

# ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Παπαφλέσσα και Υψηλάντη, 262 22 ΠΑΤΡΑ

**ΣΕΠ ΕΑΠ**

ΓΙΩΡΓΟΣ ΜΑΥΡΟΓΙΩΡΓΟΣ

Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων

Τμήμα Φιλοσοφίας- Παιδαγωγικής- Ψυχολογίας

Τομέας Παιδαγωγικής

Πανεπιστημιούπολη – 45100 Ιωάννινα, Τ.Θ. 1186

Τηλ. 26510-05654

Fax: 26510-05850

E-mail: gmavrog@cc.uoi.gr

URL: <http://www.eap.gr>

<http://pep.uoi.gr/gmavrog>

## Το θέμα της 4<sup>ης</sup> εργασίας

Σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα μελέτης, μέχρι την παράδοση της τελευταίας εργασίας, προβλέπεται να έχετε μελετήσει σχεδόν όλα τα κεφάλαια του διδακτικού υλικού.

Στην εργασία αυτή θα ήταν ενδιαφέρον να κάνουμε κάτι διαφορετικό, σε σχέση με τις προηγούμενες εργασίες:

Σας δίνουμε έναν **κατάλογο θεμελιωδών εννοιών** που αποτελούν αντικείμενο ανάλυσης των σχετικών κεφαλαίων του διδ. υλικού και σας ζητούμε να τις επεξεργαστείτε και να τις αναλύσετε συνοπτικά και να δώσετε **«λειτουργικό» παράδειγμα**, σε κάθε περίπτωση, ώστε να το συγκεκριμενοποιήσετε με αναφορά στην πραγματικότητα. Ο κατάλογος των θεμελιωδών εννοιών που σας δίνουμε είναι τυχαίος, ως προς τη σειρά εμφάνισης, χωρίς να υπακούει σε κάποια εννοιολογική συνοχή υπαλληλίας ή επαλληλίας ή συνάφειας. Θα ήταν ενδιαφέρον **να τους οργανώσετε σε ομάδες συνάφειας**, όταν θα κάνετε τη σχετική παρουσίαση. Επίσης, θα ήταν ενδιαφέρον, σε κάθε περίπτωση έννοιας, να υποδηλώνετε, εάν και σε ποιο βαθμό έχετε «απομακρυνθεί» και διαφοροποιηθεί σε σχέση με το διδ. υλικό, **παραπέμποντας στις σχετικές σελίδες του υλικού**.

Όπως γίνεται φανερό, σας προτείνεται μια **μορφή αναστοχαστικής επανάληψης** σε έννοιες με τις οποίες έχετε αναπτύξει κάποια εξοικείωση. Ζητείται αυστηρότερη οριοθέτηση και σαφέστερη διευκρίνιση, με την **παράθεση και παραδειγμάτων**. Η **δομή** και η **διάρθρωση** της εργασίας έχει ενδιαφέρον, από την άποψη της οργάνωσης του υλικού, των εισαγωγικών διευκρινίσεων που θα κάνετε και των καταληκτικών επισημάνσεων. Το ίδιο και ο **τίτλος της εργασίας σας: δώστε τον τίτλο που εκφράζει αυτό που έχετε κάνει**.

Ως προς την έκτασή της, η εργασία σας μπορεί να είναι μέχρι **2000 λέξεις**. Σας περιμένουμε σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα.

**Οι βασικές έννοιες:** εκπαιδευτικός οργανισμός, εξουσιοδότηση, επαγγελματική ανάπτυξη, διαχείριση, διοίκηση, εκπαιδευτική πολιτική, οργάνωση, προγραμματισμός, έρευνα, σχολικός χρόνος, συμμετοχή, έλεγχος, αξιολόγηση, εξουσία, απόφαση, Σύλλογος, γραφειοκρατία, τεχνοκρατία, ιεραρχία, σχετική αυτονομία, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα.

Υποθέτω ότι έχουμε εισέλθει για τα καλά σε μια τροχιά «ολοκλήρωσης».

Καλή μελέτη  
Ο Συντονιστής της ΘΕ  
Γιώργος Μαυρογιώργος

**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ:

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ (ΕΚΠ62)

-----  
**ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ - ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΑΘΑΝΑΣΟΥΛΑ – ΡΕΠΠΑ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

ΣΕΠ ΕΚΠ62

Ταχυδρ. Διευθ.: Δημητρακοπούλου 89, Τ.Κ.: 11 741, Αθήνα

E-mail: areppa@yahoo.gr

Τηλ./Fax: 210/9222508 & 6945682201  
-----**ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΚΑΓΙΑΜΠΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ** (2008)

Α.Μ. : 57725

Κωδικός Τμήματος : 2009 ΕΚΠ62 ΑΘΗ2

10/05/2010

Ταχυδρ. Διευθ.: Φιλικής Εταιρείας &amp; Ριζάρη 1, Τ.Κ.: 71307, Ηράκλειο – Κρήτης

E-mail: [sek-her@otenet.gr](mailto:sek-her@otenet.gr)URL: <http://www.electricallab.gr>Τηλ./Fax: 2810/242750 οικίας & 2810/326005 Εργασίας  
-----**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	0
ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	1
ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ.....	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
1. Το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα και η Ευθύνη της Σχολικής Μονάδας.....	3
2. Η Διαδικασία της Διοίκησης των Σχολικών Μονάδων.....	5
3. Εκπαιδευτική Πολιτική και Σχολικός Χρόνος.....	7
4. Η Αξιολόγηση στην Εκπαιδευτική Μονάδα.....	8
5. Επιστημάνσεις για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....	11
ΣΥΝΟΨΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	13
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	14
Έντυπο Υποβολής – Αξιολόγησης ΓΕ.....	17

## ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**«Η Συμβολή της Αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών Οργανισμών  
στην Ποιοτική Αναβάθμιση της Λειτουργίας και της Αποτελεσματικότητας  
των Παρεχόμενων Υπηρεσιών».**

### ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- Εκπαιδευτικός οργανισμός
- Εκπαιδευτική πολιτική
- Σχετική αυτονομία
- Διαχείριση
- Εξουσία
- Εξουσιοδότηση
- Έρευνα
- Σχολικός χρόνος
- Επαγγελματική ανάπτυξη
- Διοίκηση
- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Έλεγχος
- Αξιολόγηση
- Αποτελεσματικότητα
- Αποδοτικότητα
- Ιεραρχία
- Σύλλογος
- Συμμετοχή
- Απόφαση
- Γραφειοκρατία
- Τεχνοκρατία

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ακολουθώντας την κούρσα της εποχής μας σήμερα, όσο ποτέ άλλοτε, το Ελληνικό Δημόσιο Σχολείο είναι αναγκασμένο να αποκτήσει Μηχανισμούς Πρόβλεψης και Προσαρμοστικότητας. (Κουτούζης, 2008α, σελ.38). Το ζητούμενο είναι να μπορέσει να ανταποκριθεί στις σημερινές και αυριανές ανάγκες, ενδιαφέροντα και επιθυμίες της κοινωνίας. (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008ε, σελ.96).

Διερευνώντας τους τρόπους για να αναβαθμιστεί η Ποιότητα της Παρεχόμενης Εκπαίδευσης από τη μια και των παρεχόμενων υπηρεσιών από την άλλη, (Κόκκος, 2008γ, σελ.11), γίνεται αντιληπτός ο προβληματισμός όλων αυτών των ανθρώπων που πασχίζουν να βρουν τον καλύτερο και αποδοτικότερο τρόπο, μέσω του θεσμού της Αξιολόγησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, (Κουτούζης, 2008α, σελ.39), ώστε να εντοπίσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις επιθυμίες των αποδεκτών των υπηρεσιών. (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008ε, σελ.56)

Ζητήματα Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης στα πλαίσια των Εκπαιδευτικών Οργανισμών, με στόχο την κατανόηση, την βελτίωση και το μετασχηματισμό του εκπαιδευτικού έργου, βρίσκονται στο επίκεντρο του προβληματισμού, ιδίως κατά το τελευταίο διάστημα. (Κουτούζης, 2008γ, σελ.30). Στο δημόσιο λόγο κυριαρχούν συνήθως νεοφιλελεύθερες αντιλήψεις, που συνδέουν τα προβλήματα που υπάρχουν στην Ελληνική Εκπαίδευση με την απουσία διαδικασιών Αξιολόγησης. (Παπακωνσταντίνου, 2005, σελ.85). Σύμφωνα με αυτές τις αντιλήψεις, η εφαρμογή ενός σαφούς και αυστηρού Θεσμικού Πλαισίου Αξιολόγησης, αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα για τη Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας και της Αποδοτικότητας της Ελληνικής Εκπαίδευσης.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί και γενικότερα το Εκπαιδευτικό Σύστημα αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η Παγκοσμιοποίηση, (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008ε, σελ.93&100), οι οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο Αλλαγών, (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008ε, σελ.94), προκλήσεων και ευκαιριών.

Η Διαδικασία της Διοίκησης στις Εκπαιδευτικές Μονάδες (Κουτούζης, 2008α, σελ.35), ακολουθεί τις αρχές Οργάνωσης και Διοίκηση των Επιχειρήσεων (Management), που αποτελεί έναν κλάδο της οικονομικής επιστήμης και ορίζεται ως η διαδικασία του Σχεδιασμού - Προγραμματισμού, της Οργάνωσης, της Διεύθυνσης - Καθοδήγησης, του Ελέγχου καθώς και της Ανασκόπησης – Τροποποίησης - Feedback (Κουτούζης, 1999, σελ.17), που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό (Εκπαιδευτικό), προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Everard & Morris, 1999, σελ.97) βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της οργανωτικής απόδοσης, αξιοποιώντας τις αναλύσεις που προκύπτουν από τις Αξιολογήσεις.

Οι έννοιες της Ποιότητας της Παρεχόμενης Εκπαίδευσης (Παπακωνσταντίνου, 2005, σελ.91) και της Αποτελεσματικότητας των Εκπαιδευτικών Συστημάτων, (Χαλκιάτης, 2008, σελ.257), κατέχουν εξέχουσα θέση στο σύγχρονο Πολιτικό και Εκπαιδευτικό λόγο, ενώ συνδέονται άμεσα με την Αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών Μονάδων, (Κουτούζης, 2008γ, σελ.13), που προβάλλεται ως ανάγκη και απαίτηση της κοινωνίας, για Βελτίωση και Μετασχηματισμό του Εκπαιδευτικού έργου, (Κουτούζης, 2008γ, σελ.30), μέσα από διαδικασίες ανατροφοδότησης.

