

# Βασικές λειτουργίες της διοίκησης

- Προγραμματισμός (planning)
- Οργάνωση (organizing)
- Διεύθυνση (directing)
- Έλεγχος (controlling)

## **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ**

**Θέτει την κατεύθυνση**  
**Αποφάσισε πού θέλεις να πας**  
**Αποφάσισε τον καλύτερο**  
**τρόπο για να το πετύχεις**

## **ΗΓΕΣΙΑ**

**Εμπνέει την προσπάθεια**

**Διοίκηση**

## **ΕΛΕΓΧΟΣ**

**Διασφαλίζει το**  
**αποτέλεσμα**  
**Με το μέτρημα της**  
**απόδοσης**  
**Με την ανάληψη**  
**διορθωτικής δράσης**

## **ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

**Δημιουργεί δομές**

# ΟΡΙΣΜΟΣ

**ΕΛΕΓΧΟΣ:** είναι η διαδικασία μέτρησης της απόδοσης της εργασίας, της σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τους στόχους και της λήψης διορθωτικών μέτρων όπου αυτό είναι απαραίτητο

## ■ ΟΡΙΣΜΟΣ 1: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Ως αξιολόγηση ορίζεται «ο καθορισμός της αξίας κάποιου προσώπου ή πράγματος, διαδικασίας ή αποτελέσματος με την αναγνώριση των χαρακτηριστικών ή των διαστάσεων της διαδικασίας αυτής, την κατασκευή προτύπων και τη μέτρηση με στόχο τον καθορισμό της απόδοσης του αξιολογούμενου φαινομένου»  
(Δημητρόπουλος, 1991· Scriven, 1976).

# ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

- Αντικειμενικός
- Ευέλικτος
- Κατανοητός
- Ολιστικός
- Συνεχής
- Να καταγράφει εύκολα τις αποκλίσεις
- Να οδηγεί σε διορθωτικές ενέργειες



ΕΙΣΡΟΕΣ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗΣ	ΕΚΡΟΕΣ
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΔΡΑΣΗΣ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΛΛΗΛΗΣ ΔΡΑΣΗΣ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΑΔΡΑΣΗΣ
<p>Επιβεβαιώνει ότι οι σωστές κατευθύνσεις έχουν τεθεί και ότι οι σωστοί πόροι είναι διαθέσιμοι</p> 	<p>Επικεντρώνεται στο τι συμβαίνει κατά τη διάρκεια της «δράσης» και επιβεβαιώνει ότι γίνονται τα σωστά πράγματα</p> 	<p>Λαμβάνει χώρα μετά την ολοκλήρωση της εργασίας και διαβεβαιώνει ότι τα τελικά αποτελέσματα είναι συμβατά με τα επιθυμητά πρότυπα</p> 
Λύνει προβλήματα πριν εμφανιστούν	Λύνει προβλήματα καθώς εμφανίζονται	Λύνει προβλήματα μετά την εμφάνισή τους

**ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ (ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ):** βασίζεται στην αυτοπειθαρχία κατά την εκτέλεση των εργασιών .

- Παραδείγματα αυτοελέγχου: διαχείριση του χρόνου μας, των χρημάτων μας, το φαγητού μας, των κοινωνικών κα προσωπικών σχέσεων μας κ.λπ.
- Πώς συνδέεται ο αυτοέλεγχος με τη διοίκηση;

# Η ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ Χ ΚΑΙ Υ ΤΟΥ MCGREGOR

<b>Η ΘΕΩΡΙΑ Χ υποθέτει ότι:</b>	<b>Η ΘΕΩΡΙΑ Υ υποθέτει ότι:</b>
<b>Οι εργαζόμενοι δεν αγαπούν την εργασία τους</b>	<b>Οι άνθρωποι έχουν θέληση για εργασία</b>
<b>Τους λείπει η φιλοδοξία</b>	<b>Οι άνθρωποι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν ευθύνες</b>
<b>Δρουν ανεύθυνα</b>	<b>Έχουν δημιουργικότητα</b>
<b>Προτιμούν να τους καθοδηγούν</b>	<b>Είναι ικανοί να κατευθύνουν τον εαυτό τους</b>

**Πώς συνδέεται με την αυτο-εκπληρούμενη προφητεία;**



**Μια αυτο-εκπληρούμενη προφητεία (self-fulfilling prophecies) λαμβάνει χώρα όταν ένα άτομο δρα με τρόπους που επιβεβαιώνουν τις αρχικές προσδοκίες ενός άλλου ατόμου.**

<b>Γραφειοκρατικός έλεγχος (διοικητικός έλεγχος)</b>	<b>Έλεγχος κουλτούρας (δεοντολογικός έλεγχος)</b>	<b>Αγοραστικός έλεγχος (κανονιστικός)</b>
<p>Επηρεάζει τη συμπεριφορά μέσα από την εξουσία, τις πολιτικές, τις πρότυπες διαδικασίες, τις περιγραφές εργασίας, τους προϋπολογισμούς και την καθημερινή επίβλεψη</p>	<p>Επηρεάζει τη συμπεριφορά μέσα από νόρμες και προσδοκίες που θέτονται από την οργανωσιακή κουλτούρα</p>	<p>Είναι η επιρροή που ασκεί ο ανταγωνισμός της αγοράς στη συμπεριφορά των οργανισμών και των μελών της</p>

**Ποιος κατά την άποψή σας είναι ο αποτελεσματικός έλεγχος;**

# Ποια είναι τα βήματα της διαδικασίας ελέγχου;

1° Βήμα	2° Βήμα	3° Βήμα	4° Βήμα
<p>Καθιέρωση μέσω προγραμματισμού στόχων και προτύπων (κριτήρια, standards).</p> <p><b>Πρότυπα εκροών:</b> Μετράνε τα πραγματικά αποτελέσματα</p> <p><b>Πρότυπα εισροών:</b> Μετράνε εργασιακές προσπάθειες</p>	<p>Μέτρηση της πραγματικής απόδοσης</p>	<p>Σύγκριση αποτελεσμάτων με τους στόχους και τα πρότυπα</p>	<p>Η ανάληψη διορθωτικών πρωτοβουλιών, απαραίτητων για να διορθωθούν τα προβλήματα ή για να γίνουν βελτιώσεις</p> <p><b>Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση:</b> είναι η πρακτική που επικεντρώνεται στις καταστάσεις που υπάρχει μεγάλη ανάγκη για διορθωτικές ενέργειες (μεγάλη διαφορά μεταξύ πραγματικής και επιθυμητής απόδοσης)</p>

# Ποιες οι «παραβιάσεις» των εργαζομένων

- ❖ Αποχή από τα καθήκοντα (κοπάννα)
- ❖ Αργοπορία
- ❖ Χαμηλής ποιότητα δουλειά
- ❖ Παραποίηση στοιχείων
- ❖ Σεξουαλική παρενόχληση
- ❖ Παραποίηση



Πώς αντιμετωπίζονται;

**Οι Everard, Morris και Wilson (2004) αναφέρονται στα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν τόσο οι διευθυντές, όσο και οι υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων. Σύμφωνα με τους ίδιους (2004, σ. 23) οι διευθυντές θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από:**

- ⇒ Αναλυτική σκέψη
- ⇒ Πρόκληση και υποστήριξη
- ⇒ Αυτοπεποίθηση
- ⇒ Ανάπτυξη δυνατοτήτων
- ⇒ Ορμή για βελτίωση
- ⇒ Υπευθυνότητα
- ⇒ Επίδραση και επιρροή
- ⇒ Έρευνα για πληροφορίες
- ⇒ Πρωτοβουλία
- ⇒ Προσωπικές αντιλήψεις
- ⇒ Σεβασμό για τους άλλους
- ⇒ Στρατηγική σκέψη
- ⇒ Ομαδική δουλειά
- ⇒ Μετασχηματιστική ηγεσία
- ⇒ Κατανόηση του περιβάλλοντος
- ⇒ Κατανόηση των άλλων
- ⇒ Ακεραιότητα

# Ερωτήσεις

**Μετά την καθιέρωση των στόχων και των προτύπων, ποιο βήμα είναι το επόμενο στη διαδικασία ελέγχου;**

- A. Μέτρηση της πραγματικής απόδοσης**
- B. Σύγκριση αποτελεσμάτων με τους στόχους**
- C. Ανάλυση διαρθρωτικών πρωτοβουλιών**
- D. Τροποποίηση προτύπων**

**Όταν ένας/μια διευθυντής/τρια σχολικής μονάδας που δουλεύει μαζί με έναν εκπαιδευτικό, τον ή την διορθώνει (π.χ. σε κάποιο πρόγραμμα), αποτελεί μορφή:**

- A. Ελέγχου πρόδρασης**
- B. Εσωτερικού ελέγχου**
- C. Εξωτερικού ελέγχου**
- D. Ελέγχου παράλληλης δράσης**



# **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ**

## **ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ**

- 1. Επιστημονική προσέγγιση (επιστημονικό ζήτημα)**
- 2. Πολιτική προσέγγιση (ζήτημα πολιτικής)**
- 3. Εκπαιδευτικής «μόδας»**

# Διαστάσεις της εκπαιδευτικής αξιολόγησης

- 1<sup>η</sup> : *αξιολόγηση της επίδοσης* (μέτρηση της προόδου των μαθητών)
- 2<sup>η</sup> : *εκπαιδευτική αξιολόγηση* (μέτρηση της αποτελεσματικότητας ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ή ενός προγράμματος σπουδών)
- 3<sup>η</sup> : *Έρευνα* (η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων, σε συνάρτηση με τις κοινότητες στο πλαίσιο των οποίων λειτουργούν οι εκπαιδευτικές μονάδες)

# 1<sup>η</sup> : *αξιολόγηση της επίδοσης* (μέτρηση της προόδου των μαθητών)

- Το επίπεδο προηγούμενης γνώσης (διαγνωστική)
- Συνεχή και άμεση ανατροφοδότηση (διαμορφωτική)
- Ολοκληρωμένη εικόνα των σχολικών επιδόσεων του μαθητή στον:
  - Εκπαιδευτικό
  - Μαθητή
  - Γονιό

με βάση όσα έπρεπε να επιτευχθούν (αθροιστική ή τελική αξιολόγηση)



2<sup>η</sup> : *εκπαιδευτική αξιολόγηση* (μέτρηση της αποτελεσματικότητας ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ή ενός προγράμματος σπουδών)

Φεύγει από το επίπεδο της τάξης.

- Αν το Ε.Π. ή το Π.Σ. πέτυχε τους στόχους του (πόσο σωστά σχεδιάστηκαν και εφαρμόστηκαν;)
- Πόσο αποτελεσματική είναι μια σχολική μονάδα με βάση τους εκπαιδευτικούς στόχους που έθεσε η ίδια ή κάποιος επίσημος φορέας

3<sup>η</sup> : *Έρευνα* (η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων, σε συνάρτηση με τις κοινότητες στο πλαίσιο των οποίων λειτουργούν οι εκπαιδευτικές μονάδες)

Εκπονείτε με βάση δύο εναλλακτικές προσεγγίσεις που διαθέτουν επιστημονικές μεθόδους

Έχει πάντα σημείο αναφοράς την κοινότητα μάθησης και τη θέση της συγκεκριμένης κοινότητας στην ευρύτερη κοινωνία



# Σύγχρονο παρελθόν

Έχουν **απαξιωθεί:**

➤ Τα τεστ ευφυΐας

**«δεν τα παίρνει τα γράμματα»**

➤ Η διαφορετικότητα  
φυλετική, κοινωνική κ.λπ.

Τι αξιολογούσαν οι εκπαιδευτική;

(τεστ κλειστού και ανοιχτού τύπου)

Επιθεωρητές (εκπαιδευτική αξιολόγηση)

(John Dewey & M. Montessori-1950)