χρονοβόρες διαδικασίες του σχολείου. Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του παρόντος λογισμικού στηρίχθηκε και στο Σύστημα Διοικητικής Υποστήριξης Σχολικών Μονάδων, που υλοποιήθηκε από το ΕΑΙΤΥ/ΕΜ4 στα πλαίσια του έργου ΟΔΥΣΣΕΑΣ και χρηματοδοτήθηκε από το ΥΠΕΠΘ.

Το εγχειρίδιο που δίδεται στους εκπαιδευτικούς τους διευκολύνει στο χειρισμό του και βοηθά στην καλύτερη αξιοποίηση του προγράμματος. Δίνονται άφθονα παραδείγματα για το πώς πρέπει να οργανωθεί το πακέτο και να το προσαρμόσουν ακριβώς στις ανάγκες του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Ο χρήστης του προγράμματος πρέπει να είναι εξοικειωμένος με το περιβάλλον και τα βασικά σημεία χειρισμού των Windows.

Η κεντρική οθόνη του **ΝΕΣΤΩΡΑ** αποτελείται από:

Τη **ΓΡΑΜΜΗ ΕΠΙΛΟΓΩΝ**, από όπου ενεργοποιούνται όλες οι λειτουργίες του **ΝΕΣΤΩΡΑ** και η οποία περιλαμβάνει:

Τα **ΑΡΧΕΙΑ**, από όπου καταχωρίζονται τα στοιχεία που συνθέτουν το πρόγραμμα, όπως μαθητές, εργαζόμενοι, τάξεις, τμήματα, βαθμοί, απουσίες μαθητών κ.λπ.

Τις **ΕΚΤΥΠΩΣΕΙΣ**, από όπου εκτυπώνονται όλες οι καταστάσεις που παράγει το **ΝΕΣΤΩΡ**, όπως γενικά στοιχεία, πιστοποιητικά, διάφορα σημειώματα, στατιστικά στοιχεία κ.λπ.

Την επιλογή **ΠΑΡΑΘΥΡΟ**, όπου υπάρχουν οι βοηθητικές λειτουργίες του προγράμματος, όπως, λόγου χάρη, η τακτοποίηση παραθύρων, το κλείσιμο τους, η εύρεσή τους κ.λπ.

Την επιλογή **ΒΟΗΘΕΙΑ**, από όπου ενεργοποιείται το παράθυρο βοήθειας του προγράμματος. Η επιλογή *Για την εφαρμογή* εμφανίζει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το σύστημα, μεταξύ των οποίων και η έκδοση του προγράμματος.

Τη **ΓΡΑΜΜΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ** στο κάτω μέρος της οθόνης, όπου εμφανίζεται ο τίτλος του σχολείου, η τρέχουσα σχολική χρονιά, ο σταθμός, ο χρήστης και η ημερομηνία του

συστήματος. Όλα δηλαδή τα απαραίτητα στοιχεία, για να γνωστοποιούνται κάθε στιγμή τα δικαιώματα του χρήστη.

Τη ΓΡΑΜΜΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ, στην οποία υπάρχουν με μορφή εικονιδίων οι πιο συνηθισμένες λειτουργίες του προγράμματος. Η γραμμή εργαλείων έχει διαφορετικό περιεχόμενο ανάλογα με το σημείο του **NESTORA** στο οποίο βρισκόμαστε. Τα κουμπιά που θα συναντήσουμε ανοίγοντας τις επιλογές του προγράμματος είναι :



Αναζήτηση Εγγραφής

Όπως φανερώνει και ο τίτλος του, χρησιμοποιείται για την αναζήτηση κάποιου στοιχείου. Πατώντας πάνω στο εικονίδιο εμφανίζεται ένας διάλογος, στον οποίο θα πρέπει να δώσουμε τις κατάλληλες τιμές, για να εντοπίσουμε την εγγραφή που θέλουμε. Το παράθυρο *Εύρεση Εγγραφής* αποτελείται από 3 πεδία όπου δηλώνουμε τα στοιχεία αναζήτησης και τα *Κουμπιά Επιλογών*. Το πρώτο πεδίο περιέχει όλα τα στοιχεία της εγγραφής. Το δεύτερο πεδίο περιέχει τη συνθήκη αναζήτησης (π.χ. να είναι ίσο ή διάφορο ή μεγαλύτερο κτλ). Στο τρίτο πεδίο ορίζουμε την τιμή της αναζήτησης. Με τα κουμπιά επιλογών βρίσκουμε την πρώτη εγγραφή που ικανοποιεί τα φίλτρα που δώσαμε, την Επόμενη και την Προηγούμενη. Τέλος, υπάρχει το κουμπί *Κλείσιμο* για την απόκρυψη του παραθύρου.

Για παράδειγμα, έστω ότι ψάχνουμε τον εργαζόμενο ΔΑΚΑΡΗ.

- Κάντε μία φορά κλικ πάνω στο εικονίδιο της αναζήτησης.
- Κάντε κλικ στο βέλος που βρίσκεται στο δεξιό μέρος του πρώτου πεδίου, για να εμφανιστεί το κυλιόμενο παράθυρο.
- Επιλέξτε με το ποντίκι το στοιχείο *Επώνυμο* για να καθορίσετε το πεδίο ως προς το οποίο θα γίνει η αναζήτηση του εργαζομένου.
- Με τον ίδιο τρόπο επιλέξτε από το δεύτερο πεδίο το "=".
- Στη συνέχεια κάντε κλικ μέσα στο τρίτο πεδίο και αφού αρχίσει να αναβοσβήνει ο δρομέας (I), γράψτε το επώνυμο ΔΑΚΑΡΗΣ.
- Κάντε κλικ στο κουμπί *Εύρεση Πρώτου*, για να σας εμφανίσει τον πρώτο εργαζόμενο που θα βρει με το επώνυμο ΔΑΚΑΡΗΣ.
- Εάν υπάρχουν περισσότεροι εργαζόμενοι με το ίδιο επώνυμο, τότε κάντε κλικ στο κουμπί *Εύρεση Επόμενου*, έως ότου εντοπίσετε τον εργαζόμενο που αναζητάτε.



Ταξινόμηση Εγγραφών

Χρησιμοποιείται για να ταξινομήσουμε όλες τις εγγραφές του *Καταλόγου Εργασίας* είτε σε

αύξουσα είτε σε φθίνουσα σειρά. Στο παράθυρο που εμφανίζεται επιλέγουμε τα πεδία ως προς τα οποία θέλουμε να ταξινομήσουμε τις εγγραφές και το αν η σειρά θα είναι αύξουσα ή φθίνουσα.

