

**ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

**Της Πράξης «ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ 2014-2020»
Κωδ. ΟΠΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ: «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης Προγράμματος: 700

ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ: «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ»

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΜΕΛΗ ΟΜΑΔΑΣ

Συντονιστής: Δρ. Σαράντης Κουγιού (κωδ. Ο.Π.Σ.: 022095), Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας και Συντονιστής του Τομέα «Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση» του ΙΝ.ΕΠ./Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Συντάκτης: Δρ. Παντελής Βουλτσίδης (κωδ. Ο.Π.Σ.: 019610), Διδάκτωρ Ανθρωπιστικών Επιστημών, Σύμβουλος Επιστημονικού Έργου ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ

Συντάκτης: Παναγιώτης Πασσάς (κωδ. Ο.Π.Σ.: 004061), Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης Διεθνών, Ευρωπαϊκών Θεμάτων, Παιδείας Ομογενών και Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων

Συντάκτης: Δρ. Δημήτριος Χαλκιώτης (κωδ. Ο.Π.Σ.: 018985), Διδάκτωρ Επιστημών Αγωγής, Σύμβουλος Β' Γραφείου Ευρωπαϊκής και Διεθνούς Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Κοινωνικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΥΠΟΕΡΓΟ 3
ΛΟΜΕΑ



ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ

Χαραλαμπία Δουλή (κωδ. Ο.Π.Σ.: 000570), Υπεύθυνη
Προγραμμάτων ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ

Ελένη Σαμαρά (κωδ. Ο.Π.Σ.: 013075), Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας
του ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΝΕΛΥΡΡΑΘΝΙΣΗ
ΥΠΟΧΡΩΣΤΙΚΑ
ΛΟΓΕΥ





ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	3
Εισαγωγή.....	8
1 Εκπαιδευτική Πολιτική, Δομή, Οργάνωση, Στελέχωση και Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας μονάδων ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό.....	10
1.1 Εκπαιδευτικές Πολιτικές.....	11
1.1.1 Έννοια, πεδίο και περιεχόμενο της εκπαιδευτικής πολιτικής.....	11
1.1.2 Οι λειτουργίες του εκπαιδευτικού θεσμού	12
1.1.3 Εκπαιδευτική Πολιτική-Ευρωπαϊκή Διάσταση στην Εκπαίδευση	14
1.1.4 Γενικές κατευθύνσεις ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής	15
1.1.5 Ευρωπαϊκή Εκπαιδευτική πολιτική- Ιστορική αναδρομή	15
1.1.6 Περίοδος 1992-2000- Θεσμοθέτηση του ευρωπαϊκού χώρου εκπαίδευσης.....	16
1.1.7 Επιχειρησιακά Ευρωπαϊκά Προγράμματα.....	19
1.2 Θεσμικό Πλαίσιο.....	24
1.2.1 Δημόσια Διοίκηση και Διοίκηση Μονάδων Ελληνόγλωσσης Εκπαίδευσης στο Εξωτερικό	24
1.3 Δομή, Οργάνωση και Στελέχωση Μονάδων Ελληνόγλωσσης Εκπαίδευσης στο εξωτερικό	26
1.3.1 Διεύθυνση Παιδείας Ομογενών, Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης, Ευρωπαϊκών και Μειονοτικών Σχολείων.....	26
1.3.3 Φορείς και μορφές ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης	40
1.3.4 Εκπαιδευτικό προσωπικό	46
1.3.5 Οικονομική Διαχείριση Σχολικής Μονάδας.....	46
2 Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ελληνόγλωσσες Μονάδες στο Εξωτερικό	55
2.1 Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης.....	71
2.1 Η τέχνη της επικοινωνίας.....	85
2.1.1 Η διαδικασία της επικοινωνίας.....	85
2.1.2 Συμπεριφορά και στάσεις	89
2.1.3 Προβλήματα στη διαπροσωπική επικοινωνία	97
2.1.4 Διαφωνίες και συγκρούσεις.....	103
2.1.5 Για μια καλύτερη επικοινωνία.....	109
2.1.6 Βασικοί τρόποι για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας	114
2.1.7 Θετικοί και αρνητικοί χειρισμοί.....	119
2.1.8 Η επαγγελματική επικοινωνία.....	125
2.1.9 Πότε η επαγγελματική επικοινωνία γίνεται πιο δύσκολη.....	125

2.1.10	Πώς να ελαχιστοποιήσουμε τις πιθανότητες αποτυχίας όταν στέλνουμε μηνύματα σε ευρύ κοινό	128
2.1.11	Πώς πρέπει να είναι οργανωμένο το μήνυμά σας	130
2.1.12	Πώς να χειριζόμαστε τη «γλώσσα» του σώματος.....	132
2.1.13	Πώς οργανώνουμε, διευθύνουμε ή απλώς συμμετέχουμε σε μια σύσκεψη	134
2.1.14	Τρόποι επικοινωνίας.....	138
3	Σχεδιασμός και προγραμματισμός-Διοίκηση μέσω στόχων.....	147
3.1	Στρατηγικός και Λειτουργικός Προγραμματισμός	148
3.1.1	Προϋποθέσεις ενός σωστού προγραμματισμού.....	152
3.1.2	Φάσεις προγραμματισμού.....	152
3.1.3	Στρατηγικός προγραμματισμός.	154
3.1.4	Περιορισμοί στη διαδικασία του προγραμματισμού	155
3.1.5	Εκπαιδευτικός προγραμματισμός.....	156
3.1.6	Τελικές επισημάνσεις	159
	Δραστηριότητες.....	161
3.2	Διαχείριση αλλαγών και καινοτόμες δράσεις.....	161
3.2.1	Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής.....	162
3.2.2	Είδη οργανωσιακών αλλαγών	163
3.2.3	Αιτίες που προκαλούν τις οργανωσιακές αλλαγές	166
3.2.4	Φορείς των αλλαγών.....	166
3.2.5	Αντίδραση στην αλλαγή	167
3.2.6	Στάδια διαδικασίας της αλλαγής.....	169
3.2.7	Μοντέλο αλλαγής Lewin.....	170
3.2.8	Αντιμετώπιση Αρνητικής Αντίδρασης	171
3.2.9	Η συμβολή των στελεχών ενός οργανισμού στην επιτυχία της αλλαγής	173
3.2.10	Εκπαίδευση και οργανωσιακή αλλαγή	174
3.2.11	Φάσεις εφαρμογής της οργανωσιακής αλλαγής στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς	174
3.2.12	Στρατηγικές αντιμετώπισης αντίστασης της αλλαγής στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς	176
3.3	Διοίκηση μέσω στόχων, μέτρηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην Εκπαίδευση.....	178
3.3.1	Στόχοι Εκπαιδευτικών Μονάδων	179
3.3.2	Η Εκπαιδευτική Μονάδα (ΕΜ) ως μονάδα παραγωγής	180
3.3.3	Η αποδοτικότητα της Ε.Μ.....	181
3.3.4	Η σπουδαιότητα της έννοιας της αποδοτικότητας	182

3.3.5	Το πρόβλημα της εφαρμογής της αποδοτικότητας στην εκπαίδευση	183
3.3.6	Η αναγνώριση και η μέτρηση των εισροών	184
3.3.7	Η αναγνώριση και η μέτρηση των εκροών.....	184
3.3.8	Η σχέση μεταξύ εισροών και εκροών.....	185
3.3.9	Η αποτελεσματικότητα της Ε.Μ.....	185
3.3.10	Τρόποι μέτρησης της αποτελεσματικότητας.....	187
3.3.11	Κόστος - Αποτελεσματικότητα	187
3.3.12	Ανάλυση κόστους και αποδοτικότητα.....	189
3.3.13	Συμπεράσματα από την ανάλυση της εσωτερικής αποδοτικότητας των Ε.Μ.....	192
Βιβλιογραφία.....		194
4	Νομιμότητα της Διοικητικής δράσης στο χώρο της Εκπαίδευσης.....	198
4.1	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ.....	199
4.1.1	Η αρχή της νομιμότητας.....	199
4.1.2	Αρχή του Δημοσίου Συμφέροντος.....	199
4.1.3	Η αρχή της χρηστής διοίκησης.....	200
4.1.4	Η αρχή της επιείκειας	201
4.1.5	Η αρχή της καλής πίστης.....	201
4.1.6	Η αρχή της δικαιολογημένης (ή προστατευόμενης) εμπιστοσύνης.....	202
4.1.7	Η αρχή της αναλογικότητας	202
4.1.8	Η αρχή της ισότητας.....	203
4.2	ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ.....	204
4.2.1	ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑΣ.....	204
4.2.2	ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΗ ΕΥΧΕΡΕΙΑ ΚΑΙ ΔΕΣΜΙΑ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ.....	205
4.2.3	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ	206
4.2.3.1	Διαφορές ατομικών και κανονιστικών πράξεων	207
4.2.3.2	Το τεκμήριο νομιμότητας και η εκτελεστότητα των διοικητικών πράξεων	208
4.2.3.3	Ευμενείς/ Επωφελείς – δυσμενείς/ Επαχθείς ατομικές διοικητικές πράξεις	209
4.2.3.4	Ισχύς διοικητικών πράξεων	209
4.2.3.5	Αιτιολογία διοικητικών πράξεων	210
4.2.3.6	Κατάργηση - Ανάκληση διοικητικών πράξεων.....	210
4.3	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ-.....	213
4.3.1	ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΠΡΟΘΕΣΜΙΕΣ, ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ, ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΑ ΕΓΓΡΑΦΑ, ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΑΚΡΟΑΣΗΣ.....	213

4.3.2	ΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΑΥΤΕΠΑΓΓΕΛΤΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	213
4.3.3	Διεκπεραίωση αιτήσεων από τη Διοίκηση.....	214
4.3.4	Προθεσμίες.....	215
4.3.5	ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΕΓΓΡΑΦΑ.....	216
4.3.5.1	Προϋποθέσεις πρόσβασης σε έγγραφα- Είδη εγγράφων -	216
4.3.5.2	Περιορισμοί άσκησης του δικαιώματος.....	218
4.3.6	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΑΚΡΟΑΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΟΥΜΕΝΟΥ.....	219
4.4	ΣΥΝΤΑΞΗ ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ.....	220
4.4.1	ΕΙΔΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ.....	220
4.4.1.1	i) Έγγραφα ευρείας χρήσης.....	221
4.4.1.2	ii) Εγκύκλιοι.....	221
4.4.1.3	iii) Έγγραφα επικοινωνίας εντός της υπηρεσίας (Έγγραφες εισηγήσεις, υπηρεσιακά / ενημερωτικά σημειώματα).....	221
4.4.1.4	iv) Γνωμοδοτήσεις του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους.....	222
4.4.1.5	v) Πρακτικά συλλογικών οργάνων.....	222
4.4.1.6	vi) Αποφάσεις.....	222
4.4.1.7	vii) Προσωπικά έγγραφα.....	223
4.4.2	ΚΑΝΟΝΕΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ.....	223
4.4.2.1	I. Συνήθη έγγραφα.....	224
	• ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ.....	230
	• ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ.....	231
4.5	ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	233
	Βιβλιογραφία.....	269
5	Ψηφιακές Δεξιότητες στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης.....	276
5.1	Εργαλεία σύγχρονης επικοινωνίας.....	277
5.1.1	Η Επικοινωνία στο διαδίκτυο.....	277
5.1.2	Μηχανές αναζήτησης.....	284
5.1.2.1	Πώς αναζητώ πληροφορία στον Παγκόσμιο Ιστό;.....	286
5.1.3	Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο.....	290
5.1.3.1	Εφαρμογές ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email clients) και διαδικτυακές υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.....	291
5.1.3.2	Εφαρμογές ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Client).....	292
5.1.3.3	Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο μέσω του Παγκόσμιου Ιστού (Webmail).....	292
5.1.3.4	Μορφή ηλεκτρονικού μηνύματος.....	294

5.1.3.5	Περιβάλλον Outlook.....	295
5.1.3.6	Διάβασμα επισυναπτόμενου αρχείου	300
5.1.4	Επαναφορά μηνύματος από τον φάκελο διαγραμμένων μηνυμάτων	311
5.2	Ηλεκτρονική Διαχείριση Εγγράφων.....	316
5.2.1	Ηλεκτρονική αρχειοθέτηση και αναζήτηση εγγράφων	316
5.2.1.1	Προβολή ιδιοτήτων αρχείου, φακέλου, δίσκου. Εμφάνιση/Απόκρυψη επεκτάσεων αρχείων	317
5.2.1.2	Αλλαγή προβολής απεικόνισης αρχείων και φακέλων.....	319
5.2.1.3	Ταξινόμηση αρχείων και φακέλων.....	319
5.2.1.4	Αναζήτηση αρχείων και φακέλων	320
5.2.1.5	Αντιγραφή, μετακίνηση αρχείων, με το ποντίκι και με το πληκτρολόγιο	322
5.2.1.6	Διαγραφή αρχείων, φακέλων μέσω του Κάδου Ανακύκλωσης και επαναφορά διαγραμμένων αρχείων και φακέλων στην αρχική τους θέση.....	323
5.2.1.7	Συμπίεση και Αποσυμπίεση Αρχείων/ Φακέλων	325
5.2.2	Ψηφιοποίηση έντυπων αρχείων και εγγράφων.....	327
5.2.2.1	Σαρωτές εγγράφων	327
5.2.2.2	Χρήση εφαρμογής οπτικής αναγνώρισης χαρακτήρων (OCR)	328
5.3	Χαρακτηριστικά και μορφές εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.....	329
5.3.1	Σύγχρονη Ηλεκτρονική Εκπαίδευση.....	330
5.3.1.1	Η πλατφόρμα σύγχρονης τηλεεκπαίδευσης Webex Meetings	331
5.3.2	Ασύγχρονη Ηλεκτρονική Εκπαίδευση	371
5.3.2.1	Διαδικτυακά Περιβάλλοντα - Συστήματα Διαχείρισης Μάθησης.....	372
5.3.2.2	Κυριότερα Λογισμικά της Κατηγορίας	373
5.3.2.3	LMS Moodle	374
5.3.2.4	Η πλατφόρμα e-class	388
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	406

Εισαγωγή

Το παρόν τεύχος περιέχει επιμορφωτικό υλικό το οποίο συνοδεύει το πρόγραμμα επιμόρφωσης σε θέματα Διοίκησης Μονάδων Ελληνόγλωσσας Εκπαίδευσης στο Εξωτερικό.

Αποτελείται από πέντε διακριτές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης των παραμέτρων που χαρακτηρίζουν τις εκπαιδευτικές πολιτικές, πώς αυτές διαμορφώνουν το εκάστοτε θεσμικό πλαίσιο, ενώ επιχειρείται και η αποσαφήνιση της έννοιας του εκπαιδευτικού οργανισμού, ο εντοπισμός των κοινών χαρακτηριστικών του με τους υπόλοιπους οργανισμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του (δομή, οργάνωση και στελέχωση) και πώς αυτά επηρεάζουν τον τρόπο που αυτός διοικείται. Επίσης γίνεται μια συνοπτική αναφορά στα βασικά θεωρητικά σχήματα για την Οργάνωση και Διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών καθώς και στις βασικές λειτουργίες της διοίκησης. Στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών πολιτικών δίνεται μια σφαιρική εικόνα των ευρωπαϊκών εξελίξεων στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης και τις εφαρμογές τους στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Στη δεύτερη ενότητα, παρουσιάζονται οι σημαντικότερες πτυχές της διοίκησης στην εκπαίδευση με εστίαση στις Μονάδες Ελληνόγλωσσας Εκπαίδευσης στο εξωτερικό, και γίνεται ιδιαίτερη αναφορά σε δύο από τις σημαντικότερες λειτουργίες της άσκησης διοίκησης στην εκπαίδευση, τη λήψη αποφάσεων και την τέχνη της επικοινωνίας.

Στη συνέχεια, η τρίτη ενότητα εστιάζει στον προγραμματισμό ως το πρώτο βήμα στη διαδικασία της διοίκησης των εκπαιδευτικών οργανισμών. Αναφέρονται τα χαρακτηριστικά του, παράγοντες που τον επηρεάζουν, τα είδη του και τα στάδια που ακολουθούνται, προσεγγίζεται δε σε συνάρτηση με την άσκηση διοίκησης μέσω στόχων και κυρίως η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στην εκπαίδευση. Στο πλαίσιο αυτό, εξετάζεται η διαχείριση αλλαγών και οι καινοτόμες δράσεις. Εξετάζεται επίσης η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, τα βήματα διαχείρισής της, καθώς και η σημασία των καινοτόμων δράσεων.

Η τέταρτη ενότητα διατρέχει τη νομιμότητα της Διοικητικής δράσης στο χώρο της Εκπαίδευσης. Κατ' αρχάς, περιγράφει τις βασικές αρχές της διοικητικής δράσης (νομιμότητα, χρηστή διοίκηση, επιείκεια, καλή πίστη, δικαιολογημένη εμπιστοσύνη,

αναλογικότητα, ισότητα). Στη συνέχεια, ασχολείται με την αρμοδιότητα των διοικητικών οργάνων καθώς και τις διοικητικές πράξεις (ατομικές, κανονιστικές, επαχθείς επωφελείς, ισχύς, αιτιολογία, κατάργηση/ανάκληση). Έπειτα, περιγράφονται οι βασικές αρχές διοικητικής διαδικασίας και διοικητικής επικοινωνίας, όπως αυτές προκύπτουν από τον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (ν. 2690/1999, όπως ισχύει): Διεκπεραίωση υποθέσεων πολιτών από τη διοίκηση, προθεσμίες, πρόσβαση στα έγγραφα, δικαίωμα προηγούμενης ακρόασης. Περαιτέρω, η ενότητα εστιάζει στις βασικές αρχές σύνταξης, έκδοσης και διακίνησης δημοσίων εγγράφων. Τέλος, γίνεται εκτενής αναφορά στην πειθαρχική διαδικασία και τα πειθαρχικά όργανα στο χώρο της εκπαίδευσης, βάσει του Υπαλληλικού Κώδικα (ν.3528/2007, όπως ισχύει) και της ειδικότερης νομοθεσίας που διατρέχει την εκπαιδευτική κοινότητα.

Η πέμπτη ενότητα περιλαμβάνει βασικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την άσκηση καθηκόντων στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων. Συγκεκριμένα αναλύονται εργαλεία σύγχρονης επικοινωνίας καθώς και η ηλεκτρονική διαχείριση των εγγράφων. Παράλληλα αναλύονται χαρακτηριστικά και μορφές εξ αποστάσεως εκπαίδευσης ενώ παρουσιάζονται σύγχρονα εργαλεία τηλεκπαίδευσης και συγκεκριμένα της πλατφόρμας Webex αναφορικά με τη σύγχρονη τηλεκπαίδευσης και των πλατφορμών ασύγχρονης εξ αποστάσεως εκπαίδευσης moodle και eclass.

Όλες οι ενότητες ξεκινούν με την παρουσίαση του σκοπού τους και με τις έννοιες κλειδιά που χρησιμοποιούνται. Το περιεχόμενο των ενότητων βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο του επιστημονικού πεδίου της διοικητικής της εκπαίδευσης παρέχοντας αναλυτικά και γνωστικά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε οποιονδήποτε εκπαιδευτικό οργανισμό με τις απαραίτητες προσαρμογές βεβαίως. Σε κάθε ενότητα παρεμβάλλονται δραστηριότητες οι οποίες άλλοτε είναι σχεδιασμένες για ατομική επεξεργασία και άλλοτε για συζήτηση και αναστοχασμό στο πλαίσιο ομαδικής εργασίας, εστιάζοντας σε μεγάλο βαθμό στο τοπίο της ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό. Το εκπαιδευτικό υλικό ολοκληρώνεται με βιβλιογραφικές παραπομπές από όπου μπορείτε να αντλήσετε περαιτέρω πληροφορίες.

1 Εκπαιδευτική Πολιτική, Δομή, Οργάνωση, Στελέχωση και Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας μονάδων ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να παρουσιάσει το εννοιολογικό περιεχόμενο, τα είδη και τις μορφές της εκπαιδευτικής πολιτικής, την ευρωπαϊκή της διάσταση, και πώς αυτή διαμορφώνει και επηρεάζει τη δομή, την οργάνωση, τη στελέχωση και το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των Μονάδων Ελληνόγλωσσης Εκπαίδευσης στο εξωτερικό.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Όταν θα έχετε τελειώσει τη μελέτη της ενότητας αυτής, θα μπορείτε να:

- Να εξηγήτε και να συγκρίνετε εθνικές, διεθνείς και ευρωπαϊκές πολιτικές για την εκπαίδευση.
- Να εντοπίζετε και να περιγράφετε ευρωπαϊκούς θεσμούς, επίσημα κείμενα και προγράμματα για την εκπαίδευση και πώς αυτά επηρεάζουν την ελληνόγλωσση εκπαίδευση στο εξωτερικό.
- Να περιγράφετε τον ρόλο των μονάδων ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό, στη διαμόρφωση και την εφαρμογή εκπαιδευτικής πολιτικής σε σχέση με το ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό, πολιτικό και πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν.
- Να προσδιορίζετε τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά σας ως δημοσίων λειτουργών και να είστε σε θέση να εφαρμόζετε τις διατάξεις του Δημοσιοϋπαλληλικού Κώδικα που σας αφορούν.
- Να γνωρίζετε το θεσμικό πλαίσιο που αφορά την ελληνόγλωσση εκπαίδευση στο εξωτερικό.
- Να περιγράφετε τον τρόπο οργάνωσης, τη διοικητική δομή και τις λειτουργίες διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων και ειδικότερα των μονάδων ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό.
- Να περιγράφετε τη δομή, τα χαρακτηριστικά και τη στελέχωση ενός Εκπαιδευτικού

Οργανισμού, ειδικότερα των Μονάδων Ελληνόγλωσσης Εκπαίδευσης στο
Εξωτερικό.

Λέξεις-Φράσεις κλειδιά

- Η εκπαιδευτική πολιτική ως λόγος και ως πρακτική
- Ευρωπαϊκή εκπαιδευτική πολιτική
- Δημόσια Διοίκηση
- Θεσμικό πλαίσιο
- Φορείς και μορφές ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό

1.1 Εκπαιδευτικές Πολιτικές

1.1.1 Έννοια, πεδίο και περιεχόμενο της εκπαιδευτικής πολιτικής

Η *εκπαιδευτική πολιτική* αποτελεί ένα γνωστικό ‘*πεδίο συνάντησης*’ της Πολιτικής Επιστήμης με τις Επιστήμες της Αγωγής, στο πλαίσιο των οποίων αναπτύσσει συμπληρωματικές σχέσεις -κυρίως- με τους τομείς της Κοινωνιολογίας της Εκπαίδευσης, της Οικονομικής της Εκπαίδευσης και της Συγκριτικής Εκπαίδευσης.

Η εκπαιδευτική πολιτική ορίζεται ως ‘*λόγος*’ (discourse) και ως ‘*πρακτική*’ (practice) που εκφέρεται σε δύο επίπεδα, ένα κριτικό - θεωρητικό (politics) και ένα εφαρμοσμένο-πολιτικό (policies).

Ως αντικείμενο της *εκπαιδευτικής πολιτικής* ορίζεται η μελέτη της δομής, της οργάνωσης, της λειτουργίας, των σχέσεων και των αποτελεσμάτων του εκπαιδευτικού συστήματος σε εθνικό και διεθνές πλαίσιο, με σκοπό να συμβάλει στην κατανόηση της λειτουργίας και των εκροών των εκπαιδευτικών συστημάτων και στον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την εφαρμογή των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων.

Η ‘*εκπαιδευτική πολιτική*’ ως ‘*λόγος*’ και ως ‘*πρακτική*’ αντιπροσωπεύει ένα ‘*πεδίο μελέτης*’ και ένα ‘*διάγραμμα*’ των σχέσεων ‘*εξουσίας-γνώσης*’ που καθορίζουν τις μορφές του υλικού και συμβολικού ελέγχου της κοινωνίας από τις πολιτικές του κράτους στο χώρο της εκπαίδευσης.

α) ως ‘*πεδίο μελέτης*’, συνδέεται με τους σκοπούς και τους στόχους της εκπαίδευσης, τα προγράμματα σπουδών, τη δομή, διάρθρωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, την πρόσβαση και την εκπαιδευτική διαρροή, την κοινωνική χρησιμότητα, το ανθρώπινο

δυναμικό, τις εκροές του εκπαιδευτικού συστήματος, την οικονομική αποτελεσματικότητα, κ.α.

