



ΑΣΠΑΙΤΕ

Ετήσιο Πρόγραμμα Παιδαγωγικής Κατάρτισης (ΕΠΠΑΙΚ)

Πρόγραμμα Ειδικευσης στη Συμβουλευτική & τον Προσανατολισμό (ΠΕΣΥΠ)

ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οργάνωση, Διοίκηση και Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης

ΔΙΔΑΣΚΩΝ: ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΚΑΛΟΓΙΑΝΝΗΣ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2024-2025

ΕΞΑΜΗΝΟ: ΕΑΡΙΝΟ



Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

► ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (PLANNING)

Αναφέρεται στη γενική σύλληψη των στόχων μιας μελλοντικής προσπάθειας

Είναι μία επιδίωξη των όσων θέλουμε να πετύχουμε στο μέλλον σε σχέση με τα μέσα που έχουμε αποφασίσει να δεσμεύσουμε γι' αυτόν τον σκοπό

Βοηθά τα ηγετικά στελέχη ενός οργανισμού

- ❖ να σκέφτονται ευρύτερα
- ❖ να προετοιμάζουν τις εξελίξεις αντί να τις ακολουθούν

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

► ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ (PROGRAMMING)

Εδώ καθορίζονται πλήρως και λεπτομερειακά

α) οι αντικειμενικοί στόχοι

β) οι μέθοδοι

γ) τα μέσα δράσης και

δ) ο τρόπος και χρόνος εκτέλεσης κάθε είδους εργασίας

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

- ▶ **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ:** ο καθορισμός των σκοπών είναι γενικός και αφηρημένος
- ▶ **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ:** οι σκοποί και τα μέσα επίτευξής τους ορίζονται με κάθε λεπτομέρεια
- ▶ Στο στάδιο αυτό υπεισέρχεται η πρόβλεψη (forecasting): βάσει αυτής επινοούνται και διατυπώνονται οι γενικές γραμμές (κατευθύνσεις) του σχεδιασμού-προγραμματισμού

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

- ▶ Ο Σχεδιασμός-Προγραμματισμός:
 - ❖ Αποτελεί την κύρια και αρχική λειτουργία της διοίκησης
 - ❖ Είναι πολύπλοκη διανοητική διαδικασία που θέτει **κατεύθυνση** την οποία πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός και **πρότυπα** τα οποία διευκολύνουν τον έλεγχο
 - ❖ Προϋποθέτει λήψη αποφάσεων μεταξύ εναλλακτικών λύσεων για μια μελλοντική πορεία δράσης
 - ❖ Στοχεύει να βοηθήσει τα μέλη του οργανισμού να συνεργαστούν αρμονικά χωρίς επικαλύψεις ενεργειών και σπατάλη χρόνου και να πετύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

- ▶ **Καθορισμός των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού**
- Ως στόχοι νοούνται οι επιθυμίες ή η αποστολή που πρέπει να επιτύχει ένας οργανισμός για να επιβιώσει
- Χωρίς αυτούς δεν μπορούν να υπάρξουν α) **κίνητρα** (επιθυμητές καταστάσεις), β) να αξιοποιήσουμε τυχόν **ευκαιρίες** και γ) να πάρουμε **αποφάσεις** που θα οδηγήσουν σε επιθυμητό αποτέλεσμα

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

- ▶ **Προσδιορισμός της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού**
 - ❑ Εδώ εξετάζονται α) οι **εσωτερικές δυνατότητες** και β) ο **επηρεασμός** που δέχεται ο οργανισμός από το εξωτερικό του περιβάλλον
 - ❑ Εξετάζεται, επίσης, γ) αν ο οργανισμός μπορεί, βάσει συγκεκριμένων προϋποθέσεων, να πετύχει μελλοντικά τους καθορισμένους αντικειμενικούς στόχους.
 - ❑ Η ανάπτυξη προϋποθέσεων για το μελλοντικό περιβάλλον της οργάνωσης στηρίζεται βασικά στη πρόβλεψη γεγονότων ή συνθηκών που μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων αυτής.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