Οθόνη

Πατώντας το εικονίδιο αυτό βλέπουμε την τρέχουσα εγγραφή του καταλόγου εργασίας σε πλήρη οθόνη.

Πίνακας

Πατώντας το εικονίδιο αυτό οι εγγραφές εμφανίζονται σε μορφή πίνακα.

Αλλαγή Σχολικού Έτους

Οποιαδήποτε χρονική στιγμή θελήσουμε να μεταφερθούμε σε άλλο σχολικό έτος, δεν είναι ανάγκη να βγούμε από το πρόγραμμα. Κάνοντας κλικ στο εικονίδιο αυτό εμφανίζεται ο κατάλογος με τα ενεργά σχολικά έτη και επιλέγουμε το έτος που θέλουμε. Στο παράθυρο αυτό, προφανώς, δεν εμφανίζεται το τρέχον σχολικό έτος.

Αλλαγή Ημερομηνίας

Με το κουμπί αυτό αλλάζουμε την ημερομηνία του συστήματος.

Αλλαγή Χρήστη

Κάνοντας κλικ στο εικονίδιο αυτό αλλάζουμε το χρήστη, χωρίς να βγούμε από το πρόγραμμα, για να επιλέξουμε κάποιον άλλο με διαφορετικά δικαιώματα. Στο παράθυρο αυτό, προφανώς, δεν εμφανίζεται ο τρέχων χρήστης.

Αλλαγή Σταθμού

Εάν χρησιμοποιούμε το **ΝΕΣΤΩΡ** κάτω από περιβάλλον δικτύου και θέλουμε να αλλάξουμε σταθμό εργασίας κάνοντας κλικ πάνω στο εικονίδιο, εμφανίζονται όλοι οι σταθμοί εργασίας, για να επιλέξουμε εκείνον που επιθυμούμε. Στο παράθυρο αυτό, προφανώς, δεν εμφανίζεται ο τρέχων σταθμός εργασίας.

Ημερολόγιο

Το εικονίδιο αυτό αναπαριστά το ημερολόγιο. Επιλέγοντάς το μπορούμε να δούμε όλες τις ημέρες του μήνα και να σημειώσουμε τα ραντεβού και τις υποχρεώσεις μας.

Αριθμομηχανή

Με το εικονίδιο αυτό ανοίγει η αριθμομηχανή του προγράμματος, για να κάνουμε τις αριθμητικές πράξεις που θέλουμε.

5.3.2 Οι εργασίες στο ΝΕΣΤΩΡ.

Στην παράγραφο αυτή θα περιγράψουμε τις πρώτες εργασίες του **ΝΕΣΤΟΡΑ**. Σε γενικές γραμμές οι κατηγορίες των εργασιών που μπορούμε να κάνουμε είναι οι εξής:

- **Καταχωρίσεις** καινούργιων στοιχείων (π.χ. εγγραφή ενός νέου μαθητή ή καθηγητή) και τροποποιήσεις κάποιων που υπάρχουν στο σύστημα (π.χ. αλλαγή μιας διεύθυνσης).
- **Ενημέρωση** σε τακτική βάση των στοιχείων του **ΝΕΣΤΟΡΑ** (καταχώριση απουσιών και βαθμών κ.λπ.).
- **Εκτύπωση** καταστάσεων (στην οθόνη ή στον εκτυπωτή), όπως οι αλφαβητικές καταστάσεις των μαθητών, η βαθμολογία των τμημάτων, τα αποτελέσματα, τα στατιστικά στοιχεία κ.λπ.
- **Περιοδικές εργασίες**, όπως η έναρξη νέας σχολικής χρονιάς, τα αντίγραφα ασφαλείας του **ΝΕΣΤΟΡΑ**, ο έλεγχος της καλής λειτουργίας του συστήματος κ.τ.λ.

Το **ΝΕΣΤΩΡ** διακρίνεται για την ανοιχτή αρχιτεκτονική και την ευελιξία του. Μας δίνει πολλούς τρόπους, για να οργανώσουμε τη διαχείριση του σχολείου ανάλογα με το πλήθος των πληροφοριών που θέλουμε να αντλούμε από το πακέτο. Στην παράγραφο αυτήν περιγράφουμε τα βήματα για τη σωστή οργάνωση των στοιχείων του **ΝΕΣΤΟΡΑ** και τη ροή των εργασιών που πρέπει να ακολουθείται στη διάρκεια του χρόνου.

Ξεκινώντας το **ΝΕΣΤΩΡ** θα επιλέξουμε το **Σχολικό Έτος 99-00 1999-2000**. Σε αυτό το σχολικό έτος υπάρχουν έτοιμα τα στοιχεία των Τάξεων και Τμημάτων για τη σχολική χρονιά 1999-2000.

Σταθμοί Εργασίας

Το πρώτο βήμα στη χρήση του **ΝΕΣΤΟΡΑ** είναι να ορίσουμε τον εκτυπωτή που θα χρησιμοποιηθεί από την επιλογή:

Αρχεία ® Σταθμοί Εργασίας

Κάνουμε κλικ στο κουμπί διόρθωση, και στην ερώτηση Κύριος Εκτυπωτής επιλέγουμε τον εκτυπωτή που επιθυμούμε. Στη συνέχεια κάνουμε κλικ στο κουμπί Αποθήκευση.

Στοιχεία Σχολείου

Στη συνέχεια θα πρέπει να οριστούν τα στοιχεία του σχολείου από την επιλογή:

Αρχεία ® Στοιχεία Σχολείου

Στις καρτέλες που εμφανίζονται αποθηκεύονται όλα τα στοιχεία του σχολείου. Τα στοιχεία αυτά θα εμφανίζονται στις εκτυπώσεις του **ΝΕΣΤΟΡΑ**.

Στην **πρώτη** καρτέλα καταχωρούνται τα στοιχεία του σχολείου, όπως τη νομαρχία που

ανήκει, τον τομέα, τα πλήρη στοιχεία της διεύθυνσης κ.τ.λ.

Στη **δεύτερη**, που επιγράφεται *Τίτλος Σχολείου*, αναφέρεται το **όνομα και ο κωδικός** του σχολείου.

Στην **τρίτη** καρτέλα του παραθύρου καταχωρείται ο Διευθυντής και ο Υποδιευθυντής του σχολείου και οι ειδικότητές τους.

Μετά το τέλος της εγγραφής των στοιχείων θα πρέπει να πατηθεί το κουμπί *Αποθήκευση*, για να περαστούν τα στοιχεία στα αρχεία του προγράμματος. Σημειώνουμε ότι δεν χρειάζεται να αποθηκεύεται η εγγραφή κάθε φορά που αλλάζει καρτέλα του ίδιου παραθύρου αλλά μόνο μία φορά.