β) ως *‘διάγραμμα σχέσεων’*, συνδέεται άμεσα με τις άλλες πολιτικές του κράτους (οικονομική, κοινωνική, πολιτισμική) και υποστηρίζει τον κανονιστικό, διανεμητικό, αντισταθμιστικό και αναπαραγωγικό χαρακτήρα των λειτουργιών του κράτους.

γ) ως *‘λόγος’* συνδέεται με συγκεκριμένους φορείς που συμμετέχουν στην παραγωγή του εκπαιδευτικού αποτελέσματος (κυβέρνηση, εκπαιδευτική κοινότητα, πολιτικά κόμματα, κοινωνικοί εταίροι, συνδικαλιστικές οργανώσεις εκπαιδευτικών) και ειδικότερα με την αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών *‘κρίσεων’*, την αιτιολόγηση, νομιμοποίηση, ανάπτυξη και εφαρμογή των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων.

δ) ως *‘πρακτική’* συνδέεται με τις διαδικασίες αλλαγών (μεταρρυθμίσεων) στα εθνικά συστήματα εκπαίδευσης οι οποίες επηρεάζονται/προκαλούνται από τη δράση διαφόρων παραγόντων (οικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών, τεχνολογικών) στο εθνικό ή στο διεθνές περιβάλλον.

1.1.2 Οι λειτουργίες του εκπαιδευτικού θεσμού

α) η γνωσιολογική, που αναφέρεται στις *‘πολιτικές της γνώσης’*,

β) η κανονιστική, που αφορά στο επίπεδο του θεσμικού λόγου (νόμοι, αποφάσεις) σχετικά με τη δομή, την οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος,

γ) η αναπαραγωγική, που αφορά στο ιδεολογικό, κοινωνικό και πολιτισμικό επίπεδο,

δ) η αντισταθμιστική στο κοινωνικό επίπεδο (καταπολέμηση των διακρίσεων και των αποκλεισμών, προώθηση της ενσωμάτωσης και του εξισωτικού χαρακτήρα),

ε) η αναδιανεμητική στο οικονομικό επίπεδο (προετοιμασία για την αγορά εργασίας, οικονομικός και κοινωνικός καταμερισμός της εργασίας, απασχόληση, κοινωνική κινητικότητα, επανένταξη, κτλ.).

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΣΥΖΗΤΗΣΗΣ

- Πώς διαμορφώνονται τα κείμενα και οι κατευθύνσεις (μέτρα, δράσεις) της εκπαιδευτικής πολιτικής;
 - Ποιος παίρνει τις νομοθετικές πρωτοβουλίες;
 - Σύμφωνα με ποιες διαδικασίες;
 - Ποιες ομάδες, οργανώσεις, θεσμοί ή δυνάμεις επιδρούν στην παρούσα φάση στη διαμόρφωση της πολιτικής;
 - Πώς είναι δομημένοι και οργανωμένοι οι εκπαιδευτικοί φορείς και οργανισμοί; Ποιες οι μεταξύ τους σχέσεις;
 - Πώς συνδέονται τα προβλήματα της πολιτικής με τις ομάδες συμφερόντων;
 - Πώς οι διάφοροι θεσμικοί φορείς, οι ομάδες συμφερόντων και οι κοινωνικοί εταίροι δρουν και επηρεάζουν σε κάθε φάση του κύκλου της πολιτικής.
 - Ποιο είναι ο ρόλος της Σχολικής Μονάδας στη χάραξη και διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής;
 - Ποιες είναι οι διαφορές και ποιες οι ομοιότητες αναφορικά με την πολιτική για την ελληνόγλωσση εκπαίδευση στο εξωτερικό;
-
- *Τα παραπάνω ερωτήματα αποκτούν διαφορετική σημασία σε διαφορετικά ιστορικά και κοινωνικά περιβάλλοντα και φορτίζονται από κοινωνικές, πολιτικές και ιδεολογικές παραμέτρους.*
 - *Ούτε η εκπαίδευση ούτε η εκπαιδευτική πολιτική λειτουργούν ή πρέπει να μελετώνται σε κατακερματισμένα ή απομονωμένα πλαίσια.*
 - *Αντίθετα, η αναλυτική-ερμηνευτική προσέγγιση πρέπει να εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο κοινωνικών, οικονομικών και πολιτισμικών δομών και φορέων/ παραγόντων/ συντελεστών που παράγονται και αναπαράγονται συνεχώς.*

Στάδια ενός ολοκληρωμένου κύκλου εκπαιδευτικής πολιτικής

Σύμφωνα με τους μελετητές ένας ολοκληρωμένος κύκλος εκπαιδευτικής πολιτικής αποτελείται από επιμέρους επίπεδα ανάγνωσης (εμπειρικό, διαδικαστικό, εννοιολογικό), στάδια και διαδικασίες. Τα βασικά στάδια είναι τα ακόλουθα:

- α) Σχεδιασμού και διατύπωσης της πολιτικής,
- β) Αξιολόγησης του σχεδιασμού της πολιτικής,
- γ) Υιοθέτησης της πολιτικής,
- δ) Εφαρμογής της πολιτικής,
- ε) Αξιολόγησης των επιδράσεων από την εφαρμογή της πολιτικής,
- στ) Ανατροφοδότησης και τελικής προσαρμογής του πλαισίου της πολιτικής,
- ζ) Ανάλυσης των αποτελεσμάτων και έναρξης νέου κύκλου παραγωγής πολιτικής.

1.1.3 Εκπαιδευτική Πολιτική-Ευρωπαϊκή Διάσταση στην Εκπαίδευση

Ευρωπαϊκή εκπαιδευτική πολιτική

Η ευρωπαϊκή εκπαιδευτική πολιτική εντάσσεται στις *Οριζόντιες Πολιτικές της ΕΕ*, δηλαδή:

❖ **Αφορά τους στόχους** που τίθενται, **τα μέσα** που χρησιμοποιούνται και **τα μέτρα** που παίρνονται από κοινού από τα κράτη μέλη της Ένωσης για να ενισχύσουν και συμπληρώσουν τις πολιτικές τους σε πέντε μεγάλα πεδία των οικονομικών και των κοινωνικο-πολιτικών δραστηριοτήτων τους:

- την περιφερειακή ανάπτυξη,
- την κοινωνική πρόοδο,
- την οικονομική ανάπτυξη,
- τον ανταγωνισμό, και
- την προστασία του περιβάλλοντος.

1.1.4 Γενικές κατευθύνσεις ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής

- Η ελεύθερη διακίνηση και εγκατάσταση για επαγγελματικούς λόγους των πολιτών στα κράτη μέλη.
- Η ανάπτυξη της ευρωπαϊκής διάστασης της παιδείας, μέσω ιδίως της εκμάθησης και της διάδοσης των γλωσσών των κρατών μελών.
- Η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.
- Η καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού με τη διερεύνηση των δυνατοτήτων πρόσβασης των μειονεκτουσών κατηγοριών πληθυσμού στην εκπαιδευτική διαδικασία και τη δυνατότητα επανένταξης ενηλίκων στην αγορά εργασίας.
- η εξασφάλιση και χρήση της νέας τεχνολογίας από την ΕΕ ώστε να την καθιστά ικανή να διατηρεί ένα υψηλό βιοτικό επίπεδο υπό συνθήκες παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και του σκληρού ανταγωνισμού.

1.1.5 Ευρωπαϊκή Εκπαιδευτική πολιτική- Ιστορική αναδρομή

- **Περίοδος 1957- 1976:** Έμφαση στην επαγγελματική κατάρτιση.
- **Περίοδος 1976- 1992:** Αρχικό στάδιο διαμόρφωσης του ευρωπαϊκού χώρου εκπαίδευσης.
- **Περίοδος 1992-2000:** Θεσμοθέτηση του ευρωπαϊκού χώρου εκπαίδευσης.
- **Περίοδος 2000 έως σήμερα:** Η ευρωπαϊκή εκπαιδευτική πολιτική μέσα από τη Στρατηγική της Λισσαβόνας. Για πρώτη φορά εμφανίζεται η έννοια της Ευρωπαϊκής Διάστασης της Εκπαίδευσης (ΕΔΕ) σε κείμενο της Ένωσης.

1982: Β' Πρόγραμμα δράσης της Κοινότητας για την επαγγελματική εκπαίδευση.

Γενικά η δεκαετία 1976-1985 περιλαμβάνει πρωτοβουλίες και δράσεις στον τομέα της εκπαίδευσης με έμφαση στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.

1986 : Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη

- Τροποποιεί τους κανόνες λειτουργίας των ευρωπαϊκών οργάνων και διευρύνει τις κοινοτικές αρμοδιότητες, ιδίως στους τομείς της έρευνας, της ανάπτυξης και του περιβάλλοντος, κάνοντας με αυτόν τον τρόπο μια έμμεση αναφορά στην εκπαίδευση.

24 Μαΐου 1988 : Ψήφισμα των υπουργών Παιδείας σχετικά με την ενίσχυση της ευρωπαϊκής διάστασης στην εκπαίδευση.

1987 : Γίνεται η ανακοίνωση της υιοθέτησης του προγράμματος **Erasmus** για την κινητικότητα των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευομένων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σύμβαση για τη δημιουργία Ευρωπαϊκού Πανεπιστημιακού Ινστιτούτου στη Φλωρεντία (ιστορία και πολιτισμός, οικονομικές επιστήμες, νομικές επιστήμες, πολιτικές και κοινωνικές επιστήμες).

1980 : Δίκτυο EURYDICE:

- Είναι το **κύριο μέσο παροχής πληροφοριών** για τις **δομές, τα συστήματα** και τις **εξελίξεις** στο πεδίο της εκπαίδευσης σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.
- Επιτρέπει την **αμοιβαία ανταλλαγή** εμπειριστατωμένων πληροφοριών, **συγκριτικών μελετών, εκθέσεων και ερευνών** πάνω σε θέματα κοινής προτεραιότητας.
- Είναι ένα **κοινό πλαίσιο** για τη συστηματική **παραγωγή ευρωπαϊκών στατιστικών στον τομέα της εκπαίδευσης και της διά βίου μάθησης.**

1.1.6 Περίοδος 1992-2000- Θεσμοθέτηση του ευρωπαϊκού χώρου εκπαίδευσης

Συνθήκη του Μάαστριχ (1992): θεωρείται ορόσημο για την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και τη θεσμοθέτηση της ΕΕΠ.

Η Ένωση, με την ψήφιση της Συνθήκης του Μάαστριχ και συγκεκριμένα με τα άρθρα **126 για την εκπαίδευση** και **127 για την κατάρτιση**, διαμόρφωσε επίσημα το νομικό πλαίσιο στήριξης της παρέμβασής της σε όλο το φάσμα των εκπαιδευτικών βαθμίδων των εθνικών συστημάτων εκπαίδευσης.

▪ **Τέσσερις άξονες:**

- Προώθηση της κινητικότητας και της συνεργασίας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων μεταξύ τους.
- Σύνδεση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και αγοράς εργασίας.
- Διαμόρφωση των δομών ένταξης και επανένταξης στην αγορά εργασίας.
- Διαφάνεια, συμβατότητα, συγκρισιμότητα των ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Συνθήκη του Άμστερνταμ (1997) : άρθρο 2

▪ « Τα κράτη μέλη είναι αποφασισμένα να προαγάγουν την ανάπτυξη του υψηλότερου δυνατού επιπέδου γνώσης για τους λαούς τους μέσω της ευρείας πρόσβασης στην εκπαίδευση και μέσω της συνεχούς αναπροσαρμογής της» επικυρώνοντας **την πορεία προς την «κοινωνία της γνώσης» και νομιμοποιώντας τη δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση».**

Συνολικά, με τις δύο Συνθήκες του Μάαστριχ και του Άμστερνταμ, η Ένωση **επιτάχυνε** τις διαδικασίες διαμόρφωσης του ευρωπαϊκού εκπαιδευτικού χώρου, ο οποίος παρουσιάζει πλέον **μια σφαιρικότητα και μια συνεκτικότητα.**

Τα κείμενα της ΕΕ μετά τη Συνθήκη του Μάαστριχ είναι τα εξής:

➤ **Η Πράσινη Βίβλος για την «Ευρωπαϊκή Διάσταση στην Εκπαίδευση» (1993).**

Η Πράσινη Βίβλος ορίζει ως κεντρικό άξονα:

α) Την προσαρμογή της εκπαιδευτικής διαδικασίας στο νέο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο όπως διαμορφώνεται στη δεκαετία του '90.

β) Την προετοιμασία και την ένταξη των νέων στο διευρυμένο και ενιαίο οικονομικό και κοινωνικό χώρο της κοινότητας με κύρια εφόδια της γνώσης του γλωσσικού, πολιτιστικού και κοινωνικού περιβάλλοντος των κρατών της Ευρώπης.

Τρεις ειδικοί στόχοι της ευρωπαϊκής διάστασης της εκπαίδευσης

1) Συγκρότηση της ευρωπαϊκής ιθαγένειας

2) Παροχή ευκαιριών για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης

3) Προετοιμασία των νέων για μια καλύτερη κοινωνική και επαγγελματική ένταξη

➤ **Λευκή Βίβλος (1995): «Ανάπτυξη, Ανταγωνιστικότητα, Απασχόληση».**

✓ Τονίζει τη σημασία για την Ευρώπη της επένδυσης άυλων πόρων, ιδιαίτερα στην εκπαίδευση και την έρευνα. Αυτή η επένδυση στη γνώση διαδραματίζει έναν ουσιαστικό ρόλο στην απασχόληση, την ανταγωνιστικότητα και την κοινωνική συνοχή.

➤ **Πράσινη Βίβλος «Εκπαίδευση, κατάρτιση, έρευνα: τα εμπόδια στη διακρατική κινητικότητα» (1996).**

✓ Προτείνονται δράσεις για την υπερπήδηση σημαντικών εμποδίων νομικής, διοικητικής, κοινωνικοοικονομικής και γλωσσικής φύσης στη διακρατική κινητικότητα.

➤ **Η Λευκή Βίβλος για την εκπαίδευση και κατάρτιση «Διδασκαλία και Μάθηση. Προς την κοινωνία της γνώσης» (1995).**

✓ Προτείνει δράσεις για την καλύτερη αντιμετώπιση των προκλήσεων της εκπαίδευσης στον 21ο αιώνα σε σχέση με την κοινωνία της πληροφορίας, τη διεθνοποίηση της οικονομίας και την ανάπτυξη της επιστημονικής και τεχνολογικής γνώσης.

Ατομική Δραστηριότητα: Σχολιάστε τους παραπάνω στόχους στο υπάρχον οικονομικό και κοινωνικό πλαίσιο.

Περίοδος 2000 έως σήμερα: Η ευρωπαϊκή εκπαιδευτική πολιτική μέσα από τη Στρατηγική της Λισσαβόνας.

1. Η δημιουργία ενός ευρωπαϊκού χώρου γνώσεων.
2. Η ανάπτυξη μιας ευρωπαϊκής περιοχής έρευνας και καινοτομίας.
3. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος φιλικού για τις νέες και καινοτόμες επιχειρήσεις.
4. Οικονομικές μεταρρυθμίσεις για την ολοκλήρωση και την αποτελεσματικότητα της εσωτερικής αγοράς.
5. Η δημιουργία αποτελεσματικών και ολοκληρωμένων χρηματοοικονομικών αγορών.
6. Η εφαρμογή υγιών μακροοικονομικών πολιτικών.
7. Η έμφαση στην εκπαίδευση και την κατάρτιση, για την ανταπόκριση στις νέες συνθήκες της κοινωνίας της γνώσης.
8. Η δημιουργία περισσότερων και καλύτερων θέσεων εργασίας.
9. Ο εκσυγχρονισμός των συστημάτων κοινωνικής πολιτικής.
10. Η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και η εξάλειψη του κοινωνικού αποκλεισμού.

Γίνεται φανερό ότι το μοντέλο που προωθείται δε σχεδιάστηκε για να εκτοπίσει ή αντικαταστήσει τα εθνικά αλλά η ευρωπαϊκή κοινότητα προσπαθεί **να προσθέσει μια ακόμα ταυτότητα, την ευρωπαϊκή στις ήδη υπάρχουσες** (εθνική και τοπική).

1.1.7 Επιχειρησιακά Ευρωπαϊκά Προγράμματα

1. Το Erasmus+ είναι το σημαντικότερο επιχειρησιακό ευρωπαϊκό πρόγραμμα που στηρίζει μετακινήσεις εργαζομένων στην προσχολική, πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, με σκοπό τη διδασκαλία σε σχολεία του εξωτερικού.

Μέσω της διδασκαλίας στο εξωτερικό, διευρύνονται οι γνώσεις τους σε θέματα εκπαίδευσης, γίνεται ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των εκπαιδευτικών και αλληλοενημέρωση για καλές εκπαιδευτικές πρακτικές.

Οι δυνατότητες αυτές παρέχονται στο πλαίσιο της συνεργασίας μεταξύ σχολείων που βρίσκονται σε **χώρες του προγράμματος Erasmus+**.

Η διάρκεια της μετακίνησης με σκοπό τη διδασκαλία κυμαίνεται από **2 ημέρες** έως **2 μήνες**. Το διάστημα αυτό δεν περιλαμβάνει τον χρόνο ταξιδιού.

Για να διδάξει κάποιος/α στο εξωτερικό με το πρόγραμμα Erasmus+, το σχολείο του/της πρέπει να υποβάλει αίτηση συμμετοχής σε **σχέδιο κινητικότητας στον τομέα της σχολικής εκπαίδευσης**. Το σχέδιο κινητικότητας πρέπει να εντάσσεται σε ευρωπαϊκό αναπτυξιακό πρόγραμμα για το σχολείο και να ανταποκρίνεται σε σαφώς καθορισμένες αναπτυξιακές ανάγκες. Πρέπει να διασφαλίζει ότι η εμπειρία στο εξωτερικό θα αναγνωριστεί και θα αξιοποιηθεί δεόντως από το ίδρυμά του/της.

Οι επιχορηγήσεις της ΕΕ καταβάλλονται σε έναν συντονιστικό οργανισμό (το σχολείο ή τον συντονιστή κοινοπραξίας) και καλύπτουν τα **έξοδα ταξιδιού και διαμονής** στο εξωτερικό, καθώς και την οργανωτική στήριξη των συμμετεχόντων οργανισμών.

2. Συγχρηματοδοτούμενα Ευρωπαϊκά Προγράμματα

Εκτός από Erasmus τρέχουν και τα λεγόμενα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα (ΕΣΠΑ) αυτά δηλαδή για τα οποία προβλέπεται και εθνική συμμετοχή. Ενδεικτικά αναφέρονται:

Α. Η Πράξη «ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ» που έχει ως αντικείμενο τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του Προγράμματος Εισαγωγικής Επιμόρφωσης νεοδιόριστων Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Το Πρόγραμμα απευθύνεται σε περίπου 11.500 εκπαιδευτικούς.

Β. Η Πράξη «Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών στις Δεξιότητες μέσω Εργαστηρίων» που έχει ως αντικείμενο την εκπόνηση επιμορφωτικού/υποστηρικτικού υλικού και την επιμόρφωση εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια (Νηπιαγωγείο- Δημοτικό) και τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Γυμνάσιο).

Τα Εργαστήρια Δεξιοτήτων αποτελούν καινοτόμο διδακτική και εκπαιδευτική δράση, η οποία συνίσταται στην προσθήκη νέων θεματικών κύκλων στο Νηπιαγωγείο και στο ωρολόγιο πρόγραμμα του Δημοτικού και του Γυμνασίου, αξιοποιώντας μεθόδους διερευνητικής – ανακαλυπτικής μάθησης. Στόχος είναι η ενίσχυση της καλλιέργειας ήπιων δεξιοτήτων, δεξιοτήτων ζωής και δεξιοτήτων τεχνολογίας και επιστήμης στους μαθητές και στις μαθήτριες, σε συνδυασμό με τη διαμόρφωση ενός σύγχρονου πλαισίου προγράμματος με δομή Ανοικτών, Ζωντανών Προγραμμάτων Σπουδών και Διαδικασιών.

Γ. Η Πράξη «Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στα Προγράμματα Σπουδών και το Εκπαιδευτικό Υλικό Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης» που έχει ως αντικείμενο: α) την εκπόνηση επιμορφωτικού υλικού επί των νέων Προγραμμάτων Σπουδών και του αντίστοιχου υποστηρικτικού υλικού των γνωστικών πεδίων της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (συμπεριλαμβανομένων των μαθημάτων Μουσικής και Καλλιτεχνικής Παιδείας των Μουσικών και Καλλιτεχνικών Σχολείων) καθώς και τον σχεδιασμό και την πραγματοποίηση επιμορφωτικών δράσεων επ' αυτών για τους/τις εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και β) την υλοποίηση επιμόρφωσης για τη διδασκαλία της ελληνικής ως δεύτερης γλώσσας.

Δ. Η Πράξη «Μια Νέα Αρχή στα ΕΠΑ.Λ. – Υλοποίηση της Επιμόρφωσης», που έχει ως αντικείμενο την επιμόρφωση των εξής ομάδων στόχου:

(α) **εκπαιδευτικοί** (μόνιμοι και αναπληρωτές/ώτριες) **των κλάδων ΠΕ02 (Φιλολόγων) και ΠΕ03 (Μαθηματικών)** των ΕΠΑ.Λ. και εμπλεκόμενα στελέχη της εκπαίδευσης, για την υποστήριξη-εφαρμογή της Εναλλακτικής Ενισχυτικής Διδασκαλίας, με τη μορφή της Συνδιδασκαλίας δύο εκπαιδευτικών στην Α' ΕΠΑ.Λ.,

(β) **ψυχολόγοι** (αναπληρωτές/ώτριες), με στόχο την ενίσχυση και αποτελεσματική υποστήριξη των μαθητών και των εκπαιδευτικών των ΕΠΑ.Λ.,

(γ) **εκπαιδευτικοί** (όλων των ειδικοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των στελεχών εκπαίδευσης) των ΕΠΑ.Λ. σε θέματα που αφορούν την υποστήριξη μαθητών και μαθητριών για την καλύτερη ένταξή τους στη σχολική ζωή, μέσω της υλοποίησης του θεσμού του Συμβούλου-Καθηγητή, και

(δ) **επιμορφωτές/πολλαπλασιαστές**, οι οποίοι συμμετέχουν στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.

Ε. Η Πράξη «*Επιμόρφωση σε πρακτικές υποστήριξης των μαθητών και των μαθητριών στο πλαίσιο της Διαφοροποιημένης Διδασκαλίας (ΔΔ)*», που έχει ως αντικείμενο την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας (συμπεριλαμβανομένης της προσχολικής) και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε πρακτικές υποστήριξης των μαθητών και των μαθητριών στο πλαίσιο της Διαφοροποιημένης Διδασκαλίας, με στόχο την ανταπόκριση στην ετερογένεια των εκπαιδευτικών αναγκών, όλων ανεξαιρέτως των μαθητών και των μαθητριών.

ΣΤ. Η Πράξη «*Αναβάθμιση περιεχομένου σπουδών στη Δευτεροβάθμια Επαγγελματική Εκπαίδευση και στο Μεταλυκειακό έτος-τάξη μαθητείας*» που έχει ως στόχο τη ριζική επανεξέταση, αναβάθμιση και επικαιροποίηση των Προγραμμάτων Σπουδών για όλα τα διδακτικά αντικείμενα που συγκροτούν το περιεχόμενο τόσο της Γενικής Παιδείας όσο και κάθε μίας από τις ειδικότητες της Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και των αντίστοιχων ειδικεύσεων στο Μεταλυκειακό έτος-τάξη μαθητείας, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων και τις ισχύουσες εξελίξεις σε κάθε επαγγελματικό και επιστημονικό πεδίο αλλά και στο ευρύτερο παιδαγωγικό πλαίσιο που διέπει την επαγγελματική εκπαίδευση.