## 1. Το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα και η Ευθύνη της Σχολικής Μονάδας

Τα Εκπαιδευτικά Συστήματα πολλών Ευρωπαϊκών χωρών έχουν υποστεί μεγάλες αλλαγές, που δίνουν στα σχολεία μεγαλύτερη αυτονομία αλλά και περισσότερες ευθύνες, και οι οποίες τα υποχρεώνουν να λογοδοτούν για τις επιδόσεις τους. (MacBeath & Άλλοι, 2004). Αντίθετα, ο Συγκεντρωτικός (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008, σελ.88) και Γραφειοκρατικός Χαρακτήρας του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος, (Κουτούζης, 2008γ, σελ.15), έχει συμβάλει σήμερα, στο να αντιμετωπίζεται η Ελληνική Εκπαιδευτική Μονάδα ως τελικός αποδέκτης αποφάσεων για την εφαρμογή της Εκπαιδευτικής Πολιτικής, (Μαυρογιώργος, 2008α, σελ.120), όπου στην Πρωτοβάθμια και στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ελάχιστες ουσιαστικές αρμοδιότητες διοίκησης έχουν μεταφερθεί σε Τοπικό/Σχολικό επίπεδο. (Κουτούζης, 2008α, σελ.41).

Η Σχολική Μονάδα ως Εκπαιδευτικός Οργανισμός (Κουτούζης, 2008α, σελ.28) και ως Κύτταρο του Εκπαιδευτικού Συστήματος, (Μαυρογιώργος, 2008α, σελ.134), αποτελεί μια τυπική οργάνωση με Σχετική Αυτονομία, (Μαυρογιώργος, 2008α, σελ.146), όπου στα πλαίσια Συμμετοχής της, (Μαυρογιώργος, 2008α, σελ.131), στη διαμόρφωση Εκπαιδευτικής Πολιτικής, (Μαυρογιώργος, 2008α, σελ.131), Εναρμονίζεται και Προσαρμόζεται με τις εκπαιδευτικές, κοινωνικές, γεωγραφικές ... ιδιαιτερότητες. (Μαυρογιώργος, 2008α, σελ.146). Επίσης παίρνει αποφάσεις στο πλαίσιο των γενικών αρχών της κεντρικής Εκπαιδευτικής Πολιτικής, λογοδοτώντας πάντα στην Προϊστάμενη Εκπαιδευτική Αρχή (Μαυρογιώργος, 2008α, σελ.146) και ενώ έχει καθορισμένη αποστολή, επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους και με την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της, παράγει το Αγαθό της Γνώσης, (Everard & Morris, 1999, σελ.14) για να ικανοποιήσει τις Εκπαιδευτικές και τις Παιδαγωγικές ανάγκες των μαθητών. (Κουτούζης, 2008α, σελ.30).

Με έμφαση στην Επιστημονική Διοίκηση, (Μαυρογιώργος, 2008α, σελ132), η Εκπαιδευτική Μονάδα ως οργανισμός, έχει την ευθύνη του Προγραμματισμού, της Διοίκησης, του Απολογισμού και της Λογοδοσίας, καθώς επίσης την Διαχείριση σε επίπεδο Οικονομικής (έξοδα λειτουργίας, αγορά εξοπλισμού, ...), Ανθρώπινου Δυναμικού (Επιμόρφωση, Διαβίβαση-Συνηγορία Αδειών,...) και Διαμόρφωσης Αναλυτικών Προγραμμάτων (Ανάπτυξη Προγραμμάτων ένταξης παιδιών Μειονοτήτων ή Μεταναστών, ανάπτυξη Προγραμμάτων Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, ...), για την ανάπτυξη, τη λειτουργία και την βιωσιμότητα του. Καλείται επομένως σταδιακά να Μετασχηματιστεί σε ένα σημαντικό φορέα διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής, που σημαίνει ότι μετατίθενται ευθύνες, για την εκπαιδευτική πολιτική, από το Υπ. ΠΔΒΜΘ στην Εκπαιδευτική Μονάδα. (Μαυρογιώργος, 2008α, σελ133). Η διαδικασία αυτής της Αποκέντρωσης, (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008, σελ.89), σημαίνει ότι Εκχωρούνται Αρμοδιότητες Λήψης Αποφάσεων – Εξουσιοδότηση - Εξουσίας και Ευθύνης, (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008, σελ.77), στα χαμηλότερα επίπεδα του εκπαιδευτικού συστήματος, (Εκπαιδευτικούς, Μαθητές, Γονείς), αναθέτοντάς τους την ευθύνη, (Μαυρογιώργος, 2008α, σελ.143), να ορίσουν πώς εννοούν την Ποιότητα στην Εκπαίδευση και καθιστώντας τους μετόχους του εκπαιδευτικού συστήματος. (π.χ. σε Περίπτωση Σχολικής Αποτυχίας, η ευθύνη χρεώνεται στα Βιβλία και τα Αναλυτικά Προγράμματα). Αυτό μπορεί να θεωρηθεί ένα μέσο για να μεταφερθεί η συζήτηση για την ποιότητα της εκπαίδευσης, από το επίπεδο της πολιτικής, στο επίπεδο του σχολείου και της τάξης. Παρόλο που η αποκέντρωση υπαγορεύεται από πολιτικά μάλλον παρά εκπαιδευτικά κίνητρα, ο εκπαιδευτικός κόσμος πρέπει να παίζει ενεργό ρόλο σ' αυτήν, λαμβάνοντας μέτρα που θα είναι προς το συμφέρον των μαθητών, των εκπαιδευτικών και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. (MacBeath & άλλοι, 2004).

## 2. Η Διαδικασία της Διοίκησης των Σχολικών Μονάδων

Η Διοίκηση ενός Εκπαιδευτικού Οργανισμού αποβλέπει στη Διαδικασία του Συντονισμού Ανθρώπων, (Μαθητών, Εκπαιδευτικών, Βοηθητικού Προσωπικού), Δραστηριοτήτων και υπαρχόντων Μέσων για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο. (Κουτούζης, 2008α, σελ.34).