- ▶ **Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων ή προτάσεων:** μέσω αυτής γίνεται βαθύτερη ανάλυση του προβλήματος
- ▶ **Επιλογή της καλύτερης λύσης ή πρότασης:** εδώ εκτιμώνται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε λύσης και στη συνέχεια επιλέγεται η καλύτερη για τον οργανισμό λύση
- ▶ **Εφαρμογή του προγράμματος δράσης:** α) τα ηγετικά στελέχη οφείλουν να συντονίζουν τις επιμέρους ενέργειες, β) να εξασφαλίζουν τα απαραίτητα μέσα και γ) να παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

- ▶ **Αξιολόγηση των προγραμμάτων δράσης**
- Γίνεται για να διαπιστωθεί αν επιτεύχθηκαν οι προγραμματισμένοι στόχοι
- και προβαίνουν σε αναλύσεις των νέων δεδομένων για την καλύτερη δυνατή εκπόνηση μελλοντικών σχεδίων-προγραμμάτων του οργανισμού

Το Πρόγραμμα: ορισμός

► Είναι ένα σύνθετο σύνολο

α) στόχων,

β) πολιτικών,

γ) διαδικασιών,

δ) κανόνων,

ε) ανάθεσης καθηκόντων,

στ) ενεργειών που πρέπει να γίνουν,

ζ) πόρων που πρέπει να χρησιμοποιηθούν και άλλων στοιχείων απαραίτητων για την εκτέλεση μιας δεδομένης πορείας δράσης.

Το Πρόγραμμα: κατηγορίες

- ▶ Με κριτήριο το εύρος των στόχων που καλύπτουν τα προγράμματα διακρίνονται:
- Σε **στρατηγικά προγράμματα**, που καθορίζουν μακροχρόνιους στόχους και προσδιορίζουν τη θέση ενός οργανισμού μέσα στο περιβάλλον του. Καταρτίζονται από υψηλά ιστάμενα διοικητικά στελέχη
- Σε **λειτουργικά προγράμματα**, που εκπονούνται από στελέχη μεσαίων και κατώτερων επιπέδων διοίκησης και παρέχουν τις λεπτομέρειες για τον τρόπο επίτευξης των στρατηγικών προγραμμάτων. Είναι προγράμματα που επικεντρώνονται στην εσωτερική λειτουργία του οργανισμού και τείνουν να θέτουν βραχυπρόθεσμους και συγκεκριμένους στόχους

Το Πρόγραμμα: κατηγορίες

- ▶ Με βάση το κριτήριο της χρονικής διάρκειας τα προγράμματα διακρίνονται:
 - ❑ Σε βραχυχρόνια προγράμματα διάρκειας μέχρι τρία χρόνια
 - ❑ Σε μακροχρόνια προγράμματα διάρκειας από τρία μέχρι δέκα χρόνια. Καταρτίζονται για την αντιμετώπιση σημαντικών απρόβλεπτων γεγονότων

Το Πρόγραμμα: κατηγορίες

- ▶ Με βάση το κριτήριο της ελαστικότητας τα προγράμματα διακρίνονται
 - ❑ σε **άκαμπτα** ή **ανελαστικά** προγράμματα: είναι με σαφήνεια καθορισμένα και δεν παρέχουν περιθώρια για παρανοήσεις
 - ❑ Σε **ευέλικτα** ή **ελαστικά** προγράμματα που καθορίζουν γενικές κατευθυντήριες και παρέχουν τη δυνατότητα προσαρμογής τους με βάση τις παρουσιαζόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και του οργανισμού

Προϋποθέσεις του καλού σχεδιασμού-προγραμματισμού

- ▶ **Πρώτον:** επιβάλλεται να καθορίζει με σαφήνεια τους στόχους και την εξουσία κάθε επιμέρους τμήματος του οργανισμού
- ▶ **Δεύτερον:** πρέπει να είναι προϊόν συμμετοχής όλων των διοικητικών στελεχών, γιατί τα σχέδια-προγράμματα εκπονούνται με βάση ένα πλαίσιο πληροφοριών, μέσα στο οποίο εντάσσονται όλα τα επίπεδα διοίκησης του οργανισμού.
- ▶ **Τρίτον:** οφείλει να καταλήγει σε αντικειμενικά, σαφή και ευέλικτα σχέδια-προγράμματα, γιατί η υλοποίησή τους προϋποθέτει πόρους, ανθρώπινους και υλικούς, σαφήνεια ως προς το περιεχόμενο, τη χρονική διάρκεια και τον φορέα εκτέλεσής τους και δυνατότητα προσαρμογής τους σε απρόβλεπτες και μεταβαλλόμενες συνθήκες