Ζ. Η Πράξη «*Αναβάθμιση της Εκκλησιαστικής Εκπαίδευσης*» με αντικείμενο την εκπόνηση Προγραμμάτων Σπουδών της εκκλησιαστικής εκπαίδευσης (Γυμνασίου, Λυκείου) κατά

μάθημα και τη σύνταξη διδακτικών βιβλίων στα θεολογικά και εκκλησιαστικά μαθήματα της εκκλησιαστικής εκπαίδευσης κατά μάθημα από επιστήμονες-εμπειρογνώμονες. Η υλοποίηση της Πράξης περιλαμβάνει τρεις κύριες δράσεις, οι οποίες αναφέρονται: στον συντονισμό και την επιστημονική υποστήριξη της Πράξης, στην εκπόνηση των Προγραμμάτων Σπουδών και στην ανάπτυξη συνακόλουθου εκπαιδευτικού υλικού (βιβλία, βιβλία αναφοράς και cd-rom) για καθένα από τα διδακτικά αντικείμενα της εκκλησιαστικής εκπαίδευσης (Γυμνάσιο, Λύκειο) και στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.

Η. Η Πράξη *"Αναβάθμιση περιεχομένου σπουδών στη Δευτεροβάθμια Επαγγελματική Εκπαίδευση και στο Μεταλκειακό έτος-τάξη μαθητείας"* με αντικείμενο την αναβάθμιση του περιεχομένου σπουδών στη Δευτεροβάθμια Επαγγελματική Εκπαίδευση και στο Μεταλκειακό έτος-τάξη μαθητείας του Ν. 4386/2016, όπως ισχύει. Ειδικότερα, η δράση προβλέπει τη ριζική επανεξέταση, αναβάθμιση και επικαιροποίηση των Προγραμμάτων Σπουδών για όλα τα διδακτικά αντικείμενα που συγκροτούν το περιεχόμενο τόσο της Γενικής Παιδείας όσο και κάθε μίας από τις ειδικότητες της Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και των αντίστοιχων ειδικεύσεων στο Μεταλκειακό έτος-τάξη μαθητείας, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων και τις ισχύουσες εξελίξεις σε κάθε επαγγελματικό και επιστημονικό πεδίο αλλά και στο ευρύτερο παιδαγωγικό πλαίσιο που διέπει την επαγγελματική εκπαίδευση.

Θ. Η Πράξη *"Αναβάθμιση των Ιεροσπουδαστηρίων-Παιδαγωγική υποστήριξη της διδασκαλίας του Κορανίου στους μαθητές μέλη της Μουσουλμανικής Μειονότητας της Θράκης"* με αντικείμενο την αναβάθμιση της ποιότητας των Ιεροσπουδαστηρίων, καθώς και την παιδαγωγική υποστήριξη της διδασκαλίας του κορανίου στους μαθητές μέλη της Μουσουλμανικής Μειονότητας της Θράκης μέσω της συγγραφής 10 διδακτικών πακέτων των Ιεροσπουδαστηρίων (Γυμνασίου), μαζί με ανάλογο πολυτροπικό υλικό και cd-rom. Κάθε διδακτικό πακέτο αναπτύσσεται με ένα αντίστοιχο Πρόγραμμα Σπουδών, ενώ προβλέπεται η υλοποίηση επιμορφωτικού προγράμματος των διδασκόντων για την παιδαγωγική χρήση και αξιοποίηση των Π.Σ. και των διδακτικών πακέτων.

Ι. Η Πράξη *"Παρεμβάσεις επιμόρφωσης για την ενίσχυση των σχολικών δομών του εκπαιδευτικού συστήματος"* με αντικείμενο την ανάπτυξη τεσσάρων (4) παρεμβάσεων επιμόρφωσης των στελεχών εκπαίδευσης ή/και των εκπαιδευτικών Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης. Στο πλαίσιο της Πράξης προβλέπεται ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη

αντίστοιχων επιμορφωτικών δράσεων σε ολόκληρη τη χώρα, η ανάπτυξη σχετικού εκπαιδευτικού – επιμορφωτικού υλικού, η αποτίμηση των δράσεων αυτών μέσω εσωτερικής αξιολόγησης, καθώς και υλοποίηση όλων των αναγκαίων υποστηρικτικών ενεργειών.

ΙΑ. Η Πράξη "*Πιλοτικές Παρεμβατικές δράσεις υποστήριξης Μουσουλμανοπαίδων στα Νηπιαγωγεία της Θράκης*" με αντικείμενο τον σχεδιασμό και την υλοποίηση πιλοτικού προγράμματος προσχολικής εκπαίδευσης με τη σύγχρονη παρουσία στην τάξη της/ου νηπιαγωγού και συνεργάτριας/η μέλους της μειονότητας πτυχιούχου ΑΕΙ, με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση του μαθησιακού περιβάλλοντος μέσα από δραστηριότητες που στηρίζουν τη γνωστική, κοινωνική και γλωσσική ανάπτυξη των παιδιών, αξιοποιώντας και τη μητρική τους γλώσσα.

ΙΒ. Η Πράξη "*Καθολικός Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Προσβάσιμου Ψηφιακού Εκπαιδευτικού Υλικού*" με αντικείμενο την ανάπτυξη προσβάσιμου ψηφιακού εκπαιδευτικού υλικού για την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση (από την Γ' έως και την ΣΤ' Δημοτικού) για όλους τους μαθητές με αναπηρία ή/και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Επιπλέον, το εν λόγω υλικό μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από μαθητές των Ειδικών σχολείων και των ΕΕΕΕΚ στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Οι ειδικές μαθησιακές ανάγκες που καλύπτονται από την υλοποίηση της Πράξης είναι:

- 1) Προβλήματα όρασης (τυφλοί, αμβλύωπες)
- 2) Προβλήματα ακοής (κωφοί, βαρήκοοι)
- 3) Κινητική αναπηρία
- 4) Μέτρια και ελαφριά νοητική αναπηρία
- 5) Διαταραχή Αυτιστικού Φάσματος
- 6) Ειδικές Μαθησιακές Δυσκολίες
- 7) Προβλήματα προσοχής και συγκέντρωσης

ΙΓ. Η Πράξη "*Επιμόρφωση εκπαιδευτικών εξειδικευμένης εκπαιδευτικής υποστήριξης για την ένταξη μαθητών με αναπηρία ή/και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες*" με αντικείμενο την επιμόρφωση των πολλαπλασιαστών-επιμορφωτών και αναπληρωτών εκπαιδευτικών γενικής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που προσλαμβάνονται στο πλαίσιο

της παράλληλης στήριξης. Η θεματολογία αφορά στις βασικές αρχές της ένταξης, στα

ΘΕΜΑ ΠΡΟΣ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

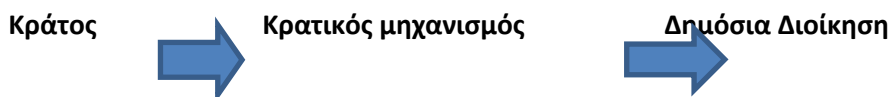
Σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους επηρεάζει η ευρωπαϊκή εκπαιδευτική πολιτική την εθνική εκπαιδευτική πολιτική;

εφαρμοσμένα προγράμματα ευαισθητοποίησης και αναδιαμόρφωσης στάσεων απέναντι σε ζητήματα διαφορετικότητας και αναπηρίας, στις παιδαγωγικές προσεγγίσεις μαθητών με αναπηρία, στις μορφές συνεργατικής διδασκαλίας, στον σχεδιασμό εξατομικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στη διαφοροποίηση του αναλυτικού προγράμματος για τη μαθησιακή και κοινωνική ένταξη. Η επιμόρφωση συνδέεται άμεσα με την υλοποίηση της διεθνούς σύμβασης του ΟΗΕ (2006) για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία που κυρώθηκε από τη χώρα μας με το νόμο 4074/2012.

1.2 Θεσμικό Πλαίσιο

1.2.1 Δημόσια Διοίκηση και Διοίκηση Μονάδων Ελληνόγλωσσας Εκπαίδευσης στο Εξωτερικό

Η Διοίκηση των Μονάδων Ελληνόγλωσσας Εκπαίδευσης στο εξωτερικό ασκείται στο πλαίσιο της ευρύτερης δημόσιας διοίκησης. Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη (1999), δημόσια διοίκηση είναι κάθε νόμιμη λειτουργία που ασκείται από το κράτος μέσω του κρατικού μηχανισμού και αποβλέπει στην πραγμάτωση των σκοπών του κράτους και την ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος (υπό την ευρεία έννοια).



Είναι σαφές, ότι η άσκηση της δημόσιας διοίκησης καθορίζεται από το εκάστοτε ισχύον θεσμικό πλαίσιο, το οποίο με τη σειρά του αποτυπώνει και εκφράζει σε μεγάλο βαθμό τη διαμορφωμένη πραγματικότητα, έτσι ώστε να καταστήσει δυνατή την αποτελεσματική διαχείρισή της.

Ας δούμε συνοπτικά ποια είναι η πραγματικότητα της ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό, έχοντας υπόψη πως με τον όρο «πλαίσιο» νοούνται τα χωροχρονικά, ιστορικά, κοινωνικο-οικονομικά, πολιτικά, θεσμικά, ιδεολογικά και πολιτισμικά όρια εντός των οποίων λαμβάνει χώρα μια διαδικασία, μια ενέργεια, ένα γεγονός (Δαμανάκης, 2006). Κατά συνέπεια, το σημασιολογικό περιεχόμενο ενός γεγονότος, μιας διαδικασίας, μιας έννοιας συναρτάται άμεσα με το εκάστοτε πλαίσιο αναφοράς. Κατά τον Δαμανάκη (2006), υπάρχουν πολλά πλαίσια εντός των οποίων λαμβάνει χώρα η κοινωνικοποίηση των Ελληνοπαίδων (εννοώντας τα παιδιά των οποίων τουλάχιστον ο ένας γονιός είναι ελληνικής καταγωγής) της διασποράς, και ότι κάποια από αυτά αναφέρονται τόσο στη χώρα προέλευσης (Ελλάδα) όσο και στην παροικία και στη χώρα διαμονής (όπως, π.χ. το πολιτισμικό), ενώ κάποια άλλα (όπως, π.χ. το κοινωνικο-οικονομικό) αναφέρονται περισσότερο ή αποκλειστικά στη χώρα διαμονής και στην παροικία.

Με βάση τα προαναφερθέντα, η ελληνική διασπορά διαφοροποιείται σε «ιστορική» (ο όρος ιστορική διασπορά αναφέρεται στις εμπορικές κοινότητες και εν γένει στις παροικίες που δημιουργήθηκαν κατά τα χρόνια της οθωμανικής αυτοκρατορίας, στις παρυφές της, και περιλαμβάνει σήμερα τα απομεινάρια αυτών των παροικιών κυρίως περί τη Μαύρη Θάλασσα και στην Υπερκαυκασία), και «μεταναστατευτική» διασπορά (ο όρος μεταναστευτική διασπορά αναφέρεται στην εργατική μετανάστευση, όπως αυτή ξεκίνησε περί το 1890 και κορυφώθηκε τη δεκαετία του 1960, οδηγώντας στη δημιουργία μεταναστευτικών παροικιών σχεδόν σ' όλες τις ηπείρους). Επειδή οι διασπορές διαμορφώθηκαν σε διαφορετικά ιστορικά, κοινωνικο-οικονομικά και πολιτικά πλαίσια δεν είναι ταυτόσημες.

Η ελληνική πολιτεία στοχεύει στη διατήρηση, στην καλλιέργεια και στην προώθηση της ελληνικής γλώσσας και του πολιτισμού στην ελληνική διασπορά, μέσω της βελτίωσης της παρεχόμενης πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης, συμβάλλοντας συγχρόνως στην ομαλή ένταξη των παιδιών τόσο στο εκπαιδευτικό και κοινωνικο-πολιτισμικό σύστημα της χώρας διαμονής όσο και στην παροικία τους.

Πράγματι, η εισηγητική έκθεση του Ν.4415/2016 ο οποίος ρυθμίζει τα της ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό και αποτελεί το βασικό θεσμικό πλαίσιο (ο νόμος και οι υπουργικές αποφάσεις που συναπαρτίζουν το ισχύον θεσμικό πλαίσιο παρατίθενται σε παράρτημα στο τέλος του εκπαιδευτικού υλικού), αναφέρει χαρακτηριστικά:

«...Το ζήτημα της ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό είναι κομβικό τόσο για την οργανωμένη παρουσία της ελληνικής γλώσσας, παιδείας και πολιτισμού, στο σύγχρονο κόσμο και την ανάδειξη της σύνδεσής τους με το ανθρωπιστικό και δημοκρατικό φρόνημα των σύγχρονων κοινωνιών και κρατών, όσο και για την υποστήριξη των Ελλήνων της διασποράς στις διαδικασίες μόρφωσης και ένταξής τους στις κοινωνίες υποδοχής, με τη διατήρηση του γλωσσικού και πολιτιστικού δεσμού, καθώς και της επαφής τους με την Ελλάδα και τον πολιτισμό της.

Δίνεται έμφαση στη διάχυτη ενίσχυση από την Ελλάδα των Ελληνικών κοινοτήτων του εξωτερικού και φορέων της διασποράς με πόρους, εκπαιδευτικό προσωπικό και εκπαιδευτικό σχεδιασμό, με στόχο την διαφύλαξη της πολιτιστικής και γλωσσικής κληρονομιάς των μελών τους, υπό τις δυσχέρειες που δημιουργούσε η πολύμορφη και πολλαπλά διαφοροποιημένη ιστορικά συγκρότησή τους, αφού σε άλλες περιπτώσεις περιλάμβανε Ελληνικές κοινότητες ιστορικής διαβίωσης στο εξωτερικό και σε άλλες περιπτώσεις κοινότητες μεταναστών, που προέρχονταν από διαφορετικά και διαφοροποιημένα μεταναστευτικά κύματα, που άρχιζαν από τις αρχές του εικοστού αιώνα και γεωγραφικά αφορούσαν όλες τις ηπείρους...».

Στο παράρτημα στο τέλος του κειμένου θα βρείτε τον νόμο και τις σχετικές υπουργικές αποφάσεις που συγκροτούν το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την ελληνόγλωσση εκπαίδευση στο εξωτερικό, καθώς επίσης και τον Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα (Ν.3528/2007) ο οποίος καθορίζει τις Υποχρεώσεις και τα Δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων.

1.3 Δομή, Οργάνωση και Στελέχωση Μονάδων Ελληνόγλωσσης Εκπαίδευσης στο εξωτερικό

1.3.1 Διεύθυνση Παιδείας Ομογενών, Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης, Ευρωπαϊκών και Μειονοτικών Σχολείων

Στην κορυφή της οργανωτικής δομής των Μονάδων Ελληνόγλωσσης Εκπαίδευσης στο εξωτερικό βρίσκεται η Διεύθυνση Παιδείας Ομογενών, Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης, Ευρωπαϊκών και Μειονοτικών Σχολείων του ΥΠΑΙΘ. Ο επιχειρησιακός στόχος της συγκεκριμένης Διεύθυνσης είναι η παιδαγωγική, επιστημονική και διοικητική υποστήριξη της εκπαιδευτικής πολιτικής για την Παιδεία των Ομογενών, τη Διαπολιτισμική

Εκπαίδευση, τα Ευρωπαϊκά και τα Μειονοτικά Σχολεία και η προώθηση της ελληνικής παιδείας στο εξωτερικό.

Η Διεύθυνση Παιδείας Ομογενών Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης και Μειονοτικών Σχολείων συγκροτείται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες:

- Α) Τμήμα Α' Σπουδών Προγραμμάτων, Οργάνωσης και Μαθητικών Θεμάτων,
- Β) Τμήμα Β' Ισοτιμιών, Αντιστοιχιών, Επανελέγχου Στοιχείων Ξένων Τίτλων και Γνησιότητας,
- Γ) Τμήμα Γ' Διοίκησης Προσωπικού,
- Δ) Τμήμα Δ' Ευρωπαϊκών Σχολείων.

1. Το Τμήμα Α' Σπουδών Προγραμμάτων, Οργάνωσης και Μαθητικών Θεμάτων είναι αρμόδιο για:

- α) τη σύνταξη αποφάσεων, εγκυκλίων και οδηγιών που αφορούν:
 - α)α) στην οργάνωση και λειτουργία των μονάδων ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό, των Διαπολιτισμικών και των Μειονοτικών Σχολείων
 - β)β) στην έκδοση κυκλοφορία και διάθεση των βιβλίων και κάθε μορφής εκπαιδευτικού υλικού και μέσων για την κάλυψη των αναγκών των μειονοτικών σχολείων,
 - γ)γ) στη λειτουργία των σχολικών εφορειών των μειονοτικών σχολείων,
 - δ)δ) στις εγγραφές, τις μετεγγραφές και τα θέματα φοίτησης των μαθητών,
 - ε)ε) στην οργάνωση της μαθητικής ζωής,
- στ)στ) στην εποπτεία της εφαρμογής των Προγραμμάτων Σπουδών,
 - β) τη διοίκηση και τον συντονισμό των αποκεντρωμένων υπηρεσιών σε θέματα μειονοτικής εκπαίδευσης,
 - γ) τη σύνταξη εισηγήσεων σχετικά με την πιστοποίηση καταλληλότητας των εκπαιδευτικών μονάδων του εξωτερικού ως εξεταστικών κέντρων,

δ) τη σύνταξη εισηγήσεων και αποφάσεων που αφορούν στη συγκρότηση, την οργάνωση και τη λειτουργία του Υπηρεσιακού Συμβουλίου Μειονοτικής Εκπαίδευσης,

ε) τη σύνταξη εισηγήσεων και την παροχή πληροφόρησης σχετικά με θέματα που αφορούν στην εισαγωγή και τη φοίτηση των αποφοίτων των μειονοτικών σχολείων στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα,

στ) τη συνεργασία με τα συναρμόδια Υπουργεία και τους λοιπούς ελληνικούς και ξένους φορείς, συμπεριλαμβανομένων και των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης του εξωτερικού, για την προβολή, προώθηση, επιστημονική έρευνα, διδασκαλία και διάδοση της ελληνικής γλώσσας και του ελληνικού πολιτισμού στο εξωτερικό,

ζ) την απάντηση σε αιτήματα φορέων του εξωτερικού για την αποστολή βιβλίων, λεξικών και άλλου οπτικοακουστικού υλικού,

η) την αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών μονάδων, θ) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.

2. Το Τμήμα Β' Ισοτιμιών, Αντιστοιχιών, Επανελέγχου Στοιχείων Ξένων Τίτλων και Γνησιότητας είναι αρμόδιο για:

α) τη σύνταξη και τη χορήγηση βεβαιώσεων Ισοτιμίας, Αντιστοιχίας Ξένων τίτλων και Αναγωγής βαθμολογίας στην αντίστοιχη κλίμακα της ημεδαπής,

β) τον έλεγχο γνησιότητας των τίτλων ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης της αλλοδαπής,

γ) τη σύνταξη αποφάσεων σχετικών με τη φοίτηση των μαθητών και ιδίως:

α)α) τον χαρακτηρισμό των μαθητών του εξωτερικού ως *κατ' οίκο ή κατ' ιδία διδασθέντων*,

β)β) την παραπομπή Ελλήνων μαθητών του εξωτερικού σε κατατακτήριες εξετάσεις,

γ)γ) τη διενέργεια κατατακτηρίων εξετάσεων μαθητών που αδυνατούν να προσκομίσουν τίτλο σπουδών,

δ) τον συντονισμό και την παροχή ενημέρωσης στις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για ζητήματα αντιστοιχίας τάξεων και απολυτηρίων τίτλων,

ε) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.

3. Το Τμήμα Γ' Διοίκησης Προσωπικού είναι αρμόδιο για:

α) τη σύνταξη προκηρύξεων, αποφάσεων, πράξεων, οδηγιών και εγκυκλίων που αφορούν στη στελέχωση, την απόσπαση, την υπηρεσιακή κατάσταση και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στις εκπαιδευτικές μονάδες ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό, στα μειονοτικά σχολεία της ημεδαπής και στα σχολεία της διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης, και τη διαδικασία υλοποίησης των ως άνω αποφάσεων και πράξεων,

β) τις αποσπάσεις διοικητικών υπαλλήλων του Υπουργείου στα συντονιστικά γραφεία εκπαίδευσης στο εξωτερικό και τις προσλήψεις στο εξωτερικό διοικητικού και βοηθητικού προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου,

γ) τη σύνταξη αποφάσεων, πράξεων, οδηγιών και εγκυκλίων που αφορούν στη σύσταση θέσεων, την επιλογή για την πλήρωση θέσεων συντονιστών εκπαίδευσης και την παρακολούθηση της υλοποίησης,

δ) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.

4. Το Τμήμα Δ' Ευρωπαϊκών Σχολείων είναι αρμόδιο για:

α. τα μαθητικά θέματα των Ευρωπαϊκών σχολείων, συμπεριλαμβανομένου και του Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων Ηρακλείου,

β. τα θέματα διοίκησης προσωπικού των Ευρωπαϊκών σχολείων και του Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων Ηρακλείου,

γ. τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.

1.3.2 Συντονιστικά Γραφεία Εκπαίδευσης

Στο μεσαίο επίπεδο της διοικητικής πυραμίδας βρίσκονται τα Γραφεία Συντονιστών Εκπαίδευσης. Η αποστολή, οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των Συντονιστών Εκπαίδευσης καθορίζονται, καθώς και οι αρμοδιότητες των Διευθυντών Μονάδων Ελληνόγλωσσης Εκπαίδευσης στο εξωτερικό, από τα άρθρα 11 και 12 του Ν.4415/2016 ως ακολούθως:

Άρθρο 11

Όργανα συντονισμού, διοίκησης και εποπτείας

1. Όργανα συντονισμού, διοίκησης και εποπτείας των εκπαιδευτικών μονάδων και του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι οι Συντονιστές Εκπαίδευσης, οι οποίοι, στην περιοχή ευθύνης τους ασκούν καθήκοντα σε θέματα που αφορούν:

α) τη λειτουργία όλων των μονάδων που παρέχουν ελληνόγλωσση εκπαίδευση

β) το εκπαιδευτικό προσωπικό που αποσπάται ή προσλαμβάνεται σε εκπαιδευτικές μονάδες και,

γ) το συντονισμό των δράσεων ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης και τη συνεργασία με τις αρχές της χώρας υποδοχής.

2. Οι Συντονιστές, οι οποίοι είναι κατ' ανώτατο όριο δεκαπέντε εκπαιδευτικοί, όσα δηλαδή και τα Συντονιστικά Γραφεία Εκπαίδευσης, αποσπώνται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εξωτερικών και Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων στις ελληνικές διπλωματικές και προξενικές αρχές του εξωτερικού, ανάλογα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες.

3. Το έργο των Συντονιστών Εκπαίδευσης αφορά τους ακόλουθους τομείς και περιλαμβάνει την άσκηση των σχετικών αρμοδιοτήτων στην περιοχή ευθύνης τους:

α. Συμβουλευτικό επιστημονικό τομέα: αα) Συμβουλευτική και υποστηρικτική εργασία για τους εκπαιδευτικούς, που αποσπώνται ή προσλαμβάνονται σε εκπαιδευτικές μονάδες ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης.

ββ) Διοργάνωση σε κάθε σχολικό έτος ενδοσχολικών σεμιναρίων επιμόρφωσης δια ζώσης ή και με μεθόδους ψηφιακής διδασκαλίας από απόσταση για τους εκπαιδευτικούς της περιοχής ευθύνης τους σε συνεργασία με τους προϊσταμένους παιδαγωγικής καθοδήγησης της ημεδαπής.

Με απόφαση του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων ορίζονται σε ετήσια βάση οι σύμβουλοι των ειδικοτήτων των αποσπασμένων εκπαιδευτικών. Οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα είναι ίδια με των σχολικών συμβούλων της ημεδαπής και καθορίζονται από την υπουργική απόφαση υπ' αριθμ. Φ.353.1/324/105657/ Δ1/2002 υπουργική απόφαση (Β'1340).

Η επικοινωνία θα γίνεται με τηλεδιάσκεψη.

β. Διοικητικό-κοινωνικό-μορφωτικό τομέα: αα) Διοίκηση και συντονισμό των εκπαιδευτικών μονάδων, σύμφωνα με το ισχύον νομικό καθεστώς των χωρών υποδοχής, ββ) Συνεργασία με τις ελληνικές διπλωματικές ή προξενικές αρχές για την εφαρμογή της ελληνικής εκπαιδευτικής

πολιτικής και συνεργασία με τους ομογενειακούς φορείς.