Η Διαδικασία ακολουθεί μια συγκεκριμένη και καθορισμένη σειρά με την οποία γίνονται οι λειτουργίες αυτές. (Κουτούζης, 1999, σελ.17). Οι Διευθυντές, Προγραμματίζουν – Σχεδιάζουν μια Ενέργεια, επιλέγοντας τους κατάλληλους ανθρώπους, Οργανώνουν Ομάδες με συγκεκριμένες αρμοδιότητες, (Ανθοπούλου, 1999, σελ.201), τους Καθοδηγούν και γενικά Διευθύνουν την πορεία του έργου και τελικά Ελέγχουν και Αξιολογούν το Αποτέλεσμα και τη Διαδικασία, επεμβαίνοντας όπου και όποτε χρειαστεί με την Ανασκόπηση (Feedback) (Κουτούζης, 2008γ, σελ.30), και την Τροποποίηση της πορείας του έργου.

Στα Πλαίσια του Εκπαιδευτικού Οργανισμού η Διαδικασία αυτή λαμβάνει χώρα, (Κουτούζης, 2008α, σελ.35), σε Φάσεις, με τα αντίστοιχα λειτουργικά παραδείγματα:

- Κατά την πρώτη φάση του Προγραμματισμού τίθενται οι στόχοι της Εκπαιδευτικής Μονάδας, (Αύξηση του Αριθμού των Μαθητών/Σπουδαστών, την εισαγωγή νέων Τεχνολογιών για την διδασκαλία κάποιου Μαθήματος, τη Δημιουργία νέων Αθλητικών Εγκαταστάσεων, την αύξηση των Αποφοίτων που απορροφώνται άμεσα από την Αγορά Εργασίας, ...).

- Κατά την δεύτερη φάση της Οργάνωσης καθορίζονται οι αρμοδιότητες, οι υποχρεώσεις του κάθε εργαζομένου μέσα στον οργανισμό, όπως επίσης και οι πόροι και η υλικοτεχνική υποδομή που είναι στη διάθεσή του για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τη προηγούμενη φάση. Επιλέγονται και συγκροτούνται ομάδες Εκπαιδευτικών και ανατίθενται συγκεκριμένες δραστηριότητες – θέματα. (π.χ. Η



Σχέση του Οργανισμού με την αγορά εργασίας, Η προώθηση των Αποφοίτων στην αγορά Εργασία ή για Πρακτική, Γραμματειακή Υποστήριξη του Οργανισμού, ...).

- Κατά την τρίτη φάση της Διεύθυνσης οι Εργαζόμενοι (Διδακτικό και Βοηθητικό Προσωπικό) καθοδηγούνται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του Εκπαιδευτικού Οργανισμού. Παράδειγμα η Επιμόρφωση μιας ομάδας-ειδικότητας εκπαιδευτικών στις νέες τεχνολογίες, μετά από τον εντοπισμό των αδυναμιών τους, να ανταπεξέλθουν σε απαιτήσεις, συγκεκριμένου στόχου που τους έχει ανατεθεί.

- Κατά την τέταρτη φάση του Ελέγχου πιστοποιούνται αν οι ενέργειες που έχουν γίνει ή που εκτελούνται, έχουν το αναμενόμενο αποτέλεσμα με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί κατά την φάση του προγραμματισμού. (Ελέγχονται ο αριθμός των διδασκόντων σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, η απορρόφηση των αποφοίτων από την αγορά εργασίας, η αποπεράτωση σύμφωνα με το αρχικό χρονοδιάγραμμα των Αθλητικών Εγκαταστάσεων, ...).

Λαμβάνοντας υπόψη την εννοιολογική διαφορά μεταξύ Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας, (Χαλκιώτης, 2008, σελ. 258), «Η Αποδοτικότητα είναι να κάνεις τα πράγματα σωστά ενώ αποτελεσματικότητα είναι να κάνεις τα σωστά πράγματα». Βασική προϋπόθεση άσκησης χρηστής διοίκησης είναι η αύξηση και των δύο παραμέτρων, (Χαλκιώτης, 2008, σελ. 283), «Κάνε το Σωστό πράγμα με τον σωστό τρόπο». Οι έννοιες οδηγούν στην εξοικονόμηση πόρων και στην καλή διαχείριση της κρατικής περιουσία και του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η Αποτελεσματικότητα της Διοίκησης των Εκπαιδευτικών Οργανισμών, (Κουτούζης, 2008α, σελ.33), επηρεάζει την εν γένει λειτουργία, την ανάπτυξη και την επιτυχία του. (Κουτούζης, 1999, σελ.15). Σε αυτό συμβάλει η ανάγκη του αποτελεσματικού συντονισμού του ανθρώπινου δυναμικού, των μέσων και των λειτουργιών, για την επίτευξη των κοινών στόχων που έχουν θέσει.

### 3. Εκπαιδευτική Πολιτική και Σχολικός Χρόνος

Ο Επίσημος Σχολικός Χρόνος, (Μαυρογιώργος, 2008β, σελ225), κατανέμεται, διευθετείται και χρησιμοποιείται στην καθημερινή Εκπαιδευτική Πράξη, συνδέοντας τη σχετική διερεύνηση με το πλαίσιο των υλικών και κοινωνικών όρων και προϋποθέσεων που προσδιορίζουν την εκπαίδευση. Ο Σχολικός Χρόνος (ΣΧ) ως μεταβλητή της διδασκαλίας και της μάθησης, συσχετίζεται με δείκτες Σχολικής Επιτυχίας, αναφορικά με την λεγόμενη Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα του Εκπαιδευτικού. Η Διαχείριση του πραγματικού ΣΧ, σε συνδυασμό με την αποτελεσματικότητάς του, στοχεύει στην μεγιστοποίηση και την εντατικοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας με ιδιαίτερη έμφαση σε ζητήματα Ελέγχου, Οργάνωσης και Σχολικής Πειθαρχία. (Μαυρογιώργος, 2008α, σελ226). Η Οικονομική Τεχνοκρατικο-Γραφειοκρατική Προσέγγιση «Ο χρόνος είναι Χρήμα», αντιμετωπίζει τον ΣΧ ως μεταβλητή εισροής στην εκπαιδευτική διαδικασία για την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της διευθέτησή του.

Επομένως, κρίνεται αναγκαίο η Εκπαιδευτική Μονάδα να γίνει φορέας διαμόρφωσης και άσκησης Εσωτερικής Εκπαιδευτικής Πολιτικής ενώ απαιτείται ένας νέος Οργανωτικός Σχεδιασμός, (Everard & Morris, 1999, σελ.169) με κυριότερη έμφαση όχι τόσο σε Οργανωτικά, Γραφειοκρατικά σχήματα, (παράδειγμα Επιτροπές,...), αλλά σε θέματα Συνεργασίας, Συμμετοχής, Συλλογικότητας, Έρευνας και Δράσης, (Μαυρογιώργος, 2008α,σελ121), με το να Σχεδιάζει, να Προγραμματίζει, να Αξιολογεί, να κάνει Απολογισμό, να Καινοτομεί και να Παρεμβαίνει στη Διαμόρφωση της Εκπαιδευτικής Πολιτικής και στην κριτική υποστήριξη των Εκπαιδευτικών Αλλαγών. Η προσέγγιση αυτή επιτυγχάνεται με την ένταξη κάθε Εκπαιδευτικού, στη διαδικασία της Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου, (Κουτούζης, 2008γ, σελ.28), ώστε να προχωρούν σε διαρθρωτικές παρεμβάσεις.

#### 4. Η Αξιολόγηση στην Εκπαιδευτική Μονάδα

Η αξιολόγηση (Μαυρογιώργος, 2002, σελ.45), ορίζεται ως η συστηματική διαδικασία με την οποία αποδίδεται ορισμένη αξία (Ποσοτική ή Ποιοτική) σε ένα αντικείμενο, μέσο, αποτέλεσμα ή πρόσωπο, εφαρμόζοντας συγκεκριμένα κριτήρια και μεθοδολογία. (Κουτούζης, 2008γ, σελ.15).

Με βάση το Νόμο 2986/2002, (Άρθρο 4, σελ.233), σκοπός της αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου είναι η βελτίωση και η ποιοτική αναβάθμιση όλων των συντελεστών της εκπαιδευτικής διαδικασίας και η συνεχής βελτίωση της παιδαγωγικής επικοινωνίας και σχέσης με τους μαθητές ενώ επιδιώκεται η αρτιότερη διοίκηση και λειτουργία των σχολικών μονάδων, η επισήμανση των αδυναμιών του εκπαιδευτικού συστήματος, η αποτίμηση των προσπαθειών και η κινητοποίηση όλων των παραγόντων της εκπαιδευτικής διαδικασίας για την αναβάθμιση του συνολικού εκπαιδευτικού αποτελέσματος. Η αξιολόγηση δεν αποτελεί απλώς μία διαδικασία ελεγκτικού ή διαπιστωτικού χαρακτήρα, (Κουτούζης, 2008γ, σελ.29), αλλά ανατροφοδοτεί τη διδακτική πράξη επιδιώκοντας τη συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας εκπαίδευσης και τη βελτίωση όλων των εκπαιδευτικών παραγόντων.

Με την πρόσφατη Εγκύκλιο (37100/Γ1 - 31/3/2010, σελ.1) το Υπ. ΠΔΒΜΘ προχωρά στην «Αυτό-αξιολόγηση της σχολικής μονάδας», (Παπακωνσταντίνου, 2005, σελ.90), που «στοχεύει με σταδιακές παρεμβάσεις να οικοδομήσει το «Νέο Σχολείο», αλλάζοντας το εκπαιδευτικό σύστημα προς όφελος του μαθητή, του εκπαιδευτικού και της κοινωνίας ευρύτερα. Η διαδικασία της Αυτό-αξιολόγησης – Συλλογικής Εσωτερικής Αξιολόγησης της Σχολικής Μονάδας (Κουτούζης, 2008γ, σελ.27) έχει ως στόχο να αναδείξει τη σχολική μονάδα ως βασικό φορέα προγραμματισμού και υλοποίησης του εκπαιδευτικού έργου και να βελτιώσει την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. (Παπακωνσταντίνου, 2005, σελ.91).

Ο στόχος της Ποιότητας ήταν και συνεχίζει να είναι μια διαχρονική επιδίωξη όλων των εμπλεκομένων στην Εκπαίδευση: Ποιότητα στις διδακτικές προσεγγίσεις, ποιότητα στην οργάνωση / διοίκηση, ποιότητα στα διδακτικά μέσα, ποιότητα στα αποτελέσματα.

Ωστόσο ως προϋπόθεση για την επιτυχία, προβλέπετε - θεωρείτε, ότι θα πρέπει να υπάρχει η Συναίνεση, η Συμμετοχή και η Αποδοχή των εκπαιδευτικών. (Everard & Morris, 1999, σελ.52). Η Εμπλοκή του Κριτικά Σκεπτόμενου Εκπαιδευτικού σε Διαδικασίες Αυτό-αξιολόγησης, (Κουτούζης, 2008γ, σελ.28), σημαίνει ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών και επαναπροσδιορισμού του ρόλο του, μέσα στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Οι προσεγγίσεις σχετικά με την Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος (Everard & Morris, 1999, σελ.108) είναι συνδεδεμένες με την αξιολόγηση σε όλα τα πεδία και Επίπεδα Ιεραρχίας (Παπακωνσταντίνου, 2005, σελ.94) και κυρίως με την αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών Μονάδων και των Εκπαιδευτικών. Ο πολιτικός και εκπαιδευτικός λόγος στην Ελλάδα, που αναφέρεται στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης, θεωρεί ότι οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες που υλοποιούνται στο επίπεδο της σχολικής μονάδας επηρεάζουν το εκπαιδευτικό σύστημα στο σύνολό του. Σε αυτή τη βάση, η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού συστήματος αντιμετωπίζεται αφενός ως συλλογή πληροφοριών για όλες τις Παραμέτρους των Σχολείων, (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008γ, σελ.44), εισροές - διαδικασίες - αποτελέσματα αλλά και της οργάνωσης και Διοίκησης - Διαχείρισης του συστήματος, (Κουτούζης, 1999, σελ.14), και αφετέρου ως διερεύνηση των παιδαγωγικών πρακτικών στην τάξη και των αποτελεσμάτων τους.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, προϋπόθεση και κριτήριο για την Αποτελεσματικότητα της Εσωτερικής Αξιολόγησης στην Εκπαιδευτική Μονάδα,

(Κουτούζης, 2008γ, σελ.32), αποτελεί η ουσιαστική ενεργοποίηση του Συλλόγου μέσα από διαδικασίες Συλλογικότητας και Συνεργατικότητας και με Καταλύτη το Διευθυντή της κάθε μονάδας. Επομένως ο Σύλλογος των Διδασκόντων, (Μαυρογιώργος, 2008α, σελ.147), που αποτελεί κυρίαρχο όργανο λήψης Αποφάσεων, όσον αφορά την καθημερινή λειτουργία του σχολείου, τον προγραμματισμό, το σχεδιασμό και την αξιολόγηση του διδακτικού και του ευρύτερου Εκπαιδευτικού Έργου, τον προσδιορισμό των Επιμορφωτικών Αναγκών των Εκπαιδευτικών για την Επαγγελματική Ανάπτυξη του (Κουτούζης, 1999, σελ.118) και της σύνδεσης του σχολείου με τον κοινωνικό περίγυρο, πρέπει να διευθετήσει τον θεσμό της αξιολόγησης και να βοηθήσει από την μεριά του, να αντληθούν χρήσιμα και εποικοδομητικά συμπεράσματα, για να μπορέσουν να αξιοποιηθούν κατ' επέκταση, στην βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας, που παρέχει ο Εκπαιδευτικός Οργανισμός στον οποίο εμπλέκονται. Αυτό βέβαια απαιτεί την δημιουργία Κλίματος Εμπιστοσύνης, (Κουτούζης, 2008γ, σελ.30), μέσα στην Σχολική μονάδα τόσο από τον Διευθυντή όσο και από τον Σύλλογο των Διδασκόντων.

Επίσης, θα μπορούσε να αναφερθεί η πολύτιμη Συνεργασία που μπορεί να προσφέρει σε εξειδικευμένα θέματα Έρευνας στην Εκπαίδευση, που ασχολείται το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (ΠΙ). Πιο συγκεκριμένα, με το Ν. 2083/92 δημιουργήθηκε το «Τμήμα Αξιολόγησης» του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, το οποίο ασχολείται με τη στήριξη και αξιοποίηση των πορισμάτων και αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την έρευνα στον τομέα της Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης στην Ελλάδα, την Ευρώπη και άλλες χώρες του κόσμου, (λ.χ. αξιολόγηση σχολικών εγχειριδίων, καινοτόμων προγραμμάτων, προγραμμάτων επιμόρφωσης κτλ.), (Μαυρογιώργος, 2008α, σελ.143), ενώ παράλληλα, σχεδιάζει και υλοποιεί την αξιολόγηση καινοτόμων δράσεων στο χώρο της εκπαίδευσης.

## 5. Επισημάνσεις για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Οι Σύγχρονες τάσεις (Κουτούζης, 2008γ, σελ.14) σχετικά με την έννοια της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» (ΔΟΠ) στην Εκπαίδευση, (Κουτούζης, 1999, σελ.27), δανείζονται αρκετά από τα πορίσματα της αντίστοιχης των επιχειρήσεων, τα οποία όμως προσαρμόζονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να αρμόζουν και να χαρακτηρίζουν τις εκπαιδευτικές διαδικασίες. Στην εκπαίδευση λοιπόν, η ΔΟΠ. εκλαμβάνεται ως ένα σύνολο αρχών, (Κουτούζης, 1999, σελ.28), που με την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων, συντελούν στη συνεχή βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, μεθόδων οι οποίες βασίζονται πάνω στην ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, (Everard & Morris, 1999, σελ.97), έτσι ώστε να οδηγούμαστε προς αποτελεσματικότερες και ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες. (Κουτούζης, 1999, σελ.28).

Αποκαλείται «ολική» γιατί απευθύνεται, όπως και στις επιχειρήσεις, σε όλους τους συμμετέχοντες στα της παιδείας, ανεξαρτήτως της βαθμίδας στην οποία βρίσκονται. Η προσπάθεια βελτίωσης της Αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Κουτούζης, 2008, σελ.39), δεν αφορά ούτε μόνο τους επιτελάρχες του Υπ. ΠΔΒΜΘ, ούτε μόνο τους διευθυντές σχολείων αλλά και τους απλούς εκπαιδευτικούς, καθώς επίσης και όλους τους άμεσα εμπλεκόμενους στα της παιδείας φορείς. Αυτή η συμμετοχική «ολική» προσπάθεια απεικονίζεται ως μια αλυσίδα, όπου ο κάθε εκπαιδευτικός παραλαμβάνει ένα έργο, προσθέτει ο ίδιος τη δική του «προστιθέμενη αξία» και το παραδίδει σε κάποιον άλλο ή στην επόμενη εκπαιδευτική βαθμίδα κ.ο.κ.. (Παπακωνσταντίνου, 2005, σελ.94). Η εφαρμογή, επομένως της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση χαρακτηρίζεται από πρακτικές και τεχνικές όπου στηρίζονται σε βασικές αρχές, (Θεωδόρου, 2010), όπως η Ανάδειξη του συστημικού χαρακτήρα του σχολείου, η Εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας, η

Συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η Εμπλοκή όλου του προσωπικού της εκπαίδευσης στην εκπαιδευτική διαδικασία, η Συνεχής βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών, η Εκπαίδευση και Επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού και τέλος οι Αμοιβές - αναγνώριση και μέτρηση της αποτελεσματικότητας, με Έλεγχο και με Αξιοποίηση τον θεσμού της αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών, που μπορεί να προσφέρει ο εκάστοτε Εκπαιδευτικός Οργανισμός.

Επομένως, η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου στη λογική της κοινωνικής λογοδοσίας, του κοινωνικού ελέγχου και της διαφάνειας της λειτουργίας του Σχολείου, αποτελεί ίσως μια από τις πιο βασικές συνιστώσες του ανοίγματος του Σχολείου στην κοινωνία. (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008γ, σελ.39-40). Η αξιολόγηση αφορά και τις εκπαιδευτικές μονάδες και τους εκπαιδευτικούς. Πρέπει να γίνει αντιληπτό από όλη την εκπαιδευτική κοινότητα ότι με τον όρο αξιολόγηση (Κουτούζης, 2008γ, σελ.29) εννοούμε τη διαδικασία που οδηγεί στην ανάδειξη θετικών όψεων συγκεκριμένων εκπαιδευτικών δράσεων αλλά και τη μελέτη σχετικών αδυναμιών, την ιεράρχηση αναγκών και το σχεδιασμό στοχευμένου χαρακτήρα παρεμβάσεων. Έτσι η αξιολόγηση μπορεί να διαμορφώσει αφ' εαυτής τους όρους σύνδεσης και εμπέδωσης μιας σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα στο Σχολείο και τον κοινωνικό του περίγυρο.

Τέλος, η Εκπαιδευτική Μονάδα και οι Εκπαιδευτικοί έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν μια ισορροπία μεταξύ της Τεχνικής – Διοικητικής και της Εκπαιδευτικής Διαδικασίας, (Κουτούζης, 2008γ, σελ.31), αντιπροτείνοντας συλλογικές εσωτερικές διαδικασίες αξιολόγησης, που δεν θα αλλοιώνουν τη μοναδικότητα της παιδαγωγικής σχέσης και συνδυάζοντας τες με τις αντίστοιχες συλλογικές διαδικασίες προγραμματισμού και υλοποίησης για να τις εντάξουν στην Εσωτερική Εκπαιδευτική Πολιτική της Μονάδας.

## ΣΥΝΟΨΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Παιδεία και η Εκπαίδευση αποτελούν βασικό στοιχείο της ποιότητας κάθε κοινωνίας. Συνδέονται άμεσα με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της ανάπτυξης, της κοινωνικής συνοχής και της παρέμβασης υπέρ του πολίτη. Γι' αυτό και είναι κεφαλαιώδους σημασίας ο καθορισμός και η αναγνώριση κριτηρίων ποιότητας για τα προγράμματα σπουδών, την έρευνα, την παραγωγή εκπαιδευτικού υλικού, την επιστημονική υποστήριξη του εκπαιδευτικού έργου, τη διδακτική προσέγγιση και ιδίως τη βασική εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης.

Κυρίως όμως απαιτείται συνεχής αξιολόγηση του εκπαιδευτικού συστήματος με στόχο την καταγραφή των προβλημάτων και τη διατύπωση προτάσεων, ώστε να επιτευχθεί η απαραίτητη Βελτίωση της Ποιότητας στην Εκπαίδευση, (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008ε, σελ.126), που παρέχεται στα πλαίσια των Εκπαιδευτικών Οργανισμών.

Αυτό συμβάλλει στον εκδημοκρατισμό και την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης, αλλά και της κοινωνίας, δεδομένου ότι η ισόρροπη ανάπτυξη της προσωπικότητας του μαθητή και η πρόσβαση στη γνώση αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την άμβλυνση των κοινωνικών ανισοτήτων.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Everard, K.B. & Morris, G. (1999). Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση (Μετάφραση: Δ. Κίκιζας). Πάτρα: ΕΑΠ.
- MacBeath, J., Schratz, M., Meuret, D., Jacobsen, L. (2004). *Η Αυτό-αξιολόγηση στο Ευρωπαϊκό Σχολείο*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (1999). Η Επικοινωνία στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Σ.-Σ., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, & Γ., Μαυρογιώργος, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τόμος Β. (σελ.: 173). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008). Λήψη Αποφάσεων στο χώρο της Εκπαίδευσης. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Μ., Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τόμος Α. (σελ.: 71-118). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008γ). Ο Εκπαιδευτικός Οργανισμός και το Ευρύτερο Κοινωνικό Περιβάλλον. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, & Μ., Κουτούζης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης*. Τόμος Γ. (σελ.: 39-92). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008ε). Ο Εκπαιδευτικός Οργανισμός στο Διεθνές και Ευρωπαϊκό Περιβάλλον. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, & Μ., Κουτούζης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης*. Τόμος Γ. (σελ.: 93-94). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ανθοπούλου, Σ.-Σ. (1999). Η Συνεργασία και η συμμετοχική δραστηριοποίηση ως μέσα στήριξης και ενίσχυσης του Εκπαιδευτικού. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Σ.-Σ., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, & Γ., Μαυρογιώργος, *Διοίκηση*

- Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τόμος Β. (σελ.: 201&207). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Εγκύκλιο 37100/Γ1, (2010). *Αυτό-αξιολόγηση της Σχολικής Μονάδας*. Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων (Υπ. ΠΔΒΜΘ). (31-3-2010).
- Ν2986, (2002). ΦΕΚ24–13/2/2002. *Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Κόκκος, Α., (2008). Πρόλογος. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, & Μ., Κουτούζης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης*. Τόμος Γ. (σελ.:13-38). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Τόμος Α. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κουτούζης, Μ. (2008α). Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Μ., Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τόμος Α. (σελ.: 27-49). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κουτούζης, Μ. (2008β). Ο Σχεδιασμός – Προγραμματισμός στις Εκπαιδευτικές Μονάδες. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Μ., Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τόμος Α. (σελ.: 51-69). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κουτούζης, Μ., (2008γ). Αξιολόγηση στην Εκπαιδευτική Μονάδα. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, & Μ., Κουτούζης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης*. Τόμος Γ. (σελ.:13-38). Πάτρα: ΕΑΠ.

- Μαυρογιώργος, Γ. (2002). Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού: Η εναρμόνιση του πανοπιστιμίου. Στο: Χ., Κάτσικας και Γ., Καββαδίας, (Επιμ.). *Η Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση: Ποιος, Ποιόν και Πώς*. Αθήνα: Εκδόσεις Σαββάλας.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2008α). Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Φορέας Διαμόρφωσης και Άσκησης Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Μ., Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τόμος Α. (σελ.:119-164). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2008β). Εκπαίδευση και Χρόνος: Μορφές κατανόηση, κατανομή/Διευθέτησης και Αξιοποίησης του Χρόνου στην Εκπαίδευση. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Μ., Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τόμος Α. (σελ.:213-238). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Παπακωνσταντίνου, Γ., (2005). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων*. Τόμος Δ. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Θεωδόρου, Θ. (2010). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στις Επιχειρήσεις και στην Εκπαίδευση*. Εκπαιδευτικά Άρθρα, Alfavita.gr. Λήψη Απρίλιος 1, 2010, από: <http://www.alfavita.gr/artra/art848a.php>
- Χαλκιώτης, Δ. (2008). Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οικονομικά. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Μ., Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τόμος Α. (σελ.: 239-294). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Σημείωση:
- Όλοι οι παραπάνω Νόμοι, Εγκύκλιοι και Αποφάσεις είναι διαθέσιμοι σε Ηλεκτρονική Μορφή (PDF) στο δικτυακό τόπο: <http://www.electricalab.gr> (1/5/2010).

## Έντυπο Υποβολής – Αξιολόγησης ΓΕ

Ο φοιτητής συμπληρώνει την ενότητα «Υποβολή Εργασίας» και αποστέλλει το έντυπο σε δύο μη συρραμμένα αντίγραφα (ή ηλεκτρονικά) στον Καθηγητή-Σύμβουλο. Ο Καθηγητής-Σύμβουλος συμπληρώνει την ενότητα «Αξιολόγηση Εργασίας» και στα δύο αντίγραφα και επιστρέφει το ένα στο φοιτητή μαζί με τα σχόλια επί της ΓΕ, ενώ κρατά το άλλο για το αρχείο του μαζί με το γραπτό σημείωμα του Συντονιστή, εάν έχει δοθεί παράταση.

Σε περίπτωση ηλεκτρονικής υποβολής του παρόντος εντύπου, το όνομα του ηλεκτρονικού αρχείου θα πρέπει να γράφεται υποχρεωτικά με λατινικούς χαρακτήρες και να ακολουθεί την κωδικοποίηση του παραδείγματος: Π.χ., το όνομα του αρχείου για τη 2η ΓΕ του φοιτητή ΙΩΑΝΝΟΥ στη ΔΕΟ13 θα πρέπει να γραφεί: «*ioannou\_ge2\_deo13.doc*».

### ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όνοματεπώνυμο φοιτητή	Καγιαμπάκης Εμμανουήλ		
<b>Κωδικός ΘΕ</b>	ΕΚΠ62	<b>Όνοματεπώνυμο Καθηγητή -Σύμβουλου</b>	Αθανασούλα - Ρέππα Αναστασία
<b>Κωδικός Τμήματος</b>	ΑΘΗ 2	Καταληκτική ημερομηνία παραλαβής σύμφωνα με το ακ. ημερολόγιο ( <i>ημέρα Τρίτη</i> )	10/04/2010
<b>Ακ. Έτος</b>	2009-10	Ημερομηνία αποστολής ΓΕ από το φοιτητή	10/04/2010
<b>α/α ΓΕ</b>	4 <sup>η</sup>	Επισυνάπτεται (σε περίπτωση που έχει ζητηθεί) η άδεια παράτασης από το Συντονιστή;	ΟΧΙ

**Υπεύθυνη Δήλωση Φοιτητή:** Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τη συγκεκριμένη Θεματική Ενότητα..

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ημερομηνία παραλαβής ΓΕ από το φοιτητή	
Ημερομηνία αποστολής σχολίων στο φοιτητή	
<b>Βαθμολογία</b> ( <i>αριθμητικά, ολογράφως</i> )	

Υπογραφή

Φοιτητή

Υπογραφή

Καθηγητή-Συμβούλου