Προϋποθέσεις του καλού σχεδιασμού-προγραμματισμού

- ▶ **Τέταρτον:** προϋποθέτει ορθή λήψη αποφάσεων
- ▶ **Πέμπτον:** απαιτεί καλό συντονισμό

Περιορισμοί στον σχεδιασμό-προγραμματισμό

- ▶ Η αβεβαιότητα του οργανωσιακού περιβάλλοντος λόγω των συνεχών αλλαγών, τεχνολογικών, κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών
- ▶ Η έλλειψη χρόνου και η αύξηση των εξόδων
- ▶ Η αντίσταση στην αλλαγή λόγω της ψυχολογικής ανελαστικότητας των εργαζομένων. Προκύπτει γιατί οι εργαζόμενοι α) αναπτύσσουν πρότυπα σκέψης και συμπεριφοράς που είναι δύσκολο να μεταβληθούν, β) γνωρίζουν ότι η αποτελεσματική εφαρμογή απαιτεί νέες διαδικασίες, γνώσεις και μεγαλύτερη προσπάθεια, γ) δεν συμμετείχαν στη λήψη αποφάσεων, δ) δεν ενημερώθηκαν σωστά για τη μελλοντική δραστηριότητα του οργανισμού.

Περιορισμοί στον σχεδιασμό-προγραμματισμό

- ▶ Η επίδραση εξωοργανωσιακών παραγόντων:
 - ❑ πολιτικό κλίμα
 - ❑ φύση των τεχνολογικών μεταβολών
 - ❑ αντιδράσεις των συνδικαλιστικών οργανώσεων

Σχεδιασμός-προγραμματισμός στην εκπαίδευση

- ▶ Περιλαμβάνει
 - ❑ Τον καθορισμό των εκπαιδευτικών σκοπών που πρόκειται να επιδιωχθούν για την κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας
 - ❑ Τα μέσα και τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν για την πραγματοποίησή τους

Σχεδιασμός-προγραμματισμός στην εκπαίδευση

- ▶ Διακρίνεται
 - ❑ Στον καθορισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής
 - ❑ Στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της εκπαίδευσης
 - ❑ Στον καθορισμό της εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί για την επίτευξη των στόχων

Σχεδιασμός-προγραμματισμός στην εκπαίδευση

- ▶ Οι λόγοι που συνετέλεσαν στην επέκταση του σχεδιασμού-προγραμματισμού είναι
 - ❑ Η σχολική έκρηξη
 - ❑ Ο ανταγωνισμός Δύσης με την Ανατολή
 - ❑ Η θεώρηση της εκπαίδευσης ως επένδυσης (θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου), αφού καλύπτει τις ανάγκες της οικονομίας σε ειδικευμένο προσωπικό και γενικά συντελεί στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της χώρας
 - ❑ Η αποτελεσματικότητα και η οικονομικότητα, δηλαδή η εφαρμογή της θεμελιώδους οικονομικής αρχής της ήσσονος θυσίας

Υποδείγματα εκπαιδευτικού σχεδιασμού-προγραμματισμού

- ▶ **Υπόδειγμα του «ανθρώπινου δυναμικού» (manpower approach):**
 - ❑ στοχεύει στον εντοπισμό των συγκεκριμένων αναγκών της οικονομίας για ανθρώπινο δυναμικό με συγκεκριμένο επίπεδο εκπαίδευσης
 - ❑ Επιδιώκει να φέρει σε ισορροπία τη ζήτηση και την προσφορά στα επαγγέλματα που πλαισιώνουν την αγορά εργασίας μιας χώρας
 - ❑ Θεωρεί δεδομένες τις ανάγκες της οικονομίας για εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και προϋποθέτει ότι η εκπαίδευση πρέπει να είναι εξαιρετικά εξειδικευμένη και όχι γενική

Υποδείγματα εκπαιδευτικού σχεδιασμού-προγραμματισμού

- ▶ **Υπόδειγμα της κοινωνικής ζήτησης (social demand)**
 - ❑ Δέχεται ότι σε μια δημοκρατική κοινωνία όλα τα μέλη αυτής μπορούν να επιλέξουν το επάγγελμα που επιθυμούν να ασκήσουν
 - ❑ Επικεντρώνεται στη ζήτηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης από τον πληθυσμό ανεξάρτητα από τις ανάγκες της εθνικής οικονομίας για εργατικό δυναμικό

Υποδείγματα εκπαιδευτικού σχεδιασμού-προγραμματισμού

- ▶ **Υπόδειγμα «κόστους-οφέλους» (cost-benefit model)**
 - ❑ Στοχεύει στον προσδιορισμό του αριθμού των πτυχιούχων που απαιτείται από κάθε ειδικότητα για να καλυφθούν οι ανάγκες της οικονομίας, επειδή έχει προηγηθεί ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων παραγωγής
 - ❑ Το κράτος πρέπει να επενδύσει πόρους σε ειδικότητες και επίπεδα εκπαίδευσης έτσι, ώστε να αποδώσουν το μεγαλύτερο όφελος με το λιγότερο δυνατό κόστος εκπαίδευσης
 - ❑ Πρέπει να υπολογιστεί πόσο ωφελήθηκε κάποιο άτομο σε σχέση με τα έξοδα για τις σπουδές του ή να εξεταστεί το μορφωτικό επίπεδο μιας χώρας σε σύγκριση με τα κονδύλια που διατέθηκαν ως επένδυση για εκπαιδευτικούς σκοπούς

Σχεδιασμός-προγραμματισμός και η ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα

- ▶ Σε **εθνικό επίπεδο**, δηλαδή το **ΥΠΑΙΘΑ**, ο σχεδιασμός-προγραμματισμός είναι κατεξοχήν
 - ❑ Στρατηγικός
 - ❑ Μακροπρόθεσμος
 - ❑ Καθορίζει τη μελλοντική πορεία της ελληνικής παιδείας
 - ❑ Προσδιορίζει τους ευρύτερους αντικειμενικούς σκοπούς που ικανοποιούν τις μελλοντικές απαιτήσεις της κοινωνίας μας

Σχεδιασμός-προγραμματισμός και η ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα

- ▶ Σε **περιφερειακό επίπεδο**, ο σχεδιασμός-προγραμματισμός ασκείται από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και είναι βραχυπρόθεσμος και λειτουργικός
- ▶ Σε **επίπεδο Διεύθυνσης** οι Διευθυντές Εκπαίδευσης μεριμνούν μέσω του λειτουργικού προγραμματισμού για την καλύτερη δυνατή λειτουργία των σχολείων στην περιοχή ευθύνης τους
- ▶ Σε **σχολικό επίπεδο** ο διευθυντής του σχολείου καταμερίζει την εργασία και οργανώνει τη σχολική ζωή

Σχεδιασμός-προγραμματισμός και η ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα

- ▶ Ο Διευθυντής πρέπει να χρησιμοποιεί τον χρόνο του πιο αποτελεσματικά, αν:
 - ❑ Καταγράφει όλες τις δραστηριότητες και κάνει ορθολογική κατανομή του έργου στο εκπαιδευτικό προσωπικό
 - ❑ Ταξινομήσει τις δραστηριότητες του σχολείου του σε βραχυπρόθεσμα προγράμματα (π.χ. διάρκειας δύο εβδομάδων)
 - ❑ Κάνει καλή οργάνωση της διοικητικής εργασίας
 - ❑ Οργανώνει με προσοχή τις επισκέψεις των γονέων των μαθητών και τις συνεδριάσεις των συλλογικών οργάνων (πρέπει να προσδιορίζει επακριβώς τον τόπο, τον χρόνο και το θέμα που θα συζητηθούν)

Σχεδιασμός-προγραμματισμός και η ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα

- ▶ Ο Διευθυντής σχολικής μονάδας πρέπει:
- ❑ Να γνωρίζει τις μεθόδους του σχεδιασμού-προγραμματισμού και να καθορίζει κύριους και μερικούς αντικειμενικούς σκοπούς
- ❑ Να μπορεί να χειρίζεται ορθολογικά τη χρήση του διαθέσιμου χρόνου του στα προβλήματα του σχολείου και την επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης
- ❑ Να αναπτύσσει τον αναγκαίο βαθμό συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς-συναδέλφους του για τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στο σχολείο