γγ) Συνεργασία με τους φορείς ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό για την ενίσχυση, το συντονισμό και τη στήριξη των ενεργειών που αφορούν τη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων και την προώθηση της ελληνικής γλώσσας και πολιτισμού.

δδ) Συνεργασία με τις ξένες διοικητικές, σχολικές, κυβερνητικές και τοπικές αρχές για την επίλυση προβλημάτων λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων και την προώθηση των δίγλωσσων προγραμμάτων σπουδών.

εε) Τήρηση στοιχείων και δεδομένων σε ψηφιακή μορφή για τον προσδιορισμό των υπηρεσιακών αναγκών για τις αποσπάσεις εκπαιδευτικών στις εκπαιδευτικές μονάδες και διαβίβασή τους στην αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και

Θρησκευμάτων, και, στ) Σύνταξη ετήσιας έκθεσης για την υπάρχουσα κατάσταση και τη λειτουργία της ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στην περιοχή ευθύνης τους που συμπεριλαμβάνει και την έκθεση για τον προγραμματισμό και τη βιωσιμότητα των εκπαιδευτικών μονάδων.

γ. Εποπτικό τομέα:

αα) Εποπτικό και καθοδηγητικό έργο για την εφαρμογή των διοικητικών, παιδαγωγικών και άλλων οδηγιών και αποφάσεων του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων και ενημέρωση του Υπουργείου με κατάλληλες εισηγήσεις για την εξειδίκευση και την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής στην περιοχή ευθύνης τους.

ββ) Μέριμνα για τη σύνταξη και τη διαβίβαση στην αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων ετήσιων εκθέσεων ανάλογα με τα ισχύοντα στην ημεδαπή για την αξιολόγηση κάθε εκπαιδευτικού της περιοχής ευθύνης τους.

γγ) Μέριμνα για τη σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης του εκπαιδευτικού και του έργου του, από το ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στο εξωτερικό, στο οποίο υπηρετεί ο εκπαιδευτικός, και διαβίβαση στην αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων.

4. Οι Συντονιστές Εκπαίδευσης ασκούν στην περιοχή ευθύνης τους πειθαρχικές αρμοδιότητες στους εκπαιδευτικούς και στους διοικητικούς υπαλλήλους, που αποσπώνται ή προσλαμβάνονται για τις εκπαιδευτικές μονάδες, ίδιες με τις πειθαρχικές αρμοδιότητες που έχουν οι Διευθυντές των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης της ημεδαπής.

5. Με απόφαση του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων ύστερα από εισήγηση του Παιδείας Γενικού Γραμματέα, Έρευνας και Θρησκευμάτων μπορεί να καθορίζονται και πρόσθετες αρμοδιότητες των Συντονιστών Εκπαίδευσης. Καθορίζεται επίσης η έδρα, η περιοχή ευθύνης τους και κάθε άλλο σχετικό θέμα.

Άρθρο 12

Καθήκοντα Διευθυντών-Προϊσταμένων σχολικών μονάδων

1. Στις εκπαιδευτικές μονάδες με φορέα τις ελληνικές διπλωματικές ή προξενικές αρχές τοποθετούνται Διευθυντές ή Προϊστάμενοι σχολικών μονάδων, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις περί στελεχών εκπαίδευσης της ημεδαπής.

2. Τα καθήκοντα των διευθυντών ή προϊσταμένων σχολικών μονάδων και το εβδομαδιαίο ωράριο διδασκαλίας είναι αυτά που ορίζονται από τις ισχύουσες διατάξεις για τα αντίστοιχα σχολεία της ημεδαπής, εφόσον δεν αντιβαίνουν στις σχετικές διατάξεις που προκύπτουν από διακρατικές συμφωνίες με τη χώρα υποδοχής, άλλως είναι αυτά που ορίζονται για τη χώρα υποδοχής. Το εβδομαδιαίο ωράριο διδασκαλίας των διευθυντών μπορεί να τροποποιείται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, εφόσον αυτό επιβάλλεται από τις τοπικές συνθήκες. Οι διευθυντές κάθε εκπαιδευτικής μονάδας υποχρεούνται να μεριμνούν για την έγκαιρη και αξιόπιστη καταχώριση στο ηλεκτρονικό σύστημα του Υπουργείου όλων των στοιχείων που προβλέπονται και για τη διαβίβαση στο γραφείο του συντονιστή εκπαίδευσης κάθε στοιχείου αναγκαίου για τον προσδιορισμό των υπηρεσιακών αναγκών για την απόσπαση εκπαιδευτικών, καθώς και οποιωνδήποτε άλλων μεταβολών αφορούν το μαθητικό δυναμικό.

Ειδικότερα, οι Διευθυντές ή οι Προϊστάμενοι σχολικών μονάδων ορίζουν τα τμήματα που λειτουργούν, τον αριθμό των μαθητών κατά τάξη, τμήμα, κατεύθυνση ή άλλη ενότητα, τις θέσεις εκπαιδευτικών, το ονοματεπώνυμο, το έτος απόσπασης και το υποχρεωτικό ωράριο των εκπαιδευτικών που τις κατέχουν, τον αριθμό των εκπαιδευτικών που ανήκουν στην εκπαιδευτική μονάδα και τον αριθμό των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτήν, το ωρολόγιο πρόγραμμα, τη δεύτερη ειδικότητα των εκπαιδευτικών, τη δυνατότητα διδασκαλίας μαθημάτων με δεύτερη ανάθεση και τις κενές θέσεις, που προβλέπεται ότι θα προκύψουν μέχρι τις 31 Αυγούστου του έτους, λόγω αυτοδίκαιης αποχώρησης ή παραίτησης εκπαιδευτικών από την υπηρεσία ή λήξης της απόσπασης.

Για τους εκπαιδευτικούς που το διδακτικό έτος στη χώρα απόσπασης λήγει μετά από την ημερομηνία της αυτοδίκαιης αποχώρησης από την Υπηρεσία επιτρέπεται η παραμονή ως τη λήξη του διδακτικού έτους της χώρας για την εύρυθμη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας της χώρας απόσπασης.

3. Με απόφαση του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων μπορεί να ορίζεται ενιαία διεύθυνση γυμνασίων και λυκείων, εφόσον πρόκειται σε ολιγοδύναμα σχολεία και επιβάλλεται

από υπηρεσιακούς λόγους ή από τις τοπικές συνθήκες.

4. Για τους συλλόγους των διδασκόντων εφαρμόζονται όσα ισχύουν για τους συλλόγους διδασκόντων των σχολείων της ημεδαπής, εφόσον δεν αντιβαίνουν στις σχετικές διατάξεις της χώρας υποδοχής.

Σε Τμήματα Ελληνικής Γλώσσας με πάνω από δύο διδάσκοντες ως Υπεύθυνος ορίζεται ο αρχαιότερος αποσπασμένος και έχει ευθύνη για τη λειτουργία των τμημάτων, την καταγραφή των στοιχείων στο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα, καθώς και την αποστολή τους στον Συντονιστή Εκπαίδευσης.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



GERMANIA

ΓΡΑΦΕΙΟ Σ.Ε.:

1. Βερολίνο / Γραφείο Συνδέσμου Ντίσελντορφ
2. Μόναχο / Γραφείο Συνδέσμου Στουτγάρδης

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: 1. Griechische Botschaft

Erziehungsabteilung Kurfürstenstraße 130,
10785 Berlin – Deutschland

Erziehungsabteilung des gr. Generalkonsulats
Dusselthaler str.9

40 11, Düsseldorf – Deutschland

2.Griechisches Generalkonsulat

Erziehungsabteilung Brienner Str. 46, 80333

München – Deutschland

Griechisches Generalkonsulat Erziehungsabteilung

Christophstr. 17, 70178

Stuttgart – Deutschland

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:

Βερολίνο: Τηλ.: 0049 30 88678623

Φαξ: 0049 30 88678624

E-mail: se-berlin@griechische-botschaft.de

Γραφείο Συνδέσμου Ντύσελντορφ: Τηλ.:0049 211 15775894, 0049 211 4982873



Φαξ: 0049 211 6986228

E-mail: spenrw@yahoo.gr

Μόναχο: Τηλ.: 0049 89 496071, 0049 89 496072

Φαξ: 0049 89 406062, 0049 89 54549689

e-mail:semuenchen@sch.gr

Γραφείο Συνδέσμου Στουτγάρδης: Τηλ.: 0049 711 51889015-17 και 0032488661176	
Φαξ: 0049 711 2991622 κιν. 6945909774	
E-mail: mail@gse-stuttgart.europe.sch.gr	
ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΥΘΥΝΗΣ: Γερμανία (Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt, Thüringen, Niedersachsen, Hamburg, Bremen, Schleswig-Holstein, Rheinland-Pfalz, Saarland), Πολωνία.	
	ΒΕΛΓΙΟ
ΓΡΑΦΕΙΟ Σ.Ε.: Βρυξέλλες	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: AMBASSADE DE GRECE A BRUXELLES	
BUREAU DU CONSEILLER DE L' EDUCATION	
Rue des Petits Carmes 6	
B-1000 Bruxelles BELGIQUE	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: Τηλ.: 0032 2 5455518-519-520-521	
Φαξ: 0032 2 649 60 90	
E-mail: edubru.mail@gmail.com	
ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΥΘΥΝΗΣ: Βέλγιο, Ολλανδία, Λουξεμβούργο, Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία, Πορτογαλία, Ελβετία	
	Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ
ΓΡΑΦΕΙΟ Σ.Ε.: Λονδίνο	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: Greek Embassy, Education Office,	

1A Holland Park

London W11 3TP, UNITED KINGDOM

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: Τηλ.: 0044 207 2210093-2215977

Φαξ: 0044 2072434212

E-mail: education@greekembassy.org.uk

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΥΘΥΝΗΣ: Μεγάλη Βρετανία, Ιρλανδία, Σουηδία, Δανία, Νορβηγία, Φινλανδία,
Λιθουανία, Λετονία, Εσθονία



ΟΥΚΡΑΝΙΑ

ΓΡΑΦΕΙΟ Σ.Ε.: Μαριούπολη

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: General Consulate of Greece

in Mariupol Education Office

10, Soborna str, 87500 Mariupol, UKRAINE

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: Τηλ.: 0038 0629 470181, 00380935369450



Φαξ: 0038 0629 470180

E-mail: gr.syn.ekp.mar@gmail.com

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΥΘΥΝΗΣ: Αζερμπαϊτζάν, Αρμενία, Γεωργία, Ουκρανία, Ρωσία, Καζακστάν,
Κιργισία, Λευκορωσία, Ουζμπεκιστάν, Τατζικιστάν, Τουρκμενιστάν, Μολδαβία, Βοσνία-
Ερζεγοβίνη, Κροατία, Σερβία, Μαυροβούνιο, Βουλγαρία, Ρουμανία, Ουγγαρία, Σλοβακία,
Σλοβενία, ΠΓΔΜ



ΑΙΓΥΠΤΟΣ

ΓΡΑΦΕΙΟ Σ.Ε.: Κάιρο	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: Greek Embassy, Education Office 14 Emad El Din str- Cairo Egypt	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: Τηλ.: 00202 25758353 Φαξ: 00202 25777292 E-mail: mail@gse-cairo.world.sch.gr	
ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΥΘΥΝΗΣ: Αίγυπτος, Λιβύη, Λίβανος, Ισραήλ, Ιορδανία, Η.Α.Ε., Κατάρ, Μαρόκο, Σαουδική Αραβία, Συρία, Τυνησία, περιοχή Μέσης Ανατολής	
	ΝΟΤΙΑ ΑΦΡΙΚΗ
ΓΡΑΦΕΙΟ Σ.Ε.: Γιохάνεσμπουργκ	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: Consulate General of Greece Education Office 261 Oxford Rd, 2196 Illovo JHB SOUTH AFRICA	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: Τηλ.: 0027 11 447 1238 Φαξ: 0027 11 447 4479 E-mail: gsejohann@sch.gr	
ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΥΘΥΝΗΣ: Νότια Αφρική, Ζιμπάμπουε, Ζάμπια, Μαλάουι, Μπουρούντι, Καμερούν, Νιγηρία, Σουδάν, Αιθιοπία, Κένυα, Λαϊκή Δημοκρατία του Κονγκό, Μαδαγασκάρη, Μοζαμβίκη	
	ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ

ΓΡΑΦΕΙΟ Σ.Ε.: Μελβούρνη

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: Consulate General of Greece Education

Office 37-39 Albert Rd

Melbourne VIC 3004 AUSTRALIA

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: Τηλ.: 006139 8664660/8664248

Φαξ: 006139 8208464

E-mail: mail@eduoff-melbourne.world.sch.gr

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΥΘΥΝΗΣ: Νέα Νότιος Ουαλία, Καμπέρα, Κουήμπιαν, Κουίνσλαντ, Νέα Ζηλανδία, Βικτόρια, Τασμανία, Περιοχές Βόρειας, Νότιας και Δυτικής Αυστραλίας, (Πανεπιστήμια Χονγκ-Κονγκ, Κίνας)



Η.Π.Α.

ΓΡΑΦΕΙΟ Σ.Ε.: Ν. Υόρκη

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: Consulate General of Greece, Education Office

69 East 79th str. New York

N.Y. 10075

USA

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: Τηλ: 001 212 8792044

Φαξ: 001 212 8792044

E-mail:office@gr-edu.org

Website: http://www.gr-edu.org

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΥΘΥΝΗΣ: Η.Π.Α. Maine, New Hampshire, Rhode Island, Connecticut, New York, New Jersey, Pennsylvania, Massachusetts, Ohio, West Virginia, Kentucky, Tennessee,

Delaware, District Of Columbia, Maryland, Virginia, South Carolina, North Carolina, Florida, Georgia, Alabama, Mississippi, Louisiana, Arkansas, Alaska, Arizona, Utah, Montana, Wyoming, Colorado, New Mexico, Washington State, Oregon, California, Nevada, Idaho, Hawaii, Michigan, Indiana, Wisconsin, Illinois, Missouri, Minnesota, Iowa, North Dakota, South Dakota, Nebraska, Kansas, Oklahoma, Texas, (Αργεντινή, Βενεζουέλα, Βραζιλία, Μεξικό, Ουρουγουάη, Περού, Χιλή, Παναμάς)



ΚΑΝΑΔΑΣ

ΓΡΑΦΕΙΟ Σ.Ε.: Τορόντο

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: Consulate General of Greece, Education Office

1075 Bay St. Suite 600 Toronto Ontario

M5S 2B1 CANADA

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: Τηλ.: 001 416 515 0350

001 416 515 0132-4

Φαξ: 001 416 5158783

E-mail: mlyhnaki@minedu.gov.gr/mirkalychnaki@gmail.com

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΥΘΥΝΗΣ: Καναδάς (British Columbia, Alberta, Saskatchewan, Ontario, Manitoba, Yukon Northwest Territories, Ottawa, Quebec, New Brunswick, Nova Scotia, Prince Edward Island, Newfoundland, Labrador)



ΑΛΒΑΝΙΑ

ΓΡΑΦΕΙΟ Σ.Ε.: Κορυτσά

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: Greek Gen. Consulate in Korytsa,

Bulevardi Republika No 18, Korytsa, ALBANIA

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: Τηλ.: 00355822/52889 εσωτ. 101, 0035582400859 Φαξ: 003558 2245052 E-mail: educationalb@minedu.gov.gr	
ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΥΘΥΝΗΣ: Αλβανία	
	ΤΟΥΡΚΙΑ
ΓΡΑΦΕΙΟ Σ.Ε.: Κωνσταντινούπολη	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: Turnacibaşı sk. 22 / 34433 Beyoğlu Istanbul -Turkey	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: Τηλ.: 0090 212 2523311 E-mail: grafedpolis@gmail.com	
ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΥΘΥΝΗΣ: Τουρκία	

ΠΗΓΗ: ΥΠΑΙΘ/ΔΙΠΟΔΕ

1.3.3 Φορείς και μορφές ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης

Πίνακας 1.1: Φορείς και μορφές ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στη διασπορά

	Φορείς	Διδασκαλία
--	--------	------------

	Παροικιακή οργάνωση/ Εκκλησία	Χώρα διαμονής (χ. δ.)	Χώρα προέλευση (χ. π.)	Ελληνικής ενσωματωμένης στο εκπαιδ. σύστημα της χ.δ.	
				Ναι	Όχι
1. Απογευματινά και Σαββατιανά ΤΕΓ	X		x		x
2. Ενταγμένο Μάθημα Ελληνικών και ενταγμένα ΤΕΓ		x		x	
3. Ελληνικά Σχολεία (αμιγή)			x		x
4α. Ημερήσια Σχολεία (δίγλωσσα, εθνοτικά ομοιογενή)	X			x	
4β. Ημερήσια Σχολεία (δίγλωσσα, εθνοτικά ετερογενή)	X	x		x	
5. Δίγλωσσα κρατικά Σχολεία		x		x	

ΠΗΓΗ: ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ-Ε.ΔΙΑ.Μ.ΜΕ. (2010)

Στον παραπάνω πίνακα 1.1, οι φορείς και οι μορφές ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης είναι έτσι κατηγοριοποιημένα που αναδεικνύονται οι εξής βασικές παράμετροι: α) υπάρχουν τριών ειδών φορείς: οι παροικιακές οργανώσεις και η εκκλησία, οι εκπαιδευτικές αρχές της χώρας διαμονής και εκείνες της χώρας προέλευσης. β) υπάρχουν αυτόνομες σχολικές μονάδες που παρέχουν τίτλους σπουδών (σημεία 3, 4α, 4β και 5 του πίνακα) και Τμήματα Ελληνικής Γλώσσας (ΤΕΓ) ενταγμένα ή μη στο εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας διαμονής (σημεία 1 και 2 του πίνακα) και γ) οι διάφορες μορφές εκπαίδευσης μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, σ' αυτές που είναι ενταγμένες στο εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας διαμονής και σ' εκείνες που είναι εκτός συστήματος (βλ. τελευταία στήλη του πίνακα). Αναλυτικότερα, ως φορείς ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης λειτουργούν: οι κρατικές υπηρεσίες

της χώρας προέλευσης και υποδοχής/ διαμονής, παροικιακές οργανώσεις και η εκκλησία. Ιδιαίτερα στις Η.Π.Α. φορέας της ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης είναι η Ελληνική Ορθόδοξη Εκκλησία Αμερικής.

Αντίθετα, στο χώρο της Ευρώπης φορείς είναι, κατά κανόνα, οι κρατικές υπηρεσίες. Στις δημοκρατίες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης υπάρχουν μεν κρατικοί φορείς, όμως οι περισσότερες πρωτοβουλίες ίδρυσης σχολείων (δηλαδή Τμημάτων Διδασκαλίας της Ελληνικής) ξεκινούν από παροικιακούς φορείς, (συλλόγους, κοινότητες, ομοσπονδίες ελληνικών σωματείων, εταιρίες κ.λ.π). Η ίδρυση εκπαιδευτικών μονάδων ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης από φυσικά πρόσωπα (ιδιώτες) σπανίζει και απαντάται κυρίως στην Αυστραλία και εν μέρει στις ΗΠΑ και στον Καναδά. Ποιος λειτουργεί ως φορέας ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης και ποια μορφή εκπαίδευσης είναι η συχνότερη σε κάθε χώρα εξαρτάται από τις ιδιαίτερες συνθήκες σε κάθε χώρα, από την εκπαιδευτική πολιτική της έναντι των εθνοτικών ομάδων στην επικράτειά της και φυσικά από την ιστορική εξέλιξη της παρουσίας των Ελλήνων σε κάθε χώρα και σ' ένα βαθμό και από την εκάστοτε εκπαιδευτική πολιτική του ελληνικού κράτους. Ημερήσια Σχολεία απαντούμε, για παράδειγμα, μόνο στα μεγάλα αστικά κέντρα, όπου η ελληνική παρουσία είναι πολυπληθής: Νέα Υόρκη, Σικάγο, Μόντρεαλ, Σύδνεϋ, Μελβούρνη, Αδελαΐδα, Γιοχάνεσμπουργκ, με την προϋπόθεση ότι αυτό επιτρέπεται από τη νομοθεσία της χώρας/ πολιτείας διαμονής. Σε αντίθεση με το Μόντρεαλ, για παράδειγμα, στο Τορόντο δεν υπάρχουν ημερήσια ελληνικά σχολεία (με εξαίρεση το σχετικά νεοσύστατο σχολείο της Μητρόπολης), γιατί η ίδρυση και λειτουργία τους δεν ευνοούνται από την πολιτική της πολιτείας του Οντάριο. Αντίθετα, Τμήματα Διδασκαλίας της Ελληνικής υπάρχουν παντού. Διαφοροποιώντας μεταξύ ιστορικής και μεταναστευτικής διασποράς, δεν διαπιστώνουμε σημαντικές διαφορές ως προς τους φορείς. Στις χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης οι φορείς ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης είναι κατά κανόνα παροικιακοί, υπάρχουν όμως συγχρόνως και κρατικά σχολεία, (ιδιαίτερα στην Αρμενία, στη Γεωργία, Ουκρανία και Ρωσία) στο πρόγραμμα των οποίων έχει ενταχθεί επίσημα η διδασκαλία της ελληνικής γλώσσας. Οι φορείς που κρατούν την ελληνόγλωσση εκπαίδευση στα χέρια τους και διασφαλίζουν τη συνέχεια της ελληνικής γλώσσας στη διασπορά είναι κυρίως οι Αστικές Κοινότητες και η Εκκλησία. Εξαίρεση αποτελεί η περίπτωση της Ευρώπης, και ιδιαίτερα της Γερμανίας, όπου η ελληνόγλωσση εκπαίδευση χρηματοδοτείται και εποπτεύεται εν μέρει από τις εκπαιδευτικές αρχές της χώρας διαμονής και κυρίως από την Ελλάδα. Συνήθης μορφή ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης είναι τα λεγόμενα Ημερήσια

Σχολεία (βλ. πίνακα σημείο 4α και 4β). Το όνομά τους το πήραν από το χρόνο λειτουργίας τους, λειτουργούν πρωί ή και απόγευμα κατά τις εργάσιμες ημέρες, καλύπτουν πλήρως την υποχρεωτική φοίτηση των μαθητών, λειτουργούν με βάση το θεσμικό πλαίσιο (οργάνωση, Π.Σ. εκπαιδευτικό υλικό προσωπικό κ.λπ.) της χώρας διαμονής και χορηγούν αναγνωρισμένους τίτλους σπουδών. Ημερήσια Σχολεία λειτουργούν κυρίως στις Η.Π.Α., στον Καναδά και στην Αυστραλία. Αντίστοιχα σχολεία υπάρχουν φυσικά και αλλού, όπως για παράδειγμα στη Γερμανία, Βρυξέλλες, Λονδίνο ή στις Αφρικανικές χώρες (Σουδάν, Αιθιοπία, Ν. Αφρική), αλλά φέρουν διαφορετικές ονομασίες. Στη Γερμανία, για παράδειγμα, ονομάζονται αμιγή Ελληνικά Σχολεία (βλ. πίνακα σημείο 3), επειδή ακολουθούν το ελλαδικό Αναλυτικό Πρόγραμμα και χρησιμοποιούν το αντίστοιχο εκπαιδευτικό υλικό. Το ακριβές Αναλυτικό και Ωρολόγιο Πρόγραμμα των Ημερήσιων Σχολείων εξαρτάται από τις εκάστοτε θεσμικές, αλλά και οικονομικο-κοινωνικές συνθήκες. Τα Ημερήσια Σχολεία στο Κεμπέκ, για παράδειγμα, είναι τρίγλωσσα με γλώσσες διδασκαλίας, ή/ και κάλυψης καθημερινών εκπαιδευτικών/ σχολικών αναγκών, τη Γαλλική, την Ελληνική και την Αγγλική. Το ίδιο ισχύει και για το SAHETI στο Johannesburg, στο οποίο γλώσσες διδασκαλίας είναι τα Αγγλικά, τα Αφρικανικά και τα Ελληνικά και εκτός τούτου προσφέρονται και άλλες γλώσσες ως μάθημα επιλογής, π.χ. η γλώσσα των Ζουλού.