Σχολικά Έτη – Τάξεις - Τμήματα

Η επιλογή αυτή αναφέρεται στη δημιουργία της νέας σχολικής χρονιάς.

Εργαζόμενοι

Το επόμενο βήμα στην οργάνωση του συστήματος είναι η εισαγωγή των εργαζομένων του σχολείου, από την επιλογή:

Αρχεία ® Εργαζόμενοι ® Νέα Εγγραφή

όπου αποθηκεύονται τα στοιχεία των εργαζομένων του σχολείου.

Σε αυτήν την αρχική φάση μπορούν να καταχωρηθούν μόνο τα βασικά τους στοιχεία (Επώνυμο, Όνομα, Ιδιότητα) και να καταχωρίσουμε τα υπόλοιπα αργότερα.

Μαθητές

Το τελευταίο βήμα της αρχικής οργάνωσης του **ΝΕΣΤΟΡΑ** είναι η εισαγωγή των στοιχείων των μαθητών. Εδώ τα πράγματα είναι απλά, μολονότι η οθόνη του μαθητή εκτείνεται σε 7 καρτέλες και περιλαμβάνει πολλά στοιχεία. Ξεκινάμε από την εργασία:

Αρχεία ® Μαθητές ® Γενικά Στοιχεία

Στο φίλτρο επιλογής κάνουμε κλικ στο κουμπί *Συνέχεια*. Στην οθόνη που εμφανίζεται επιλέγουμε *Νέα Εγγραφή*, για να αρχίσουμε την πληκτρολόγηση των στοιχείων.

Υπάρχει κι εδώ η δυνατότητα, για να επιταχύνετε τη διαδικασία, να καταχωρηθούν μόνο τα απαραίτητα στοιχεία των μαθητών (Μητρώο, Επώνυμο, Τάξη και Τμήμα) και να συμπληρωθούν αργότερα τα υπόλοιπα στοιχεία της καρτέλας τους.

Στο σημείο αυτό έχει οργανωθεί κατά το μεγαλύτερο μέρος ο "κορμός" του **ΝΕΣΤΟΡΑ**.

Απομένουν κάποια δευτερεύοντα σημεία των καταχωρίσεων, όπως οι λογαριασμοί του

ταμείου, που μπορούν όμως να εισαχθούν σε επόμενη χρονική στιγμή.

5.3.3 Η χρήση του ΝΕΣΤΟΡΑ στη διάρκεια της χρονιάς.

Μετά τα βήματα που περιγράψαμε στις προηγούμενες σελίδες, αρχίζουν οι καθημερινές εργασίες του **ΝΕΣΤΟΡΑ**, π.χ. το πέρασμα των απουσιών και των ποινών, τα ειδοποιητήρια απουσιών, η εκτύπωση των βαθμολογιών, η εισαγωγή βαθμών, η εκτύπωση της βαθμολογίας, η εκτύπωση των ελέγχων επίδοσης κ.τ.λ.

Απουσίες

Το **ΝΕΣΤΩΡ** δίνει τη δυνατότητα να καταχωρηθούν οι απουσίες :

- ανά μαθητή από την επιλογή *Αρχεία* ® *Μαθητές* ® *Γενικά Στοιχεία* ® *Απουσίες*
- ανά τμήμα από την επιλογή *Αρχεία* ® *Τμήματα* ® *Γενικά Στοιχεία*® *Απουσίες*
- ανά τάξη από την επιλογή *Αρχεία* ® *Τάξεις* ® *Γενικά Στοιχεία* ® *Απουσίες*

Βαθμοί

Πριν καταχωρηθεί η βαθμολογία των μαθητών από την επιλογή:

Εκτυπώσεις Μαθητών ® *Βαθμοί*, θα πρέπει να εκτυπωθούν τα βαθμολόγια για χειρόγραφη ενημέρωση βαθμολογίας. Θα δοθούν στους διδάσκοντες καθηγητές και, αφού συμπληρώσουν τις καταστάσεις βαθμολογίας, μπορούν να εισαχθούν οι βαθμοί:

- ανά μαθητή από την επιλογή *Αρχεία* ® *Μαθητές* ® *Γενικά Στοιχεία* ® *Βαθμοί*
- ανά τμήμα από την επιλογή *Αρχεία* ® *Τμήματα* ® *Γενικά Στοιχεία* ® *Βαθμοί*
- ανά τάξη από την επιλογή *Αρχεία* ® *Τάξεις* ® *Γενικά Στοιχεία* ® *Βαθμοί*

Ποινές / Αμοιβές

Από την επιλογή *Αρχεία* ® *Μαθητές* ® *Γενικά Στοιχεία* ® *Ποινές/Αμοιβές* μπορούν να εισαχθούν οι ποινές και οι αμοιβές των μαθητών. Μόλις επιλεγθεί ο μαθητής, εμφανίζονται ταξινομημένες χρονολογικά οι ποινές και οι αμοιβές που έχουν καταχωριστεί ως τη στιγμή αυτήν και μπορεί να προστεθεί η νέα εγγραφή (αμοιβή ή ποινή).

Οι εκτυπώσεις του ΝΕΣΤΟΡΑ

Οποιαδήποτε χρονική στιγμή μπορεί να δημιουργηθούν διάφορες καταστάσεις και πληροφορίες από τη δεύτερη κύρια επιλογή **Εκτυπώσεις**, η οποία ουσιαστικά αξιοποιεί το

ΝΕΣΤΩΡ, αφού μετατρέπει τα δεδομένα που εισήχθησαν σε πληροφορίες. Η ομάδα αυτή περιλαμβάνει εργασίες από τις απλές καταστάσεις των μαθητών ή εργαζομένων ως τα αποτελέσματα των εξετάσεων μαθητών και τα εξειδικευμένα στατιστικά στοιχεία.

Τα αντίγραφα ασφαλείας (BackUp)

Τέλος, απαραίτητη καθημερινή διαδικασία είναι η δημιουργία των αντιγράφων ασφαλείας των στοιχείων που αποθηκεύονται στο πρόγραμμα (λειτουργία Backup). Θεωρούμε ότι είναι η σημαντικότερη λειτουργία του **ΝΕΣΤΟΡΑ**, μολονότι οι χρήστες των μηχανογραφικών συστημάτων συχνά υποβαθμίζουν τη σημασία της και την αμελούν.

5.4 The Geometer's Sketchpad.

Το «The Geometer's Sketchpad» είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τη διδασκαλία της Γεωμετρίας, της Άλγεβρας και της Τριγωνομετρίας. Ο σχεδιασμός και η κατασκευή του στηρίχθηκαν σε πολύχρονες έρευνες στην περιοχή της διδακτικής των μαθηματικών. Είναι ένα διεθνώς δοκιμασμένο εργαλείο μάθησης για το οποίο υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία και τεκμηρίωση.

Το «The Geometer's Sketchpad» είναι ένα «ανοικτό» περιβάλλον διερευνητικής μάθησης. Οι δυνατότητές του είναι τόσο ευρείες που αν και αρχικά σχεδιασμένο για τις ανάγκες της γυμνασιακής εκπαίδευσης σήμερα συνιστάται από την Πέμπτη τάξη του Δημοτικού μέχρι τις τελευταίες τάξεις του Λυκείου.

Με το sketchpad:

- 1) Κατασκευάζονται και μετριοούνται με ακρίβεια γεωμετρικά σχήματα.
- 2) Κατανοούνται μαθηματικές σχέσεις.
- 3) Χρησιμοποιούνται λειτουργίες κειμένου για να γραφούν σημειώσεις και να προετοιμαστούν μαθηματικές παρουσιάσεις.
- 4) Έχοντας το sketchpad μπορεί να διερευνηθούν τα μαθηματικά σε όποιο βάθος επιθυμεί ο καθένας.

Το λογισμικό *The Geometer's Sketchpad* είναι ένα πρόγραμμα για τη δημιουργία, διερεύνηση και ανάλυση μιας μεγάλης ποικιλίας μαθηματικών θεμάτων. Με τη Δυναμική Γεωμετρία, μπορούν να κατασκευαστούν μαθηματικά μοντέλα αλληλεπίδρασης που ποικίλλουν από τη βασική διερεύνηση σχημάτων και αριθμών μέχρι την προηγμένη κινούμενη απεικόνιση περίπλοκων συστημάτων. Για τον μαθητή, το Sketchpad μπορεί να

τον βοηθήσει να διερευνήσει όχι μόνο τα μαθήματα της Γεωμετρίας, αλλά και μαθηματικές ιδέες από την Άλγεβρα, την Τριγωνομετρία, τον Λογισμό και άλλα μαθήματα. Για τον καθηγητή, το Sketchpad παρέχει ένα άκρως ελκυστικό περιβάλλον με το οποίο μπορεί να παρουσιάζει μαθηματικές έννοιες, να σχηματίζει μοντέλα με τις απορίες της τάξης σας και να ενθαρρύνει τη διατύπωση εικασιών από τους μαθητές, είτε δουλεύει στους υπολογιστές του εργαστηρίου πληροφορικής είτε κάνει μία παρουσίαση σε οθόνη προβολής για όλη την τάξη. Οι ερευνητές και πολλοί άλλοι λάτρεις των μαθηματικών αξιοποιούν το Sketchpad για να πειραματιστούν ευκολότερα με υποθέσεις του τύπου 'τι θα συμβεί, αν ... έτσι ώστε να εξετάσουν τις ιδιότητες των κατασκευών και να ανακαλύψουν νέα αποτελέσματα, αλλά και να δημιουργήσουν μαθηματικές αναπαραστάσεις υψηλής ποιότητας τις οποίες θα χρησιμοποιήσουν σε δραστηριότητες και εργασίες, εκθέσεις και δημοσιεύσεις ή, πολύ απλά, για τη δική τους οπτική ευχαρίστηση.

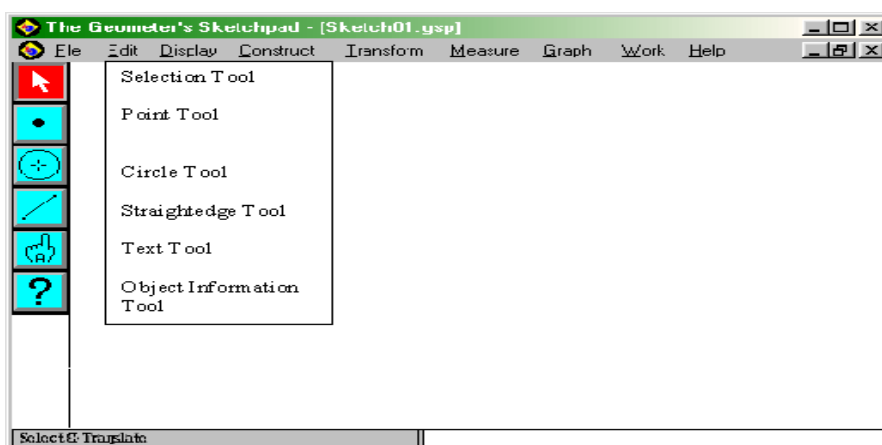
5.4.1 Περιβάλλον Sketch Pad.

Πλαίσιο μενού ελέγχου

Αν κάνουμε μονό κλικ στο πλαίσιο αυτό εμφανίζεται ένα μενού εντολών για το χειρισμό του παραθύρου (Ελαχιστοποίηση – Μεγιστοποίηση -Επαναφορά – κλείσιμο κ. ά.). Αν κάνουμε διπλό κλικ στο πλαίσιο αυτό τότε το παράθυρο κλείνει και εφόσον δεν έχουμε αποθηκεύσει την εργασία μας τότε το Sketchpad μας παρέχει την ευκαιρία αυτή.

Γραμμή μενού I

Εδώ βρίσκονται τα μενού των εντολών (Αρχείο, Επεξεργασία, Προβολή, Κατασκευή, Μετασχηματισμός, Μέτρηση, Γράφημα, Εργασία και Βοήθεια), των οποίων τις εντολές θα παρουσιάσουμε παρακάτω.



Εικόνα 5.4 Οθόνη Sketch Pad

Εργαλειοθήκη

Περιλαμβάνει εργαλεία για σχεδίαση-δημιουργία, επιλογή και μεταβολή γεωμετρικών αντικειμένων. Ακόμη περιέχει εργαλεία για την σχεδίαση κειμένου και ετικέτας και την απόκτηση πληροφοριών, που είναι σχετικές με τα αντικείμενα.

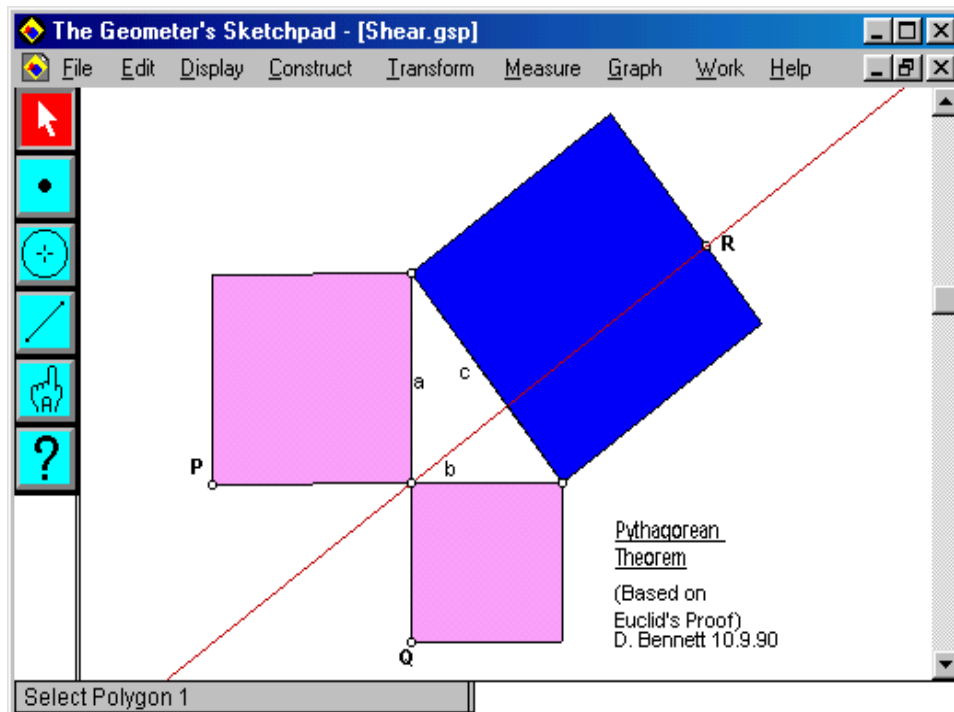
Γραμμή τίτλου

Στην γραμμή τίτλου υπάρχει το όνομα του αρχείου και τα πλήκτρα ελαχιστοποίησης, μεγιστοποίησης και κλεισίματος.

5.4.2 Δραστηριότητες στο Sketch Pad.

Η πρώτη δραστηριότητα αφορά το άθροισμα των γωνιών ενός τριγώνου, που είναι 180 μοίρες και βρίσκεται ως συμπέρασμα στο βιβλίο των μαθηματικών Α΄ τάξης του Γυμνασίου Σχολείου στο β΄ μέρος.

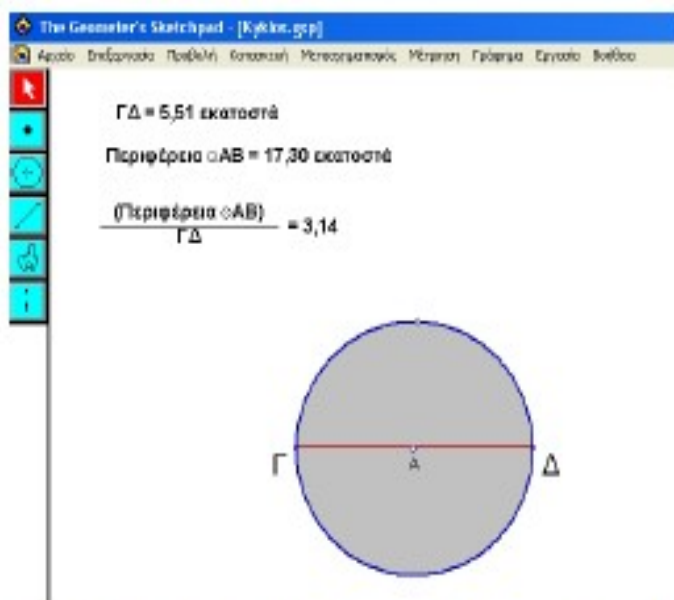
Κατασκευάζουμε ένα τρίγωνο στο Sketchpad, μετρούμε τις γωνίες του και κατόπιν τις αθροίζουμε βλέποντας πως το άθροισμα τους είναι 180 μοίρες. Στη συνέχεια μετακινώντας την κορυφή Β του τριγώνου παίρνουμε διαφορετικά είδη τριγώνων, στα οποία όμως το άθροισμα των γωνιών τους παραμένει σταθερό 180 μοίρες.



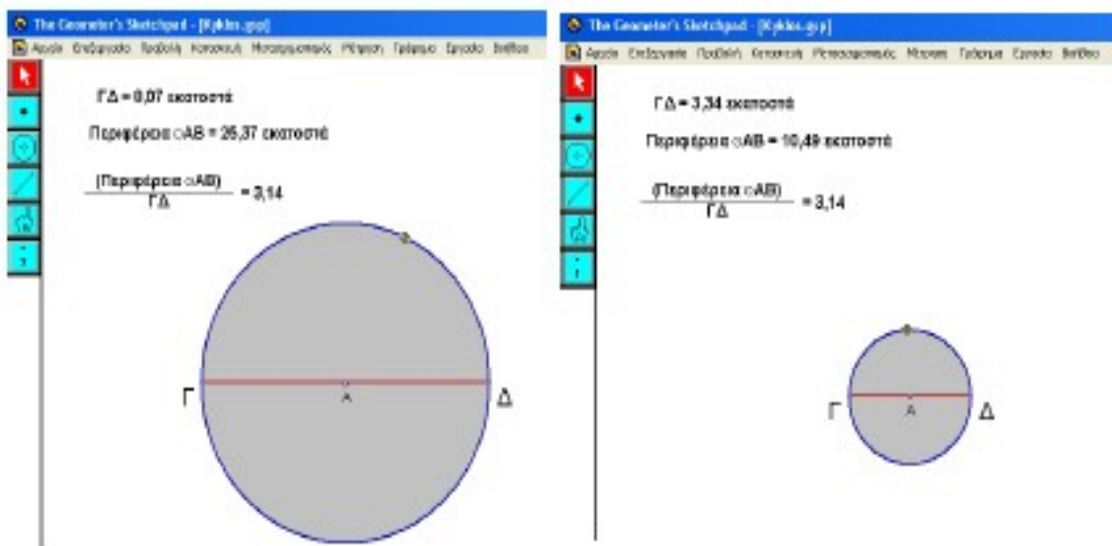
Εικόνα 5.5 Δραστηριότητα στο Sketch Pad

Η δεύτερη δραστηριότητα αφορά το σταθερό αριθμό $\pi = 3,14$, που προκύπτει σε κάθε κύκλο αν διαιρέσουμε το μήκος του κύκλου με το μήκος της διαμέτρου και βρίσκεται ως δραστηριότητα

Κατασκευάζουμε έναν κύκλο στο Sketchpad, μετρούμε το μήκος του κύκλου και το μήκος της διαμέτρου και διαιρώντας τους δύο αυτούς αριθμούς έχω το 3,14.



Στη συνέχεια μεγαλώνοντας ή μικραίνοντας τον κύκλο παρατηρούμε πως το πηλίκο της διαίρεσης του μήκους του κύκλου με το μήκος της διαμέτρου παραμένει σταθερό 3,14.



Εικόνα 5.6 Δραστηριότητα 2 στο Sketch Pad

5.5 Πληροφοριακά Συστήματα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Βάσει του Ν. 2916/2001, η δομή της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης διακρίνεται σε:

Ανώτατη Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση, στην οποία ανήκουν τα Πανεπιστήμια, τα Πολυτεχνεία, η Ανώτατη Σχολή Καλών Τεχνών και το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Στην Ελληνική Επικράτεια λειτουργούν 20 Πανεπιστήμια, τα οποία αποτελούνται από Σχολές, οι οποίες με τη σειρά τους διαιρούνται σε Τμήματα και αυτά σε αντίστοιχους Τομείς.

Ανώτατη Τεχνολογική Εκπαίδευση, στην οποία ανήκουν 14 Τ.Ε.Ι. σε όλη την Ελληνική επικράτεια, τα οποία διαιρούνται σε Σχολές, που περιλαμβάνουν δύο ή περισσότερα Τμήματα. Στην Ανώτατη Τεχνολογική Εκπαίδευση περιλαμβάνει και την Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΑΣΠΑΙΤΕ).

Στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα ανήκει και η Ανώτερη Εκπαίδευση, στην οποία υπάγονται διάφορες σχολές που παρέχουν επαγγελματική ειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς που αφορούν στη θρησκεία, στην τέχνη, στον τουρισμό, στο ναυτικό, στο στρατό και στη δημόσια τάξη. Πιο συγκεκριμένα, στις σχολές αυτές περιλαμβάνονται οι Ανώτερες Εκκλησιαστικές Σχολές, οι Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού, οι Ανώτερες Σχολές Χορού και Δραματικής Τέχνης, οι Ανώτερες Σχολές Τουριστικής Εκπαίδευσης, οι Ανώτερες Σχολές Υπαξιωματικών του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας και η Ανώτερη Σχολή Αστυφυλάκων.

5.5.1 Το πληροφοριακό σύστημα «ΓΝΩΜΩΝ» στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Η εφαρμογή ΓΝΩΜΩΝ αποτελεί τον κορμό ενός ευρύτερου μηχανογραφικού περιβάλλοντος σε πλατφόρμα Client Server και αρχιτεκτονική 3-tier, παραμετροποιούμενη στο μέγιστο βαθμό, ώστε να καλύπτει όλες τις ανάγκες ενός σύγχρονου Ανωτάτου/Ανωτέρου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος με πολλά τμήματα είτε προπτυχιακών είτε μεταπτυχιακών σπουδών. Το μηχανογραφικό σύστημα ΓΝΩΜΩΝ είναι απόλυτα σύμφωνο με τις απαιτήσεις και προδιαγραφές των σημερινών ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης. Τα χαρακτηριστικά του εστιάζονται στα ακόλουθα σημεία:

- Υλοποίηση σε σύγχρονες πλατφόρμες Λειτουργικών Συστημάτων.
- Εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών στις βάσεις δεδομένων, των τεχνολογιών Client Server και των εξελίξεων του Internet.

- Απλότητα και καθαρότητα σε όλα τα επίπεδα λειτουργιών, έτσι ώστε να λειτουργήσει χωρίς πρόβλημα σε ένα ευρύ φάσμα χρηστών με διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης στη χρήση Η/Υ
- Ασφάλεια και πολλαπλά επίπεδα ειδών πρόσβασης.
- Μεγάλη παραμετροποίηση στην οργάνωση των βασικών modules του συστήματος, έτσι ώστε να καλύπτονται και οι μελλοντικές ανάγκες ενός ΑΕΙ /ΤΕΙ.
- Ευκολία στην αναζήτηση πολλών και σύνθετων πληροφοριών, χωρίς να απαιτείται η προσθήκη κώδικα.

Φυσικά η επιλογή όλων των τμημάτων που αποτελούν το σύστημα έγινε με κριτήρια την αξιοπιστία τους, την τεχνολογική τους υπεροχή και την εμπειρία που προκύπτει από τον μεγάλο αριθμό παρομοίων εγκατεστημένων συστημάτων διεθνώς.

Ο **Γνώμων** απαιτεί για τη λειτουργία του έναν προσωπικό υπολογιστή με λειτουργικό σύστημα Windows '98 ή οποιαδήποτε μεταγενέστερη έκδοση. Ο ελεύθερος χώρος του δίσκου για την εγκατάσταση (όπου δημιουργούνται προσωρινά αρχεία) θα πρέπει να είναι περίπου 20 Mbytes.

Για να ξεκινήσετε το πρόγραμμα επιλέγετε:

ΕΝΑΡΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΑΦΟΣ Γνώμων

Στο ξεκίνημά του ο Γνώμων ζητά το Όνομα του Χρήστη, τον Κωδικό Ασφαλείας και την γλώσσα με την οποία θέλετε να εργαστείτε (Ελληνικά ή Αγγλικά).

Στη συνέχεια εμφανίζεται η κεντρική οθόνη της εφαρμογής και είσαστε έτοιμοι να δείτε τις λειτουργίες του. Η οθόνη που έχει εμφανιστεί είναι το κύριο περιβάλλον, από το οποίο ενεργοποιούνται όλες οι λειτουργίες του, με την βοήθεια των menu που βρίσκονται επάνω αριστερά.

Τα μενού του Γνώμων είναι πέντε, από τα οποία τα κυριότερα είναι τα τρία πρώτα *Αρχεία, Παράμετροι και Εργαλεία* αφού ενεργοποιούν όλες τις λειτουργίες του Γνώμων. Κάθε μία από τις κύριες επιλογές, διεκπεραιώνει τις εργασίες που εμφανίζονται στο παράθυρο που "ανοίγει" ακριβώς κάτω από τον τίτλο της κεντρικής επιλογής, μόλις πατήσετε το Enter ή δείξετε με το ποντίκι.

5.5.2 Χαρακτηριστικά του «ΓΝΩΜΩΝ».

Η κεντρική οθόνη του Γνώμων αποτελείται από:

Τη ΓΡΑΜΜΗ ΕΠΙΛΟΓΩΝ (μενού), από την οποία ενεργοποιούνται όλες οι λειτουργίες του

Γνώμων και η οποία περιλαμβάνει:

Την επιλογή *ΑΡΧΕΙΑ*, όπου υπάρχουν όλες οι επιλογές για να ανατρέξουμε στα αρχεία αναφοράς (Σπουδαστές, Καθηγητές, Τμήματα, Ενημέρωση ταμείου, Τρέχον Ακαδημαϊκό έτος, Τρέχον Παράρτημα, Χρήστες, Αλλαγή χρήστη, Ενεργοί χρήστες).

Την επιλογή Παράμετροι, η οποία αποτελεί την καρδιά του προγράμματος. Εκεί μπορούμε να αλλάξουμε και να προσαρμόσουμε τον Γνώμων ώστε να εκπληρώνει τις απαιτήσεις και προδιαγραφές του εκπαιδευτηρίου σύμφωνα με τους κανόνες από τους οποίους λειτουργεί.

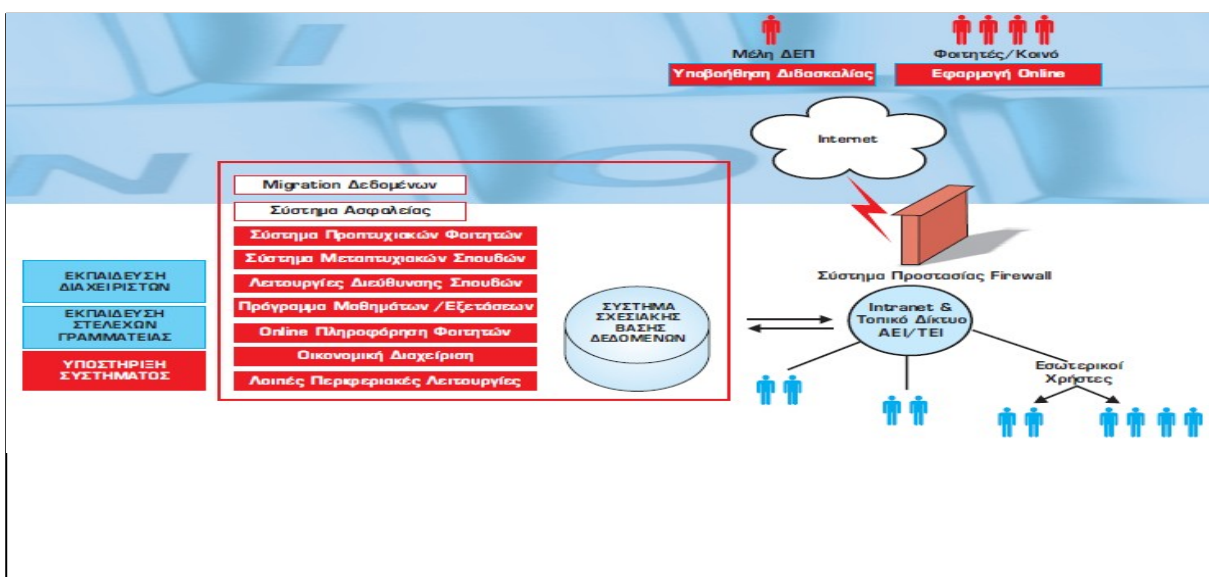
Τα *ΕΡΓΑΛΕΙΑ*, απ' όπου μπορούμε είτε να τροφοδοτήσουμε με καινούργια δεδομένα το σύστημά μας και να διαχειριστούμε τους χρήστες που εισέρχονται σε αυτό, είτε να ενημερώσουμε το αρχείο με κάποιες ειδικές λειτουργίες.

Την επιλογή *ΠΑΡΑΘΥΡΑ*, όπου υπάρχουν οι βοηθητικές λειτουργίες του προγράμματος, όπως λ.χ. η τακτοποίηση παραθύρων, το κλείσιμό τους, η εύρεσή τους κτλ.

Την επιλογή *ΒΟΗΘΕΙΑ*, απ' όπου ενεργοποιείται το παράθυρο που σας προσφέρει βοήθεια για το πρόγραμμα.

Τη *ΓΡΑΜΜΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ*, η οποία βρίσκεται στο κάτω μέρος της οθόνης και στην οποία εμφανίζεται ο χρήστης που έχει συνδεθεί στο σύστημα.

Στην παρακάτω εικόνα διαφαίνεται ο τρόπος που λειτουργεί ο «ΓΝΩΜΩΝ» και τις διασυνδέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των διαφορετικών οντοτήτων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.



Εικόνα 5.7 ΓΝΩΜΩΝ- Σχέσεις μεταξύ αλληλεπιδρόντων οντοτήτων

Κεφάλαιο 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Πλήθος ερευνών δείχνουν ότι χρειάζονται περισσότερα δεδομένα για να ανατραπεί μια υπάρχουσα πεποίθηση απ' όσα χρειάζονται για να υποστηριχθεί. Ο λόγος, για τον οποίο δημιουργούνται αντιστάσεις στις αλλαγές, εστιάζεται στο ότι αυτές προκαλούν αλλαγή των συνηθειών και των συνθηκών, που έχουν επικρατήσει. Έτσι, η επανάπαυση του καθενός και η στήριξη σ' ένα συνηθισμένο τρόπο ζωής και δράσης που υπήρχε, χωρίς την αίσθηση της ανάγκης για ανανέωση, αναμόρφωση και αντικατάσταση των ήδη υπαρχόντων αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για να προχωρήσουν οι σχεδιαζόμενες, κάθε φορά, αλλαγές.

Σήμερα, ο τρόπος καθοδήγησης πρέπει να προσδιορίζεται από κοινή προσπάθεια για ανάπτυξη νέων σκοπών και στόχων, κανόνων, αλλά και από την συντροφικότητα στην από κοινού δράση και διαπραγμάτευση. Οι πληροφορίες και οι ιδέες θα πρέπει να κινούνται από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω (Λαφονταίν, Ο., Μυλλερ, Κ. 1999).

Φυσικά υπάρχουν και περιορισμοί στη διαδικασία λήψης αποφάσεων όπως: ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, η ακατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή, το ανεπαρκές ανθρώπινο δυναμικό, η πιθανή έλλειψη ευελιξίας, η πιθανή έλλειψη αξιοπιστίας και παροχής ολοκληρωμένων πληροφοριών. Για την αντιμετώπιση αυτών των δυσκολιών απαιτούνται αλλαγές στην πολιτική της μονάδας, στον τρόπο εργασίας του προσωπικού, στην εκπαίδευση και επιμόρφωσή του, στον εξοπλισμό στους χώρους.

Η χρήση προγραμματιστικών εργαλείων που μπορούν να βοηθήσουν τις εκπαιδευτικές μονάδες σε αποκεντρωμένες πρακτικές διοίκησης και λήψης αποφάσεων, ώστε να εφαρμοστεί το γενικότερο σχέδιο του Υπουργείου Παιδείας, λαμβάνοντας υπ' όψη τις τοπικές ιδιαιτερότητες, πρέπει να γενικευτεί.

Οι τελικοί χρήστες τέτοιων εργαλείων πρέπει να καταλάβουν ότι πιέζοντας την κεντρική διοίκηση να εφαρμόσει εξελιγμένο λογισμικό, η διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων θα γίνει πιο αποτελεσματική και θα ενταχθεί σε πιο πρακτικό επίπεδο στις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας. Η κεντρική διοίκηση από την άλλη θα πρέπει να εννοήσει ότι η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών ως εξελιγμένη γραφομηχανή, της στερεί την δυνατότητα να έχει ολοκληρωμένη άποψη για την πραγματική κατάσταση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και του εκπαιδευτικού συστήματος στο σύνολό του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Χρήση στοιχείων από τις αρμόδιες υπηρεσίες και τους εποπτευόμενους φορείς του Υπουργείου Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων.

1) Lant Pritchett, Martina Viarengo, “The Illusion of Equality: The Educational Consequences of Blinding Weak States”, Harvard University, John F. Kennedy School of Government, June 1, 2009.

Aghion P. and J. Tirole (1997), “Formal and Real Authority in Organizations”, Journal of Political Economy, Vol. 105, No. 1, pp.1-29.

2) Das J., P. Pandey, and T. Zajonc (2006), “Learning Levels and Gaps in Pakistan”, World Bank Research Working Paper No. 4607.

3) Das J. and T. Zajonc (2008), “India Shining and Bharat Drowning: Comparing Two Indian States to the Worldwide Distribution in Mathematics Achievement”, World Bank Policy Research Working Paper 4644.

4) Desai S., A. Dubey, R. Vanneman, and R. Banerji. (2008) “Private Schooling in India: A New Educational Landscape.” India Policy Forum, Volume 5. Sage Publications. Eds.

5) Suman Berty, Barry Bosworth, and Arvind Panagariya Duflo E., P. Dupas, and M. Kremer (2007), “Peer Effects and the Impacts of Tracking: Evidence from a Randomized Evaluation in Kenia”, NBER Working Paper No. 14475.

6) Filmer, D., and L. Pritchett, (1997) “Child Mortality and Public Spending on Health: How Much Does Money Matter?” Policy Research Working Paper No. 1864, World Bank, Washington, DC.

7) Goyal S. (2007a), “Learning Achievements in India: A Study of Primary Education in Orissa”, Document of The World Bank .

8) Goyal S. (2007b), “Learning Achievements in India: A Study of Primary Education in Rajasthan”, Document of The World Bank.

9) Hanushek (2003). "The failure of input-based schooling policies." Economic Journal, 113(485) (February): F64-F98.

10) Hanushek E.A. (2006), “School Resources” In Handbook of the Economics of Education, edited by Eric A. Hanushek and Finis Welch. Amsterdam: North Holland: 865-908.

11) Jensen, M. C. and W. H. Meckling (1992) “Specific and General Knowledge and

- Organizational Structure,” in W. Lars and H. Wijkander (eds.), *Contract Economics*. Oxford, Basil Blackwell: 251-274.
- 12) Koretz D. (2008), “Measuring Up: What Educational Testing Really Tells Us”. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 13) LEAPS – Andrabi T., D. Jishnu, A. I. Khwaja, T. Vishwanath and T. Zajonc (2007), “Learning and Educational Achievement in Punjab Schools (LEAPS)”.
- 14) Murgai R. and L. Pritchett (2007) “Teacher Compensation: Can Decentralization to Local Bodies Take India From Perfect Storm Through Troubled Waters to Clear Sailing?” India Policy Forum 2006/07.
- 15) Pande V. and L. Pritchett (2007) “Making Primary Education Work for India’s Rural Poor: A Proposal for Effective Decentralization.” (with Varad Pande). Social Development Working Papers #6: South Asia Series.
- 16) Pritchett L. (2004), “Towards a New Consensus for Addressing the Global Challenge of the Lack of Education,” in Bjorn Lomborg, editor. *Global Crises, Global Solutions*. Cambridge University Press.
- 17) Pritchett (2009), “The Place Premium: Wage Differences for Identical Workers across the US Border”, Harvard Kennedy School Working Paper No.09-004.
- 18) Pritchett L. and M. Viarengo (2008a), “Producing Superstars for the Economic Mundial: The Mexican Predicament with Quality of Education” forthcoming as a paper in the “Mexico Competitiveness Report 2009” of the World Economic Forum and Harvard’s PEPG Discussion Paper 09-01.
- 19) Scott J. C. (1998), “Seeing like a State. How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed”, New Haven and London: Yale University Press.
- 20) Vegas E. (1999), “School Choice, Student Performance, and Teacher and School Characteristics: The Chilean Case”, World Bank Policy Research Working Paper No. 2833.
- 21) Woessmann, L. (2007), "International Evidence on School Competition, Autonomy and Accountability: A Review", *Peabody Journal of Education* 82 (2-3), pp. 473-497.
- 22) Woessmann L. (2008), "Public-Private Partnerships and Schooling Outcomes across Countries", in: R. Chakrabarti, P.E. Peterson (eds.): *School Choice International*, MIT Press, Cambridge, MA.
- 23) Hellenic National Reform Programme 2011-2014 , Athens, April 2011 , Hellenic Republic Ministry of Finance .

24) Αθανασούλα – Ρέππα Α., «Η επικοινωνία στον εκπαιδευτικό οργανισμό» στο Αθανασούλα – Ρέππα Α., Ανθοπούλου Σ.-Σ., Κατσουλάκη Σ., Μαυρογιώργου Γ.: Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Τόμος Β΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999.

25) Αθανασούλα – Ρέππα Α., «Ο Εκπαιδευτικός Οργανισμός και το Ευρύτερο Κοινωνικό του Περιβάλλον» στο Αθανασούλα – Ρέππα Α., Κουτούζη Μ., Χατζηευστρατίου Ι., Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης, Τόμος Γ΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999.

26) Ανθοπούλου Σ.-Σ., «Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού», στο Αθανασούλα – Ρέππα Α., Ανθοπούλου Σ.-Σ., Κατσουλάκη Σ., Μαυρογιώργου Γ.: Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων :Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Τόμος Β΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999.

Ανδρέου Α., Παπακωνσταντίνου Γ., Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος, εκδ. Νέα Σύνορα, Αθήνα, 1994.

27) Ανδρέου Α., Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης και της Σχολικής Μονάδας, εκδ. Νέα Σύνορα, Αθήνα, 1999.

28) Καμπουρίδης Γ., Οργάνωση και Διοίκηση σχολικών μονάδων, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002..

29) Κουτούζης Μ., Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τόμος Α΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999.

30) Everard K.B. & Morris, G., Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση, Μτφρ. Δ. Κίκιζα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999.