Σε μια ξεχωριστή κατηγορία σχολικών μονάδων θα μπορούσαν να ενταχθούν Δίγλωσσα Κρατικά Σχολεία που ιδρύονται, εποπτεύονται και χρηματοδοτούνται εξ ολοκλήρου ή κατά το μεγαλύτερο μέρος, από τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες των κρατών διαμονής. Σ' αυτή την κατηγορία σχολείων εντάσσονται, για παράδειγμα, τα Ευρωπαϊκά Κρατικά Σχολεία του Βερολίνου και τα Charter Schools στις ΗΠΑ. Η διδασκαλία της Ελληνικής, σε «κανονικές τάξεις», στο πλαίσιο του επίσημου κρατικού συστήματος της χώρας διαμονής (βλ. σημεία 2.4 και 2.5 στον πίνακα του παραρτήματος) απαντάται σε πολλές χώρες. Εντούτοις από ποσοτικής πλευράς αυτή η μορφή ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης δεν έχει ιδιαίτερη βαρύτητα. Ιδιαίτερα οι δίγλωσσες τάξεις για ομοεθνείς, οι οποίες θεωρούνται κατά κανόνα ένα πετυχημένο μοντέλο, σπανίζουν, ωστόσο, ως μορφή εκπαίδευσης.

Υπογραμμίζεται ότι η πλέον συνήθης μορφή ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στη διασπορά είναι τα Τμήματα Ελληνικής Γλώσσας (ΤΕΓ), είτε απογευματινά είναι αυτά είτε Σαββατιανά, και ότι φορέας αυτής της μορφής ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης είναι παροικιακές οργανώσεις και η εκκλησία. Περίπου 85% των μαθητών που διδάσκονται

Ελληνικά φοιτούν σ' αυτή τη μορφή εκπαίδευσης. Τα Τμήματα Ελληνικής Γλώσσας (ΤΕΓ) στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια ελληνόγλωσση εκπαίδευση, λειτουργούν ως:

– Τμήματα ενταγμένα στο κανονικό πρωινό πρόγραμμα των σχολείων της χώρας διαμονής είτε μόνο για μαθητές ελληνικής καταγωγής είτε για κάθε ενδιαφερόμενο μαθητή του σχολείου (σπάνια μορφή). Σ' αυτή την περίπτωση τα ΤΕΓ εποπτεύονται από τις εκπαιδευτικές αρχές της χώρας διαμονής. – Τμήματα ενταγμένα στο εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας διαμονής, αλλά που λειτουργούν απογευματινές ώρες για μαθητές ελληνικής καταγωγής (συνήθης μορφή). Και σ' αυτή την περίπτωση τα ΤΕΓ τελούν υπό την εποπτεία των εκπαιδευτικών αρχών της χώρας διαμονής – Τμήματα που λειτουργούν απογευματινές ώρες εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας διαμονής, συνήθως με ευθύνη παροικιακών φορέων (η πλέον συνήθης μορφή), – Τμήματα που λειτουργούν απόγευμα και υποστηρίζονται τόσο από τις εκπαιδευτικές αρχές και θεσμούς της χώρας διαμονής όσο και από παροικιακούς φορείς (π.χ. περίπτωση Οντάριο στον Καναδά), – Σαββατιανά Τμήματα. Σε περίπτωση που τα ΤΕΓ εποπτεύονται και χρηματοδοτούνται πλήρως ή μερικώς από τη χώρα διαμονής και λειτουργούν απογευματινές ώρες, η διδασκαλία λαμβάνει χώρα σε αίθουσες διδασκαλίας κάποιου σχολείου, στις οποίες, ωστόσο, μαθητές και δάσκαλοι των ΤΕΓ θεωρούνται ως φιλοξενούμενοι και επομένως δεν επιτρέπεται να κάνουν καμία παρέμβαση ή αλλαγή στην τάξη. Απαντώνται μάλιστα και περιπτώσεις που ο δάσκαλος δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει εξολοκλήρου τον πίνακα, επειδή κάτι που είναι γραμμένο επάνω θα χρησιμοποιηθεί την επόμενη ημέρα από τους μαθητές στους οποίους ανήκει η αίθουσα. Επίσης δεν είναι καθόλου αυτονόητο ότι τα οπτικοακουστικά μέσα και εν γένει οι υποδομές του σχολείου είναι στη διάθεση των μαθητών και των δασκάλων των ΤΕΓ. Είναι πολύ σπάνιες οι περιπτώσεις που τα ΤΕΓ λειτουργούν υπό συνθήκες παρόμοιες με εκείνες των κανονικών τάξεων. Εξίσου προβληματικές έως δυσμενέστερες είναι οι συνθήκες λειτουργίας των Τμημάτων φορέας των οποίων είναι παροικιακές οργανώσεις. Σε αρκετές περιπτώσεις τα ΤΕΓ στεγάζονται σε αίθουσες των Κοινοτήτων και των εκκλησιών σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα σε υπόγειες αίθουσες, οι οποίες μετατρέπονται σε υποτυπώδεις αίθουσες διδασκαλίας. Σπάνιες είναι οι περιπτώσεις που οι Κοινότητες διαθέτουν εκπαιδευτικό κέντρο καλά οργανωμένο και στοιχειωδώς ανταποκρινόμενο στις προδιαγραφές ενός σχολείου, χωρίς ωστόσο να αποκλείεται και αυτό. Για τους εκπαιδευτικούς οι συνθήκες διδασκαλίας δυσχεραίνονται και από το γεγονός ότι αρκετοί εκπαιδευτικοί εργάζονται σε περισσότερα από ένα ΤΕΓ σε διαφορετικές περιοχές και

επομένως είναι σε συνεχή κίνηση. Στη Γερμανία, για παράδειγμα, κάποια ΤΕΓ προετοιμάζουν – ακριβέστερα επιχειρούν να προετοιμάσουν – τους μαθητές, οι οποίοι εκπληρώνουν την υποχρεωτική τους φοίτηση σε γερμανικά σχολεία και τα απογεύματα φοιτούν σ' ένα ΤΕΓ, για τη μετάβασή τους στην Α' τάξη του ελληνικού Λυκείου της περιοχής.

Συμπερασματικά: Τα ΤΕΓ διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα, από κρατίδιο σε κρατίδιο, από πόλη σε πόλη και μέσα στην ίδια πόλη ως προς: - τους φορείς και χρηματοδότες τους, - την εποπτεία τους, - το νομικό καθεστώς και κατά συνέπεια την αναγνώρισή τους, - τις υποδομές τους, - την οργάνωσή τους, - το χρόνο λειτουργίας τους, - τη σύνθεση (εθνοτική, μαθησιακή) του μαθητικού πληθυσμού τους, - το εκπαιδευτικό προσωπικό τους, - τη χορήγηση ή μη χορήγηση τίτλου σπουδών - την αναγνώριση των επιδόσεων των μαθητών στην Ελληνική (Versetzungrelevantes Fach, Abiturfach, GCSE, VCE, REGENTS κ.λπ.) - το Πρόγραμμα Σπουδών και το εκπαιδευτικό υλικό. Πόσο εύκολα μπορεί να επηρεασθεί η οργάνωση και λειτουργία του ΤΕΓ δείχνει το πρόσφατο παράδειγμα των «Ολοήμερων σχολείων» στη Γερμανία, τα οποία όσο εξαπλώνονται τόσο περιορίζουν τις χρονικές δυνατότητες των μαθητών να φοιτούν σε απογευματινά ΤΕΓ. Αυτό το ζήτημα είναι εξάλλου γνωστό από τις περιπτώσεις του Βελγίου και της Γαλλίας, όπου τα ΤΕΓ λειτουργούν μόνο κάθε Τετάρτη απόγευμα και Σάββατο πρωί, δηλαδή ώρες που οι μαθητές είναι ελεύθεροι από το βελγικό/γαλλικό σχολείο τους. Με δεδομένη αυτή την πολυπλοκότητα θα μπορούσε κανείς να υποθέσει, ότι στην περίπτωση αυτής της μορφής ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης δεν υπάρχουν σταθερές. Όμως, παρά την πολυπλοκότητα υπάρχουν σταθερές και αυτές είναι πρωτίστως οι μαθητές και στη συνέχεια οι εκπαιδευτικές πολιτικές και πρακτικές των χωρών διαμονής και φυσικά οι οργανωμένες παροικίες και οι γονείς. Σε σχέση με τις εκπαιδευτικές πολιτικές των χωρών διαμονής υπογραμμίζεται ότι σε αρκετές χώρες η ελληνική αναγνωρίζεται ως μάθημα επιλογής, αξιολογείται και συνεκτιμάται για τη σχολική πρόοδο και πορεία του μαθητή, όπως για παράδειγμα: Γερμανία: Versetzungrelevantes Fach, Abiturfach Γαλλία: Bacalauréat Αγγλία: GCSE Αυστραλία: VCE USA/NY: Regents Examinations Ν. Αφρική: matric (παλαιότερα) Server Education and Training (S.E.T. σήμερα). Από τα παραπάνω παραδείγματα προκύπτει ότι αρκετές χώρες διαθέτουν τους δικούς τους μηχανισμούς αξιολόγησης και πιστοποίησης της ελληνικής γλώσσας. Αυτοί οι μηχανισμοί δεν λειτουργούν κατ' ανάγκη ανταγωνιστικά στο Πιστοποιητικό Ελληνομάθειας του Κέντρου Ελληνικής Γλώσσας (ΚΕΓ). Από την άλλη όμως, μαθητές που αξιοποιούν την

ελληνομάθειά τους μέσα απ' αυτούς τους μηχανισμούς και εκπαιδευτικές διαδικασίες συνήθως δεν χρειάζονται το Πιστοποιητικό Ελληνομάθειας του ΚΕΓ και δεν δείχνουν ενδιαφέρον γι' αυτό. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της Αυστραλίας).

1.3.4 Εκπαιδευτικό προσωπικό

Τυπολογία εκπαιδευτικών

Οι διάφορες μορφές ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης είναι ο σημαντικότερος χώρος χρήσης και καλλιέργειας της Ελληνικής, ο δε δάσκαλος φαίνεται να είναι το κατεξοχήν πρόσωπο που λειτουργεί και συγχρόνως θεωρείται από τους μαθητές ως ο «εκπρόσωπος» της ελληνικής γλώσσας και του πολιτισμού. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που ο δάσκαλος είναι αποσπασμένος από την Ελλάδα. Στον αντίποδα του αποσπασμένου δασκάλου, ο οποίος συνήθως δεν είναι εξοικειωμένος με τη νοοτροπία και τους κώδικες επικοινωνίας των ομογενών μαθητών του, βρίσκεται ο ομογενής δάσκαλος, γέννημα θρέμμα στη χώρα διαμονής, απόφοιτος ενός Πανεπιστημίου αυτής της χώρας, με καλή παιδαγωγική-διδασκαλική κατάρτιση, αλλά όχι πάντα και με υψηλή γλωσσική επάρκεια στην Ελληνική. Ανάμεσα σ' αυτούς τους δύο τύπους δασκάλου –που ο μεν πρώτος λειτουργεί ως εκπρόσωπος της Ελλάδας και ως φορέας του ελλαδικού πολιτισμού και της ελλαδικής ελληνικότητας, ο δε δεύτερος ως εκπρόσωπος της παροικίας και φορέας της διασπορικής ελληνικότητας– κινούνται οι τυπολογίες των δασκάλων με διδασκαλική κατάρτιση. Γιατί υπάρχουν και δάσκαλοι που δε διαθέτουν διδασκαλική κατάρτιση (οι λεγόμενοι μη προσοντούχοι) και εντούτοις διδάσκουν κυρίως στα απογευματινά και Σαββατιανά Τμήματα Διδασκαλίας της Ελληνικής, λόγω έλλειψης επαγγελματία δασκάλου.

1.3.5 Οικονομική Διαχείριση Σχολικής Μονάδας

Αρχές της δημοσιονομικής διαχείρισης είναι:

- Η αρχή της χρηστής διοίκησης
- Η αρχή της οικονομικότητας
- Η αρχή της αποδοτικότητας
- Η αρχή της αποτελεσματικότητας
- Η αρχή της υπευθυνότητας και της λογοδοσίας
- Η αρχή της διαφάνειας
- Η αρχή της ειλικρίνειας

Πηγές και Διαδικασίες Χρηματοδότησης

Η χρηματοδότηση κρατικών δαπανών καλύπτονται από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (Π.Δ.Ε.) που περιλαμβάνει δύο σκέλη:

- **Εθνικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης (Ε.Π.Α.)** από αμιγώς εθνικούς πόρους
- **Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.)** συγχρηματοδοτούμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.)

Προϋπολογισμός

Πρόκειται για τη διαδικασία πρόβλεψης και ποσοτικής απεικόνισης των εσόδων και εξόδων που αντιστοιχούν στις προγραμματισμένες δραστηριότητες ενός οργανισμού για μια συγκεκριμένη μελλοντική περίοδο, συνήθως ενός οικονομικού έτους. Σε ένα προϋπολογισμό, το σύνολο των δαπανών πρέπει να ισοσκελίζει τα έσοδα του οργανισμού, αλλιώς ο προϋπολογισμός είναι ‘ελλειμματικός’ ή ‘πλεονασματικός’. Ο προϋπολογισμός αποτελεί εργαλείο του προγραμματισμού, αφού παρέχει το οικονομικό και χρονικό πλαίσιο για την εφαρμογή των προγραμματισμένων δράσεων, αλλά και εργαλείο ελέγχου αφού παρέχει το μέγεθος με το οποίο πρέπει να συγκριθούν οι πραγματοποιημένες δαπάνες για κάθε δραστηριότητα. Αποτελεί, ταυτόχρονα, μια έμμεση μορφή εξουσιοδότησης των διοικούντων για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων.

ΟΡΙΣΜΟΣ

Προϋπολογισμός: Πρόκειται για τη διαδικασία πρόβλεψης και ποσοτικής απεικόνισης των εσόδων και εξόδων που αντιστοιχούν στις προγραμματισμένες δραστηριότητες ενός οργανισμού για μια συγκεκριμένη μελλοντική περίοδο, συνήθως ενός οικονομικού έτους.

Εθνικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης (Ε.Π.Α.)

Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.)

Σχολικές επιτροπές

Οι Σχολικές Επιτροπές είναι Συλλογικά όργανα με έργο τη διαχείριση των πιστώσεων που τις διατίθενται για την κάλυψη των δαπανών λειτουργίας των σχολείων που τις αντιστοιχούν (θέρμανσης, φωτισμού, ύδρευσης, τηλεφωνίας, αγοράς αναλώσιμων υλικών, κλπ). Οι σχολικές επιτροπές, σύμφωνα με την Υ.Α. 1940/2018, δεν υποχρεούνται στη σύνταξη προϋπολογισμού αλλά μόνο απολογισμού.

Νομική υπόσταση

Οι Σχολικές Επιτροπές είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), που εποπτεύονται από τον οικείο Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.). Η σύστασή τους προβλέπεται από το άρθρο 243 του Ν.3463/2006 (Κώδικας Δήμων & Κοινοτήτων). Με το Ν. 3852/2010, οι Σχολικές Επιτροπές συγχωνεύονται από μία ανά σχολική μονάδα σε δύο ανά δήμο (μία για την Α/θμια και μία για τη Β/θμια). Σε δήμους με πληθυσμό άνω των 300.000 κατοίκων, μπορούν να συσταθούν μία σχολική επιτροπή ανά δημοτική κοινότητα. Οι Σχολικές Επιτροπές αποτελούνται από 5-15 μέλη που ορίζονται με απόφαση Δημάρχων, εκ των οποίων:

- Τουλάχιστο δύο (2) Διευθυντές Σχολικών Μονάδων, εκ των 5 αρχαιότερων
- Τουλάχιστο ένας (1) εκπρόσωπος της αντίστοιχης Ένωσης Γονέων ή, ελλείψει αυτής, του Συλλόγου Γονέων κατά προτεραιότητα μεγέθους σχολικής μονάδας
- Επιπλέον για τη Β/θμια Εκπ/ση: τουλάχιστον 1 εκπρόσωπος των μαθητικών κοινοτήτων, κατά προτεραιότητα μεγέθους σχολικής μονάδας
- Κατά τη συνεδρίαση της Σχολικής Επιτροπής συμμετέχει με δικαίωμα ψήφου ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας, θέματα της οποίας συζητούνται.

Λειτουργία της Σχολικής Επιτροπής

Τα Θέματα λειτουργίας των Σχολικών Επιτροπών ρυθμίζονται με την Υ.Α. 1940, ΦΕΚ 310/Β/2-2-2018. Τα έσοδα των σχολικών επιτροπών προέρχονται από τις επιχορηγήσεις των Δήμων, τις προσόδους της σχολικής περιουσίας, εκποιήσεις περιουσιακών στοιχείων και από κάθε είδους εισφορές, δωρεές, κληρονομίες και κληροδοσίες. Για κάθε εισπραττόμενο υπέρ των Σχολικών Επιτροπών έσοδο εκδίδεται τριπλότυπο είσπραξης (στέλεχος, απόκομμα και πρωτότυπο). Η είσπραξη ενεργείται από τον πρόεδρο της σχολικής επιτροπής ή από τον εξουσιοδοτημένο με απόφαση του Δ.Σ. της επιτροπής μέλος της ή άλλο πρόσωπο.

Το τριπλότυπο εισπράξεως καταχωρίζεται αμέσως στην αριστερή σελίδα των εσόδων του βιβλίου «ΕΣΟΔΩΝ – ΕΞΟΔΩΝ». Το τριπλότυπο εισπράξεως περιέχει τα εξής στοιχεία:

- α) Τη σχολική Επιτροπή υπέρ της οποίας γίνεται η εισπραξη
- β) Αύξοντα αριθμό
- γ) Τα στοιχεία του καταβάλλοντος (όνομα, τίτλο, διεύθυνση)
- δ) Το εισπραττόμενο ποσό, αριθμητικώς και ολογράφως
- ε) Το λόγο για τον οποίο γίνεται η εισπραξη
- στ) Την χρονολογία εκδόσεως
- ζ) Την υπογραφή του οργάνου της σχολικής επιτροπής που εισπράττει το ποσό και
- η) Τη σφραγίδα της Σχολικής Επιτροπής.

Κάθε χρηματικό ποσό που εισπράττεται από τη σχολική επιτροπή κατατίθεται μέσα σε πέντε (5) ημέρες από την εισπραξη του σε λογαριασμό τραπέζης. Η κατάθεση ενεργείται στο όνομα της Σχολικής Επιτροπής και τηρείται βιβλιάριο καταθέσεων και αναλήψεων. Κάθε ανάληψη από τις καταθέσεις της Σχολικής Επιτροπής ενεργείται από τον πρόεδρο αυτών ή άλλο εξουσιοδοτημένο όργανο.

Με απόφαση της Σχολικής Επιτροπής προσδιορίζεται το ποσό που τίθεται στη διάθεση κάθε διευθυντή σχολείου, λαμβάνοντας υπόψη κυρίως τον αριθμό μαθητών, αριθμό τμημάτων, αιθουσών διδασκαλίας, τη λειτουργία γυμναστηρίου, εργαστηρίων, την παλαιότητα των κτηρίων και τις ειδικότερες ανάγκες της σχολικής μονάδας. κλπ.

Κριτήρια κατανομής των πιστώσεων μεταξύ των σχολικών μονάδων είναι:

1. Ο αριθμός των μαθητών
2. Ο αριθμός των αιθουσών διδασκαλίας
3. Ο αριθμός των λειτουργούντων τμημάτων
4. Ο αριθμός των μαθητών ΑμΕΑ
5. Η παλαιότητα του κτιρίου

Το ποσό αυτό κατατίθεται σε τραπεζικό λογαριασμό στο όνομα της σχολικής επιτροπής με προσθήκη του ονόματος της αντίστοιχης σχολικής μονάδας. Ο πρόεδρος της Σχολικής Επιτροπής εξουσιοδοτεί το διευθυντή που μπορεί να αναλαμβάνει χρήματα από τον τραπεζικό λογαριασμό. Για οποιαδήποτε πληρωμή δαπάνης που ενεργείται από τον πρόεδρο της Σχολικής Επιτροπής ή εξουσιοδοτημένο πρόσωπο ή από τον Διευθυντή του σχολείου απαιτείται να υπάρχει αντίστοιχο δικαιολογητικό, όπως τιμολόγια, ή άλλο παραστατικό του ΚΒΣ.

Τα δικαιολογητικά δαπανών πρέπει να περιέχουν πλήρη στοιχεία προσδιορισμού του εισπράττοντος (ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, επάγγελμα), την αιτιολογία πληρωμής, το καταβαλλόμενο ποσό αριθμητικώς και ολογράφως, την χρονολογία της πληρωμής και την υπογραφή του εισπράττοντος.

Κατά τον προληπτικό έλεγχο των πιστώσεων δεν εξετάζεται η αρχή της ειδικότητας των πιστώσεων, αλλά ο έλεγχος εστιάζεται στο αν υπάρχουν τα νόμιμα δικαιολογητικά (τιμολόγια, κλπ.), αν τα δικαιολογητικά περιέχουν το νόμιμο περιεχόμενο κατά περίπτωση, αν έχουν αφαιρεθεί οι νόμιμες υπέρ τρίτων κρατήσεις, αν περιλαμβάνονται τα δικαιολογητικά απόδοσης των κρατήσεων, κλπ. Αυτό σημαίνει ότι τα χρήματα του ειδικού τραπεζικού λογαριασμού και τα μετρητά που δίνονται στο Δ/ντή για αντιμετώπιση άμεσων αναγκών μπορούν να διατεθούν για πληρωμή οποιασδήποτε δαπάνης που εμπίπτει στους σκοπούς της Σχολικής Επιτροπής. Για την αντιμετώπιση άμεσων αναγκών επιτρέπεται η διατήρηση από το Διευθυντή μετρητών μέχρι 500 € για σχολική μονάδα και μέχρι 1000 € για συγκρότημα.

Κατά τη διενέργεια των πληρωμών των διαφόρων δαπανών γίνονται οι εκάστοτε νόμιμες κρατήσεις υπέρ τρίτων. Η απόδοση των κρατήσεων διενεργείται από τη Σχολική Επιτροπή μέσα στις νόμιμες προθεσμίες με απευθείας καταβολή στα ταμεία υπέρ των οποίων έγιναν οι κρατήσεις. Οι Διευθυντές γνωστοποιούν εγκαίρως στη Σχολική Επιτροπή τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την εμπρόθεσμη απόδοση των κρατήσεων. Τα δικαιολογητικά απόδοσης των κρατήσεων περιλαμβάνονται στον ετήσιο απολογισμό που υποβάλλεται στο Ελεγκτικό Συνέδριο.

Για τον έλεγχο της οικονομικής διαχείρισης της Σχολικής Επιτροπής τηρούνται υποχρεωτικά τα παρακάτω βιβλία:

- Πρωτόκολλο αλληλογραφίας
- Βιβλίο πράξεων Σχολικής Επιτροπής
- Βιβλίο Έσόδων-Εξόδων της Σχολικής Επιτροπής
- Κατάσταση Έισπραξεων-Πληρωμών κάθε σχολικής μονάδας
- Μπλοκ τριπλότυπων αποδείξεων είσπραξης
- Βιβλιάριο καταθέσεων.

Απολογισμός

Οι διευθυντές των σχολείων αποστέλλουν στη Σχολική Επιτροπή εντός του πρώτου 15νημέρου του Ιανουαρίου του επόμενου έτους τα πρωτότυπα των καταστάσεων εισπράξεων και πληρωμών (υπογεγραμμένες από τους διευθυντές των σχολείων) με τα αντίστοιχα παραστατικά. Ο Πρόεδρος της Σχολικής Επιτροπής υποβάλλει μέχρι το τέλος Φεβρουαρίου κάθε έτους στο διοικητικό συμβούλιο αντίγραφο του βιβλίου «ΕΣΟΔΩΝ – ΕΞΟΔΩΝ», καθώς και συνοπτικό ετήσιο πίνακα απολογισμού προηγούμενου οικονομικού έτους, μαζί με τα σχετικά δικαιολογητικά. Ο ετήσιος πίνακας απολογισμού πρέπει να είναι ισοσκελισμένος, με αναγραφή του τυχόν ταμειακού υπολοίπου στο μέρος των εξόδων. Ο απολογιστικός πίνακας υπογράφεται από τον Πρόεδρο της Σχολικής Επιτροπής.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Σχολικής Επιτροπής με βάση το βιβλίο «ΕΣΟΔΩΝ – ΕΞΟΔΩΝ» και τον απολογιστικό πίνακα προβαίνει στον έλεγχο των στοιχείων της οικονομικής διαχείρισης και αποφασίζει για την έγκρισή του με απόφαση, η οποία λαμβάνεται μέχρι το τέλος Μαρτίου. Η απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Σχολικής Επιτροπής υπόκειται στην έγκριση του οικείου δημοτικού συμβουλίου. Ο απολογισμός και τα δικαιολογητικά αποστέλλονται στο Ελεγκτικό Συνέδριο.

Ο ρόλος του Διευθυντή στη Σχολική Επιτροπή

Ο Διευθυντής ως μέλος της Σχολικής Επιτροπής ή του Σχολικού Συμβουλίου, διεκπεραιώνει όλη τη γραφειοκρατική εργασία διαχείρισης των οικονομικών του σχολείου. Έχει, κυρίως:

- *Εκτελεστικό* ρόλο, κυρίως (συμπλήρωση καταστάσεων είσπραξης και πληρωμών, συγκέντρωση των σχετικών δικαιολογητικών)

- Συμβουλευτικό ρόλο, μέσω του Συμβουλίου σχολικής κοινότητας (διαπίστωση αναγκών και διατύπωση προτάσεων στη Σχολική επιτροπή με την ψήφο στη Σχολική επιτροπή όταν συζητούνται θέματα του σχολείου του)
- Ουσιαστικό ρόλο, δυνητικά (προσέλκυση χρηματικών ρόλων υπό μορφή χορηγιών ή δωρεών).

Σχολικό Συμβούλιο

Σε δήμους όπου υπάρχουν πάνω από δύο σχολικές μονάδες ή σχολικά συγκροτήματα ανά βαθμίδα, λειτουργεί για κάθε σχολείο ή συγκρότημα «Συμβούλιο Σχολικής Κοινότητας», που αποτελείται από 3-5 μέλη, με απόφαση των οικείων Σχολικών Επιτροπών. Έργο του Συμβουλίου είναι η διαπίστωση των αναγκών του σχολείου και η διατύπωση προτάσεων στη Σχολική Επιτροπή. Στο Συμβούλιο συμμετέχουν οπωσδήποτε:

- ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας
- ένας εκπρόσωπος γονέων
- ένας εκπρόσωπος του Συλλόγου Διδασκόντων
- Στη Β/Θμια: ένας εκπρόσωπος των μαθητικών κοινοτήτων.

Κατά τις συνεδριάσεις του σχολικού συμβουλίου δεν τίθεται θέμα απαρτίας γιατί, σύμφωνα με το Ν.1566/85, το Σχολικό Συμβούλιο λειτουργεί νόμιμα με όσα μέλη είναι παρόντα.

Θέματα σχολικής περιουσίας

Το Σχολικό Συμβούλιο μπορεί να αποφασίσει για την καταστροφή (απόρριψη) υλικών που έχουν υποστεί φθορές ή έχουν καταστραφεί και δεν είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν. Στην περίπτωση αυτή συντάσσεται πράξη καταγραφής των άχρηστων υλικών, ορίζεται τριμελής επιτροπή που θα κάνει την καταστροφή και συντάσσεται σχετικό πρωτόκολλο καταστροφής υλικού.



ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ 1.2

Το «Συμβούλιο Σχολικής Κοινότητας», εισηγείται την αξιοποίηση και διάθεση πόρων της σχολικής μονάδας, πέραν αυτών που διαχειρίζεται η σχολική επιτροπή.

Καταγράψτε τυχόν προβλήματα ή μειονεκτήματα στην περίπτωση που υπάρχει δυνατότητα εξεύρεσης πόρων για τις ανάγκες του σχολείου (π.χ. χορηγία ή σύνδεση θεσμική ή άτυπη με ίδρυμα κοινωφελούς σκοπού).



ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1.1

Ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου σας επιθυμεί να οργανώσει Προγράμματα Δημιουργικής Απασχόλησης, συγκεκριμένα παραδοσιακών χορών για μαθητές του σχολείου. Υποβάλλει αίτημα στη σχολική επιτροπή για την παραχώρηση χώρων. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας δεν συναινεί στην παραχώρηση των χώρων διατυπώνοντας την ένσταση ότι το αντικείμενο αυτό προσφέρεται από το πρόγραμμα του Ολοήμερου Σχολείου. Ο Συντονιστής Εκπαίδευσης δεν εισηγείται θετικά για το Πρόγραμμα του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων του Δημοτικού Σχολείου, προβάλλοντας ότι το πρόγραμμα δημιουργικής απασχόλησης:

1. παρεμβαίνει στην εκπαιδευτική διαδικασία για την οποία την κύρια ευθύνη έχει η πολιτεία
2. δεν απευθύνεται σε όλους τους μαθητές του σχολείου χωρίς κοινωνικοοικονομικά κριτήρια.

Υποθέστε ότι είστε Πρόεδρος της σχολικής επιτροπής και θέτετε την εισήγηση στην συνεδρίαση της σχολικής επιτροπής για το συγκεκριμένο θέμα στον άλλο διευθυντή που συμμετέχει στη σχολική επιτροπή.

Σχεδιάστε τα κύρια σημεία της εισήγησής σας και την πρότασή σας.

Δαμανάκης, Μ. (2007). *Ταυτότητες και Εκπαίδευση στη Διασπορά*, εκδ. Gutenberg, Αθήνα

Μακρυδημήτρης, Α. (1999). *Διοίκηση και Κοινωνία*, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα.

Πανεπιστήμιο Κρήτης/Ε.ΔΙΑ.Μ.ΜΕ. (2010). *Αποτίμηση της μέχρι το 2020 ελληνόγλωσσας εκπαίδευσης στο εξωτερικό και οι προοπτικές της*, Ρέθυμνο.

2 Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ελληνόγλωσσες Μονάδες στο Εξωτερικό

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να παρουσιάσει τα βασικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών οργανισμών και να εντοπίσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τους διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους οργανισμούς. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι ιδιαιτερότητες των Μονάδων Ελληνόγλωσσης Εκπαίδευσης στο εξωτερικό σε συνάρτηση με τον τρόπο διοίκησής τους. Ακολουθεί μια σύντομη ανασκόπηση των βασικών θεωριών της διοίκησης και των λειτουργιών της και εξετάζεται η δυνατότητα εφαρμογής τους σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό. Αναλύεται επίσης η τεράστια σημασία της λήψης αποφάσεων (κατηγορίες, είδη, επίπεδα, μορφές) κατά την άσκηση της διοίκησης, όπως και ο πολύ σημαντικός ρόλος της επικοινωνίας στο εσωτερικό των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Όταν θα έχετε τελειώσει τη μελέτη της ενότητας αυτής, θα μπορείτε να:

- Να περιγράφετε τα μοντέλα και τα βήματα λήψης αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης.
- Να αναγνωρίζετε και να εφαρμόζετε μεθόδους και τεχνικές λήψης αποφάσεων.
- Να κατανοείτε τη σημασία της λήψης αποφάσεων σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα.
- Να αναγνωρίζετε τους βασικούς συντελεστές και τη διαδικασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον, ιδίως σε συνθήκες πολυπολιτισμικότητας.
- Να εντοπίζετε παράγοντες που οδηγούν σε επικοινωνιακές δυσλειτουργίες και συγκρούσεις και να εφαρμόζετε τεχνικές αποτελεσματικής διαχείρισης και επίλυσής τους.

Λέξεις-Φράσεις κλειδιά

- Εκπαιδευτικός Οργανισμός
- Βασικές θεωρίες της Διοίκησης
- Λειτουργίες της Διοίκησης
- Στρατηγικές, διαχειριστικές, λειτουργικές αποφάσεις

- Η σημασία της επικοινωνίας για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς
- Πομπός-δέκτης, μήνυμα, στάσεις-συμπεριφορές

Εισαγωγή

Η διοίκηση (management) είναι μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του ανθρώπου, δεδομένου ότι η εκτέλεση μιας εργασίας πραγματοποιείται από μια ομάδα ανθρώπων. Είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας και σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού καθώς συντονίζει όλες τις επιμέρους προσπάθειες των ατόμων προς ένα συγκεκριμένο, κοινό στόχο.

Εννοιολογική προσέγγιση της διοίκησης

Με τον όρο «διοίκηση» ορίζεται η μεθοδική προσπάθεια προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου δραστηριοτήτων για την επιτυχία δεδομένων σκοπών (Σαΐτης, 2005). Αντίστοιχα ο Κανελλόπουλος (1990) υποστηρίζει ότι «διοίκηση ή μάνατζμεντ» είναι ο συντονισμός και η εναρμόνιση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Επιπρόσθετα, «Διοίκηση ή μάνατζμεντ είναι ο συντονισμός και η εναρμόνιση/ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα» (Κανελλόπουλος, 1990).

Από την παράθεση των παραπάνω ορισμών για την έννοια της διοίκησης, απορρέουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Βασική επιδίωξη της διοίκησης είναι η επίτευξη ορισμένων σκοπών στον υψηλότερο δυνατό βαθμό. Η επίτευξη των σκοπών καθιστά αναγκαία την ανάληψη πρωτοβουλιών, που εμπεριέχεται στον όρο διοίκηση, και αποτελεί τον ουσιαστικό λόγο ύπαρξής της.
- Η ευθύνη για την οργάνωση των μέσων (ανθρώπινη δραστηριότητα, υλικοί πόροι, τεχνολογικά μέσα) με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.
- Τέλος, η διοίκηση θεωρείται ως διαδικασία που περιλαμβάνει περισσότερες από μια λειτουργίες, με την κάθε μία να έχει την δική της βαρύτητα στην επιτυχία του

αποτελέσματος (Κατσαρός, 2008).

Ωστόσο, ανάλογα με την προσέγγιση και με βάση τους ορισμούς που ακολουθούν διαπιστώνεται ότι τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορούν να εντοπιστούν και στο χώρο της εκπαίδευσης.

Διοίκηση της εκπαίδευσης

Το εκπαιδευτικό σύστημα μιας χώρας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα που βρίσκεται σε άμεση σχέση και επηρεάζεται από ευρύτερες δομές της κοινωνίας (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό) και επιμερίζεται, όπως σε όλα τα συστήματα, σε υποσυστήματα, όπως οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί. Η ιδιομορφία και η πολυπλοκότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών, όπως παρουσιάστηκαν, δεν τους απαλλάσσει από την ανάγκη για τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα στη λειτουργία της διοίκησής τους.

Ως *διοίκηση της εκπαίδευσης* ο Bush (1986:3-4) ορίζει τη διαδικασία συντονισμού των πόρων (ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών) για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο (στο Κατσαρός, 2008), ενώ ο Σαΐτης (2000:24) σημειώνει ότι διοίκηση της εκπαίδευσης είναι

«ένα σύστημα δράσης που συνιστάται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων, ανθρώπινων και υλικών, για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών».

Η διοικητική επιστήμη στην πορεία της εξέλιξής της υιοθέτησε οπτικές, έννοιες και μεθόδους από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, τα οικονομικά, η ιστορία, η βιολογία κ.ά. προκειμένου να κατανοήσει και να εξηγήσει γιατί και πώς λειτουργούν οι οργανώσεις. Η εξέλιξη των προσεγγίσεων των εκπαιδευτικών δομών ως οργανώσεων, ακολούθησε την εξέλιξη και τους προβληματισμούς που αναπτύχθηκαν στη διοικητική επιστήμη και την οργανωτική θεωρία και γενικότερα στις κοινωνικές επιστήμες. Ωστόσο, λόγω ότι οι θεωρίες της διοίκησης που αναπτύχθηκαν συνδέονται κυρίως με βιομηχανικές και εμπορικές δραστηριότητες και οργανισμούς έχει αποτελέσει πεδίο αντιπαραθέσεων η άκριτη μεταφορά των γενικότερων αρχών της διοίκησης στην εκπαίδευση καθώς προβάλλεται η άποψη ότι επιβάλλεται η προσαρμογή

τους στις ιδιαίτερες συνθήκες του εκπαιδευτικού πεδίου (Ανδρέου, 1998).

Επίσης, η αδυναμία συγκρότησης μιας ενιαίας θεωρίας για το σχολείο, ως οργάνωσης, οδήγησε στη διαμόρφωση της άποψης ότι η διοικητική επιστήμη δεν μπορεί να προσφέρει αρχές γενικής ισχύος για την προετοιμασία διοικητικών στελεχών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η προαναφερόμενη άποψη οδήγησε στην επικράτηση μιας εντελώς εμπειρικής προσέγγισης για τη διοίκηση στην εκπαίδευση με βάση την πείρα, τη λογική ή την έμπνευση των στελεχών.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των εκπαιδευτικών οργανισμών που δημιουργεί ερωτήματα για τη δυνατότητα των οργανωτικών και διοικητικών θεωριών να συμβάλλουν στη βελτίωση της εκπαίδευσης είναι ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί αποτελούν κοινωνικό θεσμό η δράση του οποίου διαμορφώνεται και επηρεάζεται από τις γενικότερες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτιστικές συνθήκες. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι διοικητικοί θεσμοί αφού η λειτουργία τους υπάγεται σε νομοθετικές ρυθμίσεις ενώ η οργάνωσή τους ακολουθεί ιεραρχικό πρότυπο και στηρίζεται στην ύπαρξη κανόνων και στη διαμόρφωση θέσεων για συγκεκριμένα καθήκοντα. Ο ρόλος του εκπαιδευτικού οργανισμού ως διοικητικό θεσμό έρχεται σε αντίθεσή με το ρόλο του ως κοινωνικό θεσμό ιδιαίτερα όταν οι αρχές της διοικητικής θεωρίας επικεντρώνονται στο διοικητικό χαρακτήρα και την αποτελεσματικότητα του με τη στενή έννοια των όρων (Κατσαρός, 2008).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τα στελέχη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού έχουν να διατελέσουν δύσκολο έργο καθώς έρχονται αντιμέτωποι, εκτός των άλλων και με τις ειδικές δυσκολίες που προκύπτουν από την πολυπλοκότητα των σκοπών και τον καταμερισμό των ρόλων μέσα σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό.

Η γνώση των θεωρητικών προσεγγίσεων για την οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης μπορεί να παρέχει, τόσο στα εν ενεργεία στελέχη όσο και στα μελλοντικά, νέους τρόπους αντίληψης της εκπαιδευτικής πραγματικότητας και να αποτελέσει οδηγό για την πορεία τους στον εκπαιδευτικό χώρο. Στην επόμενη ενότητα ακολουθεί μία σύντομη ανασκόπηση των κύριων θεωρητικών σχημάτων που αναπτύχθηκαν γύρω από τη λειτουργία της διοίκησης των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Συνοπτική παρουσίαση των θεωρητικών προσεγγίσεων και προτύπων Οργάνωσης και Διοίκησης στην εκπαίδευση

Η σύγχρονη βιβλιογραφία εστιάζει στη διάκριση τριών φάσεων ή σχολών στη θεωρητική προσέγγιση της διοικητικής σκέψης: *την κλασική, την νεοκλασική και τη σύγχρονη* (Σαϊτής,2000. Ζαβλανός,1998. Κανελλόπουλος,1991. Κατσαρός, 2008). Πρόκειται για μια ταξινόμηση που βασίζεται στη διαχρονική εξέλιξη της διοικητικής και οργανωτικής θεωρίας.

➤ Τις βάσεις της *κλασικής διοίκησης* έθεσαν οι :

- Taylor (1947) με τη «Θεωρία επιστημονικής διοίκησης» όπου εισάγεται η έννοια της εξειδίκευσης στην εργασία (Bennett, 1997).
- Fayol (1916) με τη «Λειτουργική Θεωρία» στην οποία η διοίκηση αντιμετωπίζεται ως μια συνολική διαδικασία με επιμέρους λειτουργίες (Handel, 2003; Cumming,T.& Worlay,C. 1997).
- Weber (1979) με τη «Γραφειοκρατική Θεωρία» η οποία αναφέρεται στη δομή της οργάνωσης και στις σχέσεις εξουσίας που απορρέουν από αυτή (Mullins, 1996. Τάτσης, 1994).

Πρόκειται για μια προσέγγιση που παραβλέπει τον ανθρώπινο παράγοντα και δίνει μεγάλη έμφαση στην ορθολογική οργάνωση και στον καταμερισμό της εργασίας. Προώθησε τη στήριξη της επιστημονικής έρευνας στην οργάνωση της διοικητικής επιστήμης και καθιέρωσε τις πλέον σημαντικές οργανωτικές και διοικητικές αρχές και κανόνες.

Το μοντέλο αυτό στηρίχθηκε σε αρχές όπως η αναζήτηση μεθόδου εργασίας που αποδίδει το καλύτερο αποτέλεσμα με το λιγότερο κόστος και προσπάθεια, η επίτευξη στόχων μέσω της μεγιστοποίησης του αποτελέσματος, ο συσχετισμός της αμοιβής με την παραγωγικότητα, η εξειδίκευση που προωθεί την επιδεξιότητα και αυξάνει την αποδοτικότητά του εργαζομένου και η χρήση αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου από τους προϊσταμένους στους υφισταμένους τους.

Η κλασική θεωρία, και κυρίως η γραφειοκρατική θεώρηση, επηρέασε καθοριστικά την οργάνωση και τη λειτουργία των εκπαιδευτικών συστημάτων. Οι αλλαγές στις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες καθώς και η μορφωτική έκρηξη ευνόησαν την ανάπτυξη της γραφειοκρατίας στην εκπαίδευση. Γραφειοκρατικά στοιχεία όπως η ιεραρχία στη διοίκηση,

ο προγραμματισμός, οι κανονισμοί λειτουργίας, ο έλεγχος από την κεντρική εξουσία οδήγησαν μεν στην αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού και στην εξέλιξη του στην ιεραρχία τη διοίκησης αλλά οδήγησαν και σε συνέπειες που έρχονται σε σύγκρουση με τα παιδαγωγικά ιδεώδη. Η τυποποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και οι κατευθυντήριες γραμμές από τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης έρχονται σε αντίθεση με την αυτονομία του εκπαιδευτικού μέσα και έξω από την τάξη (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Στο σημείο αυτό πρέπει να προσθέσουμε ότι στην ανάπτυξη του γραφειοκρατικού χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος συνέβαλαν και οι επιπτώσεις του θεσμού του επιθεωρητισμού στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

➤ Το μοντέλο της *νεοκλασικής διοίκησης*, με κύριο εκφραστή τον Mayo, διαμορφώθηκε κυρίως τις δεκαετίες '30-'50, υπό την επίδραση της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας και εστίασε το ενδιαφέρον του στις ανθρώπινες σχέσεις και τα προβλήματα του ανθρώπινου δυναμικού (Κάντας, 1998). Η *θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς* μετατοπίζει το κέντρο βάρους του οργανισμού από την αύξηση της παραγωγικότητας στην ικανοποίηση του εργαζόμενου. Θεωρεί ότι η αύξηση της παραγωγικότητας συνδέεται με την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων (Frank, 2002). Με την εμφάνιση της νεοκλασικής προσέγγισης, το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης της εκπαίδευσης εμπλουτίστηκε με στοιχεία από τη θεώρηση των ανθρώπινων σχέσεων ανοίγοντας το δρόμο προς μια πιο δημοκρατική θεώρηση της διοίκησης των εκπαιδευτικών οργανισμών. Το μοντέλο αυτό εκφράστηκε στο εκπαιδευτικό μας σύστημα μέσα από την αλλαγή του ρόλου των Διευθυντών των σχολικών μονάδων και των Επιθεωρητών από ελεγκτικό σε συμβουλευτικό και τη στροφή σε ένα πιο «παιδοκεντρικό» σχολείο.

➤ Σύγχρονες θεωρίες διοίκησης

Μεταξύ του 1950 και 1960 η εκπαιδευτική διοίκηση στράφηκε προς τη *συστημική θεώρηση* των εκπαιδευτικών οργανισμών θεωρώντας τους υποσυστήματα που αποτελούν μέρη ενός μεγαλύτερου συστήματος. Σύμφωνα με τη συστημική θεώρηση τα συστατικά στοιχεία των εκπαιδευτικών οργανισμών (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, στόχοι, μέσα κτλ.) βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση τόσο μεταξύ τους όσο και με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και για αυτό δεν πρέπει να εξετάζονται μεμονωμένα. Οι κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον επιδρούν καταλυτικά στη δομή και στην επιλογή των σκοπών του οργανισμού (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Το 1990 αναπτύχθηκε μια νέα θεωρία στη Διοίκηση, η οποία είναι γνωστή ως *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (ΔΟΠ) (*Total Quality Management, TQM*). Βασικές αρχές της είναι: η *ικανοποίηση του πελάτη*, η *συνεχής βελτίωση του προϊόντος* ή της *παρεχόμενης υπηρεσίας*, *συμμετοχή και συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων* (Μπρίνια, 2008).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, μια νέα προσέγγιση και πρακτική του management, η οποία έχει εφαρμογές και στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων. Αφορά τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας, μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού της δράσεις της, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της. Η διοίκηση της ποιότητας στην εκπαίδευση αναφέρεται στη διασφάλιση της ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών, των μεθόδων διδασκαλίας, της χρήσης νέων τεχνολογιών, στην καταλληλότητα και διαθεσιμότητα των διδασκόντων, στην επάρκεια και αξιοπιστία της υλικοτεχνικής υποδομής (Πετρίδου, 2002:57).

Η συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, που εξασφαλίζει με αυτόν τον τρόπο την αναβάθμιση της εκπαίδευσης ως παρεχόμενης υπηρεσίας, η προσαρμογή των εκπαιδευτικών οργανισμών στις νέες συνθήκες προκειμένου να προλαβαίνουν τις εξελίξεις και η συνεχής βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης ικανοποιούν βασικές επιδιώξεις της ΔΟΠ μεταφέροντάς τες στο χώρο της εκπαίδευσης. Νέες μέθοδοι διδασκαλίας, νέα αναλυτικά προγράμματα, νέα τεχνολογικά μέσα αλλά και νέοι τύποι μαθητών επιβάλλουν την προσαρμογή και βελτίωση των εκπαιδευτικών οργανισμών. Ωστόσο η αντιμετώπιση του μαθητή ως *πελάτη* απαιτεί μια πολύ προσεκτική προσέγγιση της θεωρία (Αθανασούλα- Ρέππα κ.ά.,1999).

Συμπερασματικά, η εφαρμογή ΔΟΠ αναμφίβολα εισήγαγε μια διαφορετική αντιμετώπιση της λειτουργία της διοίκησης σε έναν οργανισμό επαναπροσδιορίζοντας το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτές. Μπορεί να εφαρμοστεί στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς επιλεκτικά και με προσοχή μια και οι στόχοι των εκπαιδευτικών οργανισμών διαφέρουν από εκείνους των άλλων οργανισμών. Η ΔΟΠ μπορεί να προσφέρει νέες ιδέες και τρόπους διοίκησης αλλά δεν μπορεί να γίνει άκριτα αποδεκτή ως βασικός διοικητικός προσανατολισμός.

Κλείνοντας τη συνοπτική παρουσίαση των κυριότερων σχολών της οργάνωσης και διοίκησης (βλ. επόμενο πίνακα) πρέπει να επισημανθεί ότι στις μέρες μας ο σύγχρονος

τρόπος οργάνωσης έχει προσαρμοστεί πέρα από τα θεωρητικά σχήματα των σχολών στις σύγχρονες συνθήκες και στις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που διοικούν τους οργανισμούς. Λόγω της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος η διαδικασία της διοίκησης παραμένει ίδια αλλά η εφαρμογή της έχει γίνει πιο ευέλικτη και ανοικτή σε νέες ιδέες και εμπειρίες που την εμπλουτίζουν.

Πίνακας: Ταξινόμηση θεωρητικών προσεγγίσεων και προτύπων Οργάνωσης και Διοίκησης στην εκπαίδευση

	Θεωρητικό ρεύμα	Προσέγγιση	Πρότυπο διοίκησης	Βασικά χαρακτηριστικά οργάνωσης/διοίκησης
Παραδοσιακή ή κανονική επιστήμη	Κλασική σχολή	<ul style="list-style-type: none"> •Τεχνοκρατικές-διαχειριστικές •Κοινωνιολογική/Weber 	<ul style="list-style-type: none"> •Ορθολογική λήψη αποφάσεων •Γραφειοκρατία •Παραβλέπει ανθρώπινο παράγοντα 	Δομή: ιεραρχική, αντικειμενικά υπαρκτή Σκοποί: κεντρικά διατυπωμένη Σχέσεις: με το περιβάλλον τυπικές μέσω του διευθυντή Ηγεσία: «διοικητική» (managerial)
	Νεοκλασική σχολή	<ul style="list-style-type: none"> •Ανθρώπινης Συμπεριφοράς 	<ul style="list-style-type: none"> •Συνεργατικό 	Δομή: ιεραρχικά και λειτουργική, αντικειμενικά υπαρκτή Σκοποί: συλλογικά αποφασισμένοι Σχέσεις με το περιβάλλον: πολύπλοκες, συγκεκριμένες Ηγεσία: «διοικητική» (managerial)
	Σύγχρονη θεωρία: Λειτουργικές προσεγγίσεις	<ul style="list-style-type: none"> •Κλειστό σύστημα •Ανοιχτό σύστημα 	<ul style="list-style-type: none"> •Συστημάτων (αλληλεπίδραση) 	Δομή: ιεραρχική, αντικειμενικά υπαρκτή Σκοποί: κεντρικά διατυπωμένη Σχέσεις: μέσω του διευθυντή Ηγεσία: «διοικητική» (managerial))
	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	<ul style="list-style-type: none"> •Ικανοποίηση αναγκών 	<ul style="list-style-type: none"> •Ικανοποίηση του πελάτη •Συνεχής βελτίωση προϊόντος •Συνεχής επιμόρφωση εργαζομένων 	

Πηγή: Προσαρμογή από Κατσαρό (2008)

Εκπαιδευτικός οργανισμός: Ορισμός και χαρακτηριστικά

Στο χώρο της διοικητικής επιστήμης ο όρος *οργάνωση* εμφανίζεται με τρεις έννοιες :

- α) ως διαδικασία της οργάνωσης, δηλαδή το «οργανώνουν»
- β) ως αποτέλεσμα της οργάνωσης, δηλαδή το σύστημα και η μορφή του
- (γ) ως φυσική οντότητα (οργανισμός) ο οποίος μπορεί να είναι μία ομάδα ανθρώπων, ένας σύλλογος, μια οποιαδήποτε συντονισμένη συλλογικότητα ανθρώπων με κάποιον συγκεκριμένο σκοπό (Κωτσίκης, 2000).

Η έννοια της οργάνωσης ως οντότητας, η οποία συμπίπτει με την έννοια του οργανισμού και περιλαμβάνει ένα σύνολο καθιερωμένων σχέσεων που διέπουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των στοιχείων ενός συστήματος, αναφέρεται και στον Κανελλόπουλο (1994).

Από τους παραπάνω ορισμούς προκύπτει ότι, σε κάθε είδους οργανισμό, πρωταρχικό ρόλο κατέχει ο ανθρώπινος παράγοντας (Χολέβας, 1995). Η ύπαρξη κοινών σκοπών, οργανωτικής δομής, συστήματος εξουσίας και τρόπων επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού αποτελούν παράγοντες, κοινούς σε όλους τους οργανισμούς και αποτελούν τη σύστασή του.

Διάγραμμα: Συνθετικά μέρη οργανισμού



Με βάση τις παραπάνω παραδοχές θα μπορούσαμε να ορίσουμε ότι ως *εκπαιδευτικός οργανισμός* εννοείται η ομάδα των ανθρώπων που εργάζεται με σκοπό την παροχή εκπαίδευσης και περιλαμβάνει εκτός από τις σχολικές μονάδες τους οργανισμούς Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και τους οργανισμούς κατάρτισης και εκπαίδευσης ενηλίκων.

Μια πρώτη διαφορά που εντοπίζεται ανάμεσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό και στους υπόλοιπους οργανισμούς π.χ. ξενοδοχειακή μονάδα, μουσείο κλπ. έγκειται στο *σκοπό*. Η ασάφεια του σκοπού των εκπαιδευτικών οργανισμών δημιουργεί ιδιαίτερα προβλήματα, αφού ο όρος «παροχή εκπαίδευσης» μπορεί να αναλυθεί με ποικίλους τρόπους και με διαφορετικό κάθε φορά περιεχόμενο. Ο όρος «εκπαίδευση» είναι ευρύτατος και περιλαμβάνει διάφορες παραμέτρους όπως η *παροχή γνώσεων*, η *ανάπτυξη δεξιοτήτων*, η *μετάδοση ηθικών αξιών* και η *ολόπλευρη ανάπτυξη της προσωπικότητας των παιδιών*.

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι η *επικάλυψη ρόλων*. Στους περισσότερους οργανισμούς σύμφωνα με τους Handy & Aitken (1986) υπάρχει σαφής διαχωρισμός ανάμεσα στον ρόλο του «εργαζόμενου», του «πελάτη», και του «προϊόντος» (στο Αθανασούλα-Ρέππα, κ.ά, 1999:31). Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, ο μαθητής είναι ταυτόχρονα «εργαζόμενος και πελάτης», δημιουργώντας προβληματισμούς σχετικά με τον **ακριβή** ρόλο των μαθητών. Αν οι μαθητές θεωρηθούν

«εργαζόμενοι» τότε εργάζονται για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού, ενώ αν θεωρηθούν «πελάτες» ωφελούνται και εξυπηρετούνται από το προϊόν του οργανισμού.

Επιπλέον, ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των εκπαιδευτικών οργανισμών που τους διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους οργανισμούς είναι η ύπαρξη αντίφασης ανάμεσα στη σχέση εξουσίας που επικρατεί σε μία οποιαδήποτε οργάνωση και στην ισότιμη συμμετοχή και τη δημοκρατία που αποτελούν βασικές αρχές του θεσμού της εκπαίδευσης (Κατσαρός, 2008).

Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και εκπαιδευτικοί οργανισμοί.

Ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης ενός εκπαιδευτικού συστήματος αναμφισβήτητα επηρεάζει και τον τρόπο διοίκησης των επιμέρους εκπαιδευτικών οργανισμών του.

Ο ρόλος των στελεχών και οι δυνατότητες ουσιαστικής παρέμβασής τους στη διαμόρφωση και την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθορίζεται, σε μεγάλο βαθμό, από το βαθμό αποκέντρωσης ή συγκέντρωσης του εκπαιδευτικού συστήματος στο οποίο λειτουργούν (Chubb & Moe, 1990). Στα συγκεντρωτικά συστήματα, εμπεριέχονται οι έννοιες της *ιεραρχίας*, της *οργανωμένης διοίκησης* και της *εξουσίας*. Ο κεντρικός εκπαιδευτικός έλεγχος ανήκει στην κεντρική εξουσία, ενώ στα αποκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα ανήκει στις τοπικές κοινωνίες και στις ομάδες πίεσης όπως είναι οι τοπικές εκπαιδευτικές αρχές, τα σωματεία των εκπαιδευτικών κλπ. Αυτές οι ομάδες πίεσης συναγωνίζονται μεταξύ τους και επιζητούν να επιβάλλουν τον έλεγχό τους στην εκπαιδευτική διαδικασία (Υφαντή, 2001).

Ένα συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης χαρακτηρίζεται από μία και μοναδική εξουσία στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας με τις οι υποδεέστερες διοικητικά δομές να είναι υποχρεωμένες να ακολουθούν τις αποφάσεις και τις εντολές της χωρίς να τους παρέχεται καμιά αυτονομία.

Οι Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου (1994) υποστηρίζουν ότι η σημαντικότερη ένδειξη υψηλής συγκέντρωσης είναι ο υψηλός βαθμός εξάρτησης των τοπικών και περιφερειακών αρχών, καθώς και της τοπικής αυτοδιοίκησης από την κεντρική εξουσία και το κράτος :

« Το κριτήριο, λοιπόν, της συγκέντρωσης είναι ο διορισμός από το κράτος των αρχών αυτών, η στενότητα της παρεχόμενης αρμοδιότητάς τους, η ολοκληρωτική εξάρτησή

τους από το κράτος και την κεντρική εξουσία και τέλος, το γεγονός ότι οι δραστηριότητες που τους παρέχονται και αναπτύσσονται μέσα στο χώρο που βρίσκονται ασκούνται στο όνομα και στο λογαριασμό του κράτους αδυνατώντας να ξεφύγουν από την κυριαρχία του αφού τους επιβάλλεται άμεσα ή έμμεσα η εφαρμογή των δραστηριοτήτων της διοίκησης» (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου 1994:113).

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, στην ουσία του, χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία και *συγκεντρωτισμό*. Η αργοπορημένη εκβιομηχάνιση του ελληνικού κράτους μετά την απελευθέρωση είχε σαν αποτέλεσμα οι οργανώσεις των εργαζομένων να μη μπορέσουν να αποτελέσουν αυτόνομα κέντρα εξουσίας και να επιβάλουν έλεγχο στις λειτουργίες του κράτους. Τα μεγάλα αγροτικά και εργατικά τμήματα του πληθυσμού της υπαίθρου δεν μπόρεσαν να οργανωθούν πολιτικά και να παίξουν καθοριστικό πολιτικό ρόλο. Αρνητικό επίσης ρόλο στον εκσυγχρονισμό του ελληνικού πολιτικού συστήματος και στην ανάπτυξη πολιτικής κουλτούρας έπαιξε η υποτέλεια των τοπικών πολιτικών στην κεντρική εξουσία με αποτέλεσμα το ελληνικό κράτος να διαμορφωθεί σε αυστηρά συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ως βασικός μηχανισμός του κράτους ακολούθησε την ίδια πορεία του γραφειοκρατικού συγκεντρωτικού, ιεραρχικά δομημένου συστήματος (Μπουζάκης, 1994).

Το σημερινό πλήθος των διατάξεων και των εγκυκλίων που αφορούν τη διοίκηση των σχολικών μονάδων φανερώνει ότι τα περιθώρια ουσιαστικής άσκησης διοίκησης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι περιορισμένα. Οι διευθυντές των σχολείων έχουν περισσότερες εκτελεστικές αρμοδιότητες και ελάχιστες διοικητικές οι οποίες εντοπίζονται κυρίως στο επίπεδο της καθημερινής λειτουργίας, στον λειτουργικό προγραμματισμό, στην αποτελεσματικότερη οργάνωση του σχολείου και στην καθοδήγηση και παρακίνηση του προσωπικού.

Σε αντίθεση με της σχολικές μονάδες, η Τριτοβάθμια εκπαίδευση φαίνεται να διακατέχεται από μια σχετική ανεξαρτησία καθώς οι οργανισμοί που ανήκουν σε αυτήν (ΑΕΙ, ΑΤΕΙ κ.τ.λ.) μπορούν να διαμορφωθούν και να διοικηθούν σε περισσότερο αυτόνομη βάση.

Διάγραμμα: Πυραμίδα οργάνωσης ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

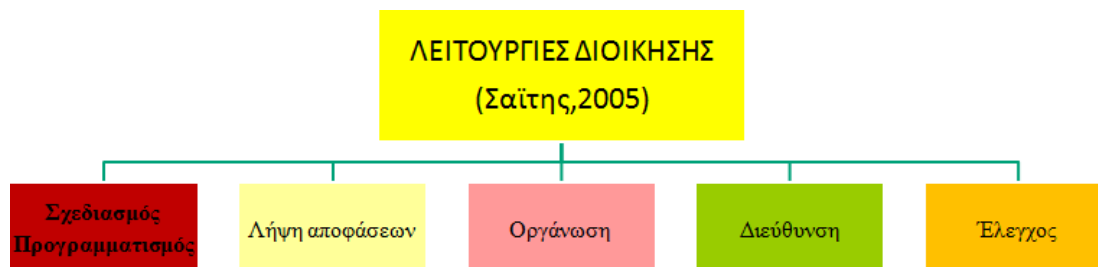


Η μορφή της πυραμίδας όπως αποτυπώνεται στο πιο πάνω διάγραμμα ακολουθεί τη γραφειοκρατική οργανωτική λειτουργία των οργανισμών. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα η εξουσία μειώνεται όσο μετακινούμαστε σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος επηρεάζει και ελέγχει τον τρόπο διοίκησης των οργανισμών των δύο πρώτων βαθμίδων της εκπαίδευσης, αφήνοντας μεγαλύτερα περιθώρια αυτονομίας στους υπόλοιπους οργανισμούς που το απαρτίζουν.

Οι λειτουργίες της Διοίκησης

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, οι εκπαιδευτικές δομές, αν και ιδιόμορφες σε σχέση με τους υπόλοιπους οργανισμούς, εφαρμόζουν τα στάδια των λειτουργιών της διοίκησης (διάγραμμα 2.3) που εφαρμόζονται και στους υπόλοιπους οργανισμούς και τα οποία είναι τα εξής: α) ο σχεδιασμός- προγραμματισμός, β) η λήψη αποφάσεων, γ) η οργάνωση, δ) η διεύθυνση και ε) ο έλεγχος (Σαΐτης, 2005).

Διάγραμμα: Λειτουργίες της διοίκησης

Αρκετοί μελετητές, όπως ο Mintzberg (1975), άσκησαν κριτική στην κλασσική αυτή διάκριση των λειτουργιών καθώς επισημαίνουν ότι στην καθημερινή πραγματικότητα και κατά την άσκηση της εξουσίας οι λειτουργίες αυτές δεν είναι διακριτές. Εκτελούνται όλες ταυτοχρόνως, αλληλοσυνδέονται και καμιά δεν είναι πιο σημαντική από την άλλη (Ναξάκης, Χ. κ.ά., 1999) .

Ατομικές Δραστηριότητες

1. Από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, τα οποία έχουν αναφερθεί παραπάνω, να αναφέρετε ποιο/ποια πιστεύετε ότι επιδρούν περισσότερο στην άσκηση των καθηκόντων σας, αιτιολογώντας παράλληλα την άποψή σας.
2. Λαμβάνοντας υπόψη την προηγηθείσα ανάλυση, σε ποιο βαθμό ισχύει για την άσκηση διοίκησης στις Μονάδες Ελληνόγλωσσης Εκπαίδευσης στο Εξωτερικό; Ποιες αλλαγές προτείνετε στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο έτσι ώστε να γίνει πιο λειτουργική και πιο αποτελεσματική η παροχή ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό (ανάλογα και με τη μορφή της παροχής);

Διοίκηση/Ηγεσία στην εκπαίδευση

Ας δούμε τώρα τη σχέση διοίκησης-ηγεσίας στην εκπαίδευση. Η ηγεσία συνήθως πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας ενός οργανισμού, ενώ η Διοίκηση αναφέρεται στη διατήρηση και υποστήριξη των ενεργειών, των λειτουργιών και των εργασιών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Έχει δηλαδή ρόλο εφαρμογής. Σε αυτό το σημείο παρατίθενται τα πιο σημαντικά και σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας, όπου ηγεσία εννοείται ως η παροχή ορισμένης κατεύθυνσης στο ανθρώπινο δυναμικό για την πρόκληση ενσυνείδητων ενεργειών με σκοπό την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης του οργανισμού.

ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία αποτελεί μια από τις κεντρικές έννοιες στη θεωρία της Διοικητικής Επιστήμης.

Ηγεσία είναι η διαδικασία άσκησης επιρροής, όπου ως επιρροή ορίζεται η ικανότητα επίδρασης πάνω στη συμπεριφορά των άλλων. Η επιρροή αποτελεί τη δυναμική άτυπη αμφίδρομη αλληλεπιδραστική ακαθόριστη όψη της δύναμης που προκαλεί την εθελοντική συμμόρφωση της συμπεριφοράς και διακρίνεται σαφώς από την εξουσία, που αποτελεί τη δομική και τυπική όψη δύναμης (Bush, 2008).

Τα άτομα που καθοδηγούν είναι απαραίτητως ισχυροί άνθρωποι, επειδή η δύναμη είναι η βασική ενέργεια για την έναρξη και τη στήριξη της δράσης, που μεταφράζει την πρόθεση σε πραγματικότητα, όταν οι άνθρωποι προσπαθούν να εργαστούν μέσα σε πλαίσια συνεργασίας. Δεν μπορεί κάποιος που καθοδηγεί να είναι ανίσχυρος. Αλλά η άσκηση της εξουσίας δεν είναι απαραίτητα και καταπιεστική (Αθανασούλα, 2001).

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα ηγεσίας, από τα οποία τα πιο σύγχρονα και αποτελεσματικά είναι:

1. Η κατανεμημένη ηγεσία (distributed leadership)

Είναι η κατανομή της διοίκησης-ηγεσίας σε διαφορετικά άτομα ή ομάδες στο επίπεδο της σχολικής μονάδας και θεωρείται βασικός άξονας των πολιτικών για τη βελτίωση της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων και οργανισμών. Υποστηρίζει πως η ηγεσία πρέπει να γίνεται κατανοητή ως λειτουργία κάθε μέλους του προσωπικού

της σχολικής μονάδας που ασκεί επιρροή ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο, παρά ως ένας ρόλος ή μια θέση.

2. Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership)

Τρία θεμελιώδη χαρακτηριστικά του οικείου τύπου ηγεσίας, είναι:

- α) το εξατομικευμένο ενδιαφέρον για τις ανησυχίες, τα προβλήματα, τις φιλοδοξίες και τις ανάγκες των λοιπών μελών,
- β) η παροχή διανοητικής διέγερσης με σκοπό την αμφισβήτηση των ισχυόντων δεδομένων,
- γ) η ανάπτυξη ενός καινούργιου τρόπου σκέψης καθώς και η προώθηση ενός μοντέλου ηγεσίας που εμπνέει, ώστε να διαμορφωθεί μία υγιής και δημιουργική σχολική-επαγγελματική κουλτούρα.

Ο Μετασχηματιστικός ηγέτης δεν αρκείται σε μία στείρα διαχείριση του οργανισμού ή στην απλή διατήρηση του status quo της μονάδας. Αντίθετα, κρίνεται σκόπιμο, αφενός να σχεδιάσει-εκπονήσει-καθοδηγήσει ένα αναπτυξιακό-στρατηγικό σχέδιο και αφετέρου να προσαρμοστεί στις ανάγκες και τις ειδικές συνθήκες του σχολείου που δραστηριοποιείται.

Ο Μετασχηματιστικός Ηγέτης επιθυμεί να παρακινήσει όλους τους συμμετέχοντες να ενεργήσουν, να επικοινωνήσουν, να καινοτομήσουν, να κριτικάρουν, να συνεργαστούν και να αλληλεπιδράσουν, ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί που έχουν θεσπιστεί. Ωστόσο, τα παραπάνω λογίζονται ως απόρροια της ελευθερίας, των σχέσεων εμπιστοσύνης-αμοιβαιότητας και της ενεργητικής ακρόασης του ηγέτη, έναντι των υπολοίπων μελών. Απαραίτητη προϋπόθεση κρίνεται η ύπαρξη των εννοιών της «δημοκρατίας», της «ισότητας» και της «δικαιοσύνης», κατά την καθημερινή συνδιαλλαγή μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας. Ακόμη, απαραίτητη θεωρείται και η οικειοθελής δέσμευση των μελών στην φιλοσοφία και στους στόχους που έχουν τεθεί, συνδυαστικά με την ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών και προσδοκιών, αλλά και την συλλήβδην επιτυχία του οργανισμού που συμμετέχουν.

Ο Leithwood () υποστηρίζει πως οι οκτώ άξονες, πάνω στους οποίους στηρίζεται η πρακτική ενός Μετασχηματιστικού Ηγέτη, είναι οι εξής:

- Παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης
- Παροχή διανοητικής παρακίνησης
- Οικοδόμηση ενός οράματος για τον οργανισμό
- Προσδιορισμός και κραταίωση των στόχων
- Ύπαρξη θετικών προτύπων μίμησης για τις αξίες του οργανισμού
- Καλλιέργεια υψηλών προσδοκιών για την δράση όλων των μελών
- Διαμόρφωση μίας Συμπεριληπτικής και φιλικής σχολικής κουλτούρας
- Ανάπτυξη δομών-δικτύων για περαιτέρω συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων

Η έννοια της «ηγεσίας» δεν φαντάζει κάτι το προσωποπαγές, το άκαμπτο και το αυταρχικό. Με άλλα λόγια, υπάρχει επιμερισμός αρμοδιοτήτων (ανάλογα τις δεξιότητες του καθενός), προκρίνεται μία πιο συμμετοχική λογική άσκησης των διοικητικών καθηκόντων, ενώ οι όποιες προκλήσεις αντιμετωπίζονται συντεταγμένα και πιο αποδοτικά. Όλα αυτά συμβαίνουν σε ένα γόνιμο περιβάλλον που εμπνέει ασφάλεια, σεβασμό και πληρότητα στα μέλη του, ενώ ταυτόχρονα υποστηρίζει επιτυχώς την αποδοχή, την αλληλεπίδραση και την ατομική- συλλογική βελτίωση.

2.1 Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ

Κατ' αρχάς ο όρος «απόφαση» σημαίνει μια σειρά αλληλοσυνδεδεμένων ενεργειών, που στοχεύουν στην επίλυση ενός προβλήματος ή στη διευθέτηση ενός θέματος ή μιας υπόθεσης. Είναι μια αυτόνομη διαδικασία ενσωματωμένη σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης.

Διαπιστώνεται στην πράξη ότι η αποτελεσματική άσκηση κάθε διοικητικής λειτουργίας εξαρτάται πρώτιστα από την ορθολογική λήψη των σχετικών αποφάσεων.

ΕΞΟΥΣΙΑ: ΒΑΣΙΚΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Η δυνατότητα, ως δικαίωμα ή και ως ισχύς, να επιβάλλει κανείς τη θέλησή του σε άλλους (άτομο, ομάδα, κοινωνικό σύνολο).

Η άσκηση δύναμης με στόχο την επιβολή ή την κυριαρχία ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων σε άλλα άτομα για την επιτυχία ενός σκοπού.

ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΝΑ ΥΠΑΡΞΕΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ

Να υπάρχουν δύο τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις , ώστε να έχουμε το περιθώριο επιλογής και να μη μιλάμε για επιβεβλημένο μονόδρομο.

Να υπάρχει ελευθερία για την επιλογή, γιατί αν κάποιες λύσεις ή ενέργειες επιβάλλονται ή αποκλείονται, τότε παύει να υφίσταται η κατάσταση απόφασης.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ "ΑΠΟΦΑΣΗ"

Διαδικασία επιλογής μιας κατεύθυνσης δραστηριοτήτων ανάμεσα σε έναν αριθμό εναλλακτικών λύσεων.

Διαδικασία κατά την οποία επιλέγεται μια σειρά ενεργειών ως ικανή για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος.

Διαδικασία που αποβλέπει στη λύση προβλημάτων που σχετίζονται με το στόχο ή τους στόχους του οργανισμού.

ΜΙΑ ΑΠΟΦΑΣΗ ΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΟΤΑΝ:

Υπάρχει ανάγκη λύσης ενός προβλήματος

Έχουν προσδιοριστεί στόχοι προς επίτευξη

Υπάρχουν διαθέσιμα μέσα επιτυχίας των στόχων

Υπάρχει ανθρώπινο δυναμικό στο οποίο ανατίθεται η υλοποίηση της απόφασης

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΥΠΟΨΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ:

Ποιες αποφάσεις παίρνουμε;

Πώς τις παίρνουμε;

Είναι οι ενδεδειγμένες αποφάσεις τη δεδομένη χρονική στιγμή και στις δεδομένες συνθήκες;

Παίρνονται με ορθολογικό τρόπο;

ΕΠΙΠΕΔΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ (ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΤΟ ΧΩΡΟ ΑΣΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ)

Εθνικό – Ανώτερο (ΥΠΑΙΘ)

Περιφερειακό-Μεσαίο (Περιφερειακές Διευθύνσεις)

Τοπικό – Κατώτερο (Διοικητικά: Διευθυντής, Υποδιευθυντής, Σύλλογος Διδασκόντων)

Διαχειριστικά (Σχολική Επιτροπή)

Υποστηρικτικά (Σχολικό Συμβούλιο, Σύλλογος Γονέων, Μαθητικές)

ΕΙΔΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ (ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ Ή ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ)

Στρατηγικές αποφάσεις είναι αυτές που αφορούν στο στρατηγικό προγραμματισμό, δηλαδή απαντούν στο ερώτημα για το τι πρέπει να γίνει και είναι συνήθως μακροπρόθεσμες. Για παράδειγμα, τι πρέπει να κάνει μια Μονάδα Ελληνόγλωσσης Εκπαίδευσης στο Εξωτερικό (ΜΕΕΕ) για να αυξήσει τον αριθμό των μαθητών που φοιτούν σε αυτήν.

Διαχειριστικές αποφάσεις είναι αυτές που αφορούν στη διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών στόχων, προσανατολισμένες στη δράση, και απαντούν στο ερώτημα για το πώς θα υλοποιηθούν οι στρατηγικές αποφάσεις (απαιτούμενες ενέργειες και δράσεις).

Λειτουργικές αποφάσεις είναι αυτές που αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες του εκπαιδευτικού οργανισμού (π.χ. γραφειοκρατικές διαδικασίες).

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διοικητικά όργανα της πολιτείας (εκφράζουν τη βούληση του νομικού προσώπου της πολιτείας, είναι στην άμεση ευθύνη του ΥΠΑΙΘ και τελούν σε ιεραρχική σχέση με αυτό)

Διοικητικά όργανα που ασκούν δοτή δημόσια εξουσία (εκφράζουν τη βούληση άλλου νομικού προσώπου, όχι της πολιτείας, Α.Ε.Ι, Ν.Π.Δ.Δ, ΝΠΔ, τα έχει ιδρύσει η πολιτεία και έχουν δοτή εξουσία)

ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Κεντρικά όργανα (Πολιτική ηγεσία, Προϊστάμενοι Διευθύνσεων ΥΠΑΙΘ, Προϊστάμενοι Τμημάτων, ΚΥΣΠΕ,ΚΥΣΔΕ, Συμβούλια Επιλογής)

Περιφερειακά όργανα (Περιφερειακός Διευθυντής Εκπαίδευσης, ΑΠΥΣΠΕ, ΑΠΥΣΔΕ, Διευθυντής Εκπαίδευσης, ΠΥΣΠΕ, ΠΥΣΔΕ)

ΜΟΝΟΜΕΛΗ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Μονομελή όργανα – άτομα (Διευθυντής σχολικής μονάδας)

Συλλογικά όργανα (Σύλλογος Διδασκόντων)

1. Διοικητικές αρχές Νομικών προσώπων Δημοσίου Δικαίου με αποφασιστικές αρμοδιότητες (πρυτανικό συμβούλιο).

2. Συλλογικά όργανα του νομικού προσώπου της πολιτείας (ΚΥΣΠΕ, ΚΥΣΔΕ) που έχουν λίγες μόνο αποφασιστικές αρμοδιότητες και οι περισσότερες είναι γνωμοδοτικές, εισηγητικές ή συμβουλευτικές.

ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΑ : είναι αυτά που από τον νόμο έχουν την εξουσία να εκδίδουν από μόνα τους αποφάσεις και εκτελεστές διοικητικές πράξεις (π.χ. ο Διευθυντής Εκπαίδευσης).

ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΑ: είναι τα επιφορτισμένα με αρμοδιότητες εκτέλεσης και διαχείρισης υποθέσεων της εκπαίδευσης, οι οποίες στο σύνολο τους υπαγορεύονται κυρίως από αποφασιστικά όργανα (εκπαιδευτικοί).

ΓΝΩΜΟΛΟΤΙΚΑ – ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΑ – ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΑ: δεν έχουν αποφασιστικές αρμοδιότητες, αλλά εκφέρουν γνώμη ή συμβουλεύουν και εισηγούνται προτάσεις προς τα όργανα που παίρνουν την τελική απόφαση.

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι εκπαιδευτικές αποφάσεις ταξινομούνται σε:

Προγραμματισμένες: είναι οι τυποποιημένες αποφάσεις που αφορούν προβλήματα ρουτίνας και λαμβάνονται στη βάση καθορισμένης πολιτικής κανόνων, μεθόδων και διαδικασιών (κατανομή τμημάτων, ανάθεση μαθημάτων, ωρολόγιο πρόγραμμα, εγγραφές-μετεγγραφές).

Μη προγραμματισμένες: είναι αυτές που αφορούν κάτι καινούργιο που επιδρά στη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας και σε αβέβαιες καταστάσεις (π.χ. πρόβλημα από την παραβατική συμπεριφορά μαθητών στο σχολείο, αλλαγή θεσμικού πλαισίου εκδρομών, εισαγωγή νέας διδακτικής μεθόδου, εισαγωγή νέων σχολικών εγχειριδίων).

ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Βεβαιότητας: όταν γνωρίζουμε εκ των προτέρων τόσο τις παραμέτρους και τις μεταβλητές

που επηρεάζουν την απόφαση, όσο και τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματα της απόφασης. Οι πιθανότητες λάθους και ακατάλληλης απόφασης είναι μικρές. Πρόκειται συνήθως για προγραμματισμένες αποφάσεις (κατανομή τμημάτων, ανάθεση μαθημάτων)

Αβεβαιότητας: όταν οι παράγοντες που επιδρούν στη λήψη μιας απόφασης και η συμπεριφορά των μελών που εμπλέκονται στη διαμόρφωση λύσης δεν μπορούν να προβλεφθούν ούτε να εκτιμηθούν αξιόπιστα. Οι πιθανότητες λάθους και ακατάλληλης απόφασης είναι μεγάλες. Πρόκειται συνήθως για μη προγραμματισμένες αποφάσεις (π.χ. εισαγωγή νέων διδακτικών βιβλίων ή νέων διδακτικών μεθόδων, αλλαγή θεσμικού πλαισίου).

Κινδύνου: όταν οι μεταβλητές, τα αποτελέσματα και οι συνθήκες που επικρατούν δεν είναι ακριβώς γνωστά, αλλά μπορούν να προβλεφθούν από στατιστικά στοιχεία ή από πάγια τακτική (νέο σχολείο, κατανομή μαθημάτων λόγω εισαγωγής νέων γνωστικών αντικειμένων με βάση την κατανομή ειδικοτήτων. Σε αντίθεση το ΥΠΑΙΘ προτείνει το διορισμό νέας ειδικότητας).

Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Συστατικό στοιχείο στη λήψη οποιασδήποτε απόφασης και κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες είναι

η πληροφορία.

Στη λήψη μιας απόφασης αυξάνουν οι συνθήκες αβεβαιότητας και κινδύνου όταν δεν έχουμε αξιόπιστη και ολοκληρωμένη πληροφόρηση.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Α. Διευθυντές που αποφεύγουν τα προβλήματα:

Προτιμούν να λαμβάνουν αποφάσεις σε συνθήκες απόλυτης βεβαιότητας.

Επιδιώκουν τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης και την αποφυγή των αλλαγών.

Αντιμετωπίζουν το πρόβλημα ή την ευκαιρία με μια λογική παθητική και μάλλον αρνητική.

Θεωρούνται χρήσιμα στελέχη σε σχολικές μονάδες που επιδιώκουν μια σταθερότητα και

ηρεμία.

B. Διευθυντές που λύνουν τα προβλήματα:

Προτιμούν να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα μόλις εμφανιστούν.

Δέχονται ότι η εκπαιδευτική μονάδα λειτουργεί σε συνθήκες που μεταβάλλονται και πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς σε αυτές.

Αποτελούν την αρκετά συνηθισμένη διευθυντική συμπεριφορά, με πιο ενεργητική αντιμετώπιση των προβλημάτων και βοηθούν στην ανάπτυξη της μονάδας.

Γ. Διευθυντές που αναζητούν τα προβλήματα:

Λύνουν προβλήματα και εκμεταλλεύονται ευκαιρίες πριν αυτές εμφανιστούν.

Δεν έχουν κανένα πρόβλημα με τις πιθανές αλλαγές των συνθηκών μέσα στις οποίες λειτουργεί η μονάδα.

Προσπαθούν να προετοιμάσουν την εκπαιδευτική μονάδα για τις μελλοντικές αλλαγές (μέσα από τη διαδικασία του προγραμματισμού).

Τρόποι λήψης εκπαιδευτικών αποφάσεων:

Αυταρχικός, όταν λαμβάνουν οι ίδιοι την απόφαση και πληροφορούν τους ενδιαφερόμενους για το τι πρέπει να γίνει.

Πειστικός, όταν ασκούν επιρροή στους άλλους για να υιοθετήσουν την απόφαση που έχουν ήδη λάβει.

Συμβουλευτικός, όταν συμβουλεύονται τους συνεργάτες τους και ενδιαφερόμενους πριν λάβουν την απόφαση.

Δημοκρατικός, όταν επιδιώκουν την ομοφωνία ή λήψη της απόφασης με πλειοψηφία.

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Αντιθέσεις και συγκρούσεις είναι οι ανεπιθύμητες καταστάσεις που προκύπτουν από την ενέργεια ενός ατόμου ή μιας ομάδας να επηρεάσει την επιθυμητή ενέργεια ενός

άλλου ατόμου ή ομάδας. Οι συγκρούσεις χωρίζονται σε:

1. Διαπροσωπικές
2. Διομαδικές
3. Μεταξύ ομάδων και ατόμων (ενός εκπαιδευτικού και του συλλόγου διδασκόντων για παράδειγμα).

ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΕΣ ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ:

1. Σύστημα επικοινωνίας εκπαιδευτικού οργανισμού
2. Οργανωτική Δομή -//- -//- -//-
3. Αντιθέσεις μεταξύ των ομάδων
4. Ανθρώπινοι παράγοντες

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η επιλογή του τρόπου αντίδρασης και η έκβαση της σύγκρουσης έχουν άμεση σχέση με τις πέντε στρατηγικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων που περιγράφηκαν από τον Thomas (1976) (βλ. την επόμενη εικόνα). Αυτές είναι η αποφυγή, η προσαρμογή / υποχώρηση, ο συμβιβασμός, ο ανταγωνισμός/ επιβολή και η συνεργασία. Οι στρατηγικές αυτές βασίζονται στην ύπαρξη δύο διαστάσεων. Η μία ορίζει την πρόθεση για την ικανοποίηση των συμφερόντων της άλλης πλευράς και η άλλη, την πρόθεση ικανοποίησης των ατομικών συμφερόντων. Από τον συνδυασμό των δύο διαστάσεων προκύπτουν οι τεχνικές αντιμετώπισης που προαναφέρθηκαν και αναλύονται στη συνέχεια (Ζαβλανός, 2002, Bateman et Snell, 2004, Lewicki et al, 2004).

Εικόνα: Στρατηγικές χειρισμού συγκρούσεων κατά Thomas

Πηγή: <https://slideplayer.gr/slide/11837667/>



α) Αποφυγή: Το αποτέλεσμα σε αυτή τη στρατηγική είναι «χάνω – χάνεις». Τα άτομα που την επιλέγουν κρατούν ουδέτερη και απαθή στάση, δίνοντας αναβολή στην όποια αντιπαράθεση θα μπορούσε να οδηγήσει σε προστριβές και αψιμαχίες. Αυτό συμβαίνει, είτε γιατί αδιαφορούν στην ουσία για το πρόβλημα, είτε γιατί απεχθάνονται τη διαδικασία που απαιτείται για την επίλυσή του, είτε ακόμη γιατί έχουν την αίσθηση αδυναμίας επίλυσής του (Σαΐτης, 2002). Επιπλέον, η τεχνική αυτή επιλέγεται όταν η διαφωνία είναι ελάχιστης σημασίας ή μικρής διάρκειας. Ωστόσο, αμελώντας την επίλυση της προβληματικής κατάστασης, ελλοχεύει ο κίνδυνος της κλιμάκωσής της.

β) Προσαρμογή ή Υποχώρηση (Εξομάλυνση): Το αποτέλεσμα εδώ είναι «χάνω – κερδίζεις». Με αυτή τη στρατηγική τα άτομα επιχειρούν να διευθετήσουν ειρηνικά ένα πρόβλημα και προκειμένου να συνυπάρξουν αρμονικά με την άλλη πλευρά, υποχωρούν, αδιαφορώντας αν θα επιτύχουν τα επιθυμητά για τους ίδιους αποτελέσματα. Ενδείκνυται, όταν ζητούμενο είναι η εξασφάλιση καλών διαπροσωπικών σχέσεων και όταν η κατάληξη της σύγκρουσης δεν θεωρείται σημαντική. Ως μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής θεωρείται η επιφανειακή ηρεμία που επικρατεί στις σχέσεις, ενώ η σύγκρουση υπάρχει και μπορεί να εκδηλωθεί αργότερα, όταν το πρόβλημα θα έχει διογκωθεί.

γ) Ανταγωνισμός ή Επιβολή (Κυριαρχία): Το αποτέλεσμα της στρατηγικής είναι «κερδίζω – χάνεις». Τα άτομα που επιλέγουν αυτή τη στρατηγική αγωνίζονται με πάθος για την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων, αδιαφορώντας για τις επιθυμίες της άλλης πλευράς. Δεν

αφήνουν περιθώριο ανάπτυξης διαλόγου αλλά χρησιμοποιούν τη δύναμή τους, για να επιβληθούν, συχνά απειλώντας, τιμωρώντας ή εκφοβίζοντας τον «αντίπαλο». Η στρατηγική του ανταγωνισμού συναντάται, κυρίως, όταν υπάρχει σχέση προϊσταμένου –υφισταμένου και είναι κατάλληλη σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, όπου απαιτούνται γρήγορες αποφάσεις και δεν υπάρχει χρόνος για συζήτηση (Vivar, 2006). Σοβαρό μειονέκτημά της είναι ότι, μακροπρόθεσμα, η συνεργασία και οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων φθείρονται, εξαιτίας της συνεχούς αποτυχίας της μιας πλευράς.

δ) Συμβιβασμός: Στην στρατηγική αυτή ισχύει το «κερδίζω – χάνεις» ή το « χάνω – κερδίζεις». Πρόκειται για μια τακτική που βασίζεται σε μια μέτρια προσπάθεια, αμοιβαίας ικανοποίησης των αντικρουόμενων πλευρών (Kilmann and Thomas, 1975). Με τον συμβιβασμό δεν ικανοποιούνται όλες οι απαιτήσεις κάποιας πλευράς, αλλά μόνο κάποιες από αυτές, με αποτέλεσμα να μην κερδίζει ή να μη χάνει κάποιος ολοκληρωτικά. Στόχος είναι να βρεθεί η χρυσή τομή, δηλαδή μια λύση που να ικανοποιεί όλες τις πλευρές, ακόμη κι αν δεν είναι η καλύτερη. Τα άτομα συμβιβάζονται με ό,τι μπορούν να κερδίσουν, χωρίς να προσπαθούν για το καλύτερο που μπορούν και συνεπώς, επιτυγχάνεται μια επιφανειακή μόνο επίλυση του προβλήματος. Ενδείκνυται όταν απαιτείται να βρεθεί άμεσα μια προσωρινή λύση και όταν τα εμπλεκόμενα μέρη ασκούν την ίδια επιρροή.

ε) Συνεργασία: Το αποτέλεσμα στη συνεργασία είναι «κερδίζω – κερδίζεις». Με αυτή τη στρατηγική επιχειρείται η ικανοποίηση των συμφερόντων και των στόχων και των δύο πλευρών, μέσα από την εξεύρεση μιας κοινής απόφασης. Προϋποθέτει ειλικρίνεια, εμπιστοσύνη και ωριμότητα από όλους τους εμπλεκόμενους, προκειμένου να εργαστούν, για να αποδώσουν το μέγιστο αποτέλεσμα. Είναι η πιο σημαντική τεχνική αλλά είναι χρονοβόρα και σπαταλά ενέργεια (Vivar, 2006). Αυτός είναι ο λόγος που, για να χρησιμοποιηθεί, θα πρέπει να υπάρχουν σοβαρά θέματα προς επίλυση, για τα οποία αξίζει να καταβληθεί τόσο μεγάλη προσπάθεια. Κάθε μία από τις τεχνικές που παρουσιάστηκαν είναι χρήσιμη και η επιλογή της καταλληλότερης πρέπει να γίνεται, σε συνάρτηση με παράγοντες όπως η σοβαρότητα της κατάστασης, ο διαθέσιμος χρόνος και η ωριμότητα των εμπλεκομένων.

ΓΡΗΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Μεταβιβάζετε την ευθύνη στον υφιστάμενό σας.

Αναθέτετε την ευθύνη σε κάποια ομάδα.

Δοκιμάζετε αμέσως ότι σας έρχεται στο μυαλό και το ξανασκεφτείτε αν δεν αποδώσει.

Επιλέγεται όποια λύση σας προτείνει επίμονα ο πιο ισχυρός συνεργάτης σας.

Αποδέχεται όποια λύση χρησιμοποιήθηκε την τελευταία φορά για παρόμοιο πρόβλημα.

Αναβάλλεται την απόφαση με την ελπίδα ότι το πρόβλημα θα ξεπεραστεί.

Ελπίζετε ότι η λύση θα εμφανιστεί από μόνη της, εάν περιμένετε αρκετά.

ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1. Αναγνώριση του προβλήματος – ουσιαστικά εκτίμηση της τωρινής κατάστασης.

Ποιος ή ποιο τμήμα της μονάδας αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα ή μια ευκαιρία;

Ποιον άλλο επηρεάζει;

Ποια είναι η ιστορία του προβλήματος;

Ποια είναι η ουσία του προβλήματος;

Μήπως είναι σύμπτωμα βαθύτερου προβλήματος που πρέπει πρώτα να ασχοληθούμε;

2. Καθορισμός των απαιτήσεων και των κριτηρίων απόδοσης.

Ποια θα πρέπει να είναι τα αποτελέσματα της απόφασης;

Τι θα προσφέρει και τι θα περιλαμβάνει η ιδανική λύση;

Τελικός έλεγχος και ορθότητα της απόφασης.

3. Παραγωγή εναλλακτικών λύσεων

Να γίνει κάτι ή να μην γίνει τίποτα – δεν πρέπει πάντα να αποκλείεται.

Η λύση να γίνει κάτι χρειάζεται χρόνο και επεξεργασία.

Διατύπωση εναλλακτικών λύσεων μέσα από την αναφορά σε παρόμοια προβλήματα και λύσεις που δόθηκαν στο παρελθόν.

Διατύπωση εναλλακτικών λύσεων μέσα από μια ομάδα συνεργατών σε σύντομο χρονικό διάστημα και χωρίς αξιολόγηση των λύσεων.

4. Αξιολόγηση των λύσεων και επιλογή της πιο κατάλληλης

Με βάση τις συνθήκες και τα κριτήρια απόδοσης, ιδιαίτερο ρόλο στη φάση αυτή παίζει η πληροφόρηση.

Δίνονται απαντήσεις, η λύση λύνει το πρόβλημα ή πετυχαίνει τους στόχους.

Τι ανεπιθύμητες παρενέργειες μπορεί να υπάρξουν από την εφαρμογή της;

Έχει τη δυνατότητα η μονάδα να αντέξει οικονομικά και διοικητικά τη λύση αυτή;

5. Υλοποίηση και εφαρμογή της απόφασης

Απαιτεί την κατάρτιση σχεδίου εφαρμογής στην πράξη, με χρονοδιάγραμμα, καταμερισμό αρμοδιοτήτων, το ποιος, τι και έως πότε θα το κάνει.

Την εκ των προτέρων οργάνωση όλων των απαραίτητων εργασιών για την εκτέλεση της απόφασης.

Δοκιμαστική / πιλοτική εφαρμογή πριν την υλοποίησή της.

Διαδικασία ανατροφοδότησης.

Αν η απόφαση είχε αρνητικό αποτέλεσμα, τότε:

Δώστε στη λύση περισσότερο χρόνο και ελέγξτε πάλι.

Επιλέξτε κάποια άλλη εναλλακτική λύση.

Προσπαθήστε να βρείτε και άλλες εναλλακτικές λύσεις.

Εκτιμήστε ξανά την κατάσταση.

ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

1. Ένας γονέας έρχεται στο γραφείο σας και σας αναφέρει, ότι μια δασκάλα χτύπησε με ένα βιβλίο στο κεφάλι το γιο του, την ώρα του μαθήματος. Τι ενέργειες πρέπει να γίνουν από την πλευρά σας;
2. Ένας εκπαιδευτικός καθυστερεί πολύ συχνά να έρθει στο σχολείο, με αποτέλεσμα να προκαλείται αναστάτωση στους μαθητές του την πρώτη ώρα. Πώς αντιμετωπίζετε το πρόβλημα;
3. Κάποιοι γονείς σας παραπονιούνται ότι την ώρα του μαθήματος, ο εκπαιδευτικός δεν κάνει μάθημα και διορθώνει εργασίες, πιθανώς από τα ιδιαίτερα που κάνει. Πώς αντιμετωπίζετε το πρόβλημα;
4. Σε ένα τμήμα του σχολείου σας, οι σχέσεις των μαθητών δεν είναι καθόλου καλές και υπάρχουν καθημερινές προστριβές στο διάλειμμα και έλλειψη συνεργασίας κατά τη μαθησιακή διαδικασία. Ποιες ενέργειες προτείνετε να πραγματοποιηθούν προκειμένου να λυθεί το πρόβλημα;
5. Κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς, πεθαίνει ο γονέας ενός μαθητή του του σχολείου σας. Ποιες ενέργειες προτείνετε στην εκπαιδευτικό του τμήματος και στον σύλλογο διδασκόντων γενικότερα, ώστε να στηριχθεί ο συγκεκριμένος μαθητής;
6. Μια μαθήτρια της Δευτέρας Δημοτικού λείπει πολύ συχνά από το σχολείο. Έχετε μιλήσει αρκετές φορές με τους γονείς, αλλά παρά τις συνεχείς διαβεβαιώσεις τους ότι δεν θα επαναληφθεί, το πρόβλημα παραμένει. Ποιες ενέργειες πιστεύετε ότι πρέπει να γίνουν και με ποιους (άτομα ή φορείς) θα πρέπει να συνεργαστείτε; Σε αυτήν την περίπτωση ισχύει η ελληνική νομοθεσία ή η νομοθεσία της χώρας υποδοχής;
7. Κάποιοι γονείς σας καταγγέλλουν ότι ένας μαθητής του σχολείου σας δέχεται λεκτική και σωματική βία στο σπίτι του από τους γονείς του. Ποιες ενέργειες πραγματοποιείτε, ώστε να βρεθεί η καλύτερη δυνατή λύση;
8. Αντιλαμβάνεστε ότι μια παρέα μαθητών της σχολικής σας μονάδας ασκεί σχολικό

εκφοβισμό σε μικρότερους μαθητές τόσο στα διαλείμματα, όσο και έξω από το σχολείο. Με ποιους τρόπους αντιμετωπίζετε το πρόβλημα;

9. Κηδεμόνας ενός μαθητή σας υποβάλλει αίτημα να του χορηγήσετε αντίγραφα των πρακτικών της συνεδρίασης του συλλόγου διδασκόντων του σχολείου κατά την οποία αποφασίστηκε να αποβληθεί το παιδί του επί τριήμερο από το σχολείο. Θεωρεί ότι του επιβλήθηκε άδικη τιμωρία και επιθυμεί να ενημερωθεί επισήμως και εγγράφως, ώστε να καθορίσει τις περαιτέρω νόμιμες ενέργειες για να προστατέψει το παιδί του και την οικογένειά του (το μικρότερο παιδί του είναι επίσης μαθητής του σχολείου).
10. Εκπαιδευτικός αναφέρει στον διευθυντή ότι δύο αδέρφια που φοιτούν στην τάξη της έρχονται στο σχολείο με μώλωπες στο σώμα τους και ότι πιθανόν είναι θύματα ενδοοικογενειακής βίας. Ο διευθυντής γνωρίζει σχετικά με το γεγονός αυτό από παρελθόντα έτη αλλά συστήνει στη δασκάλα ότι είναι καλύτερα να παραβλέψουν για ακόμη μία φορά το γεγονός καθώς ο πατέρας είναι ιδιαίτερα βίος και θα υπάρξει αναστάτωση σε όλο το σχολείο.
11. Διευθύντρια σχολείου αρνείται να παραλάβει ένσταση εκπαιδευτικού για απόφαση του συλλόγου διδασκόντων την οποία κρίνει ως παράνομη.
12. Ως Διευθύντρια σχολικής μονάδας αναθέτετε στον υποδιευθυντή του σχολείου σας και στο πλαίσιο των καθηκόντων του τη σύνταξη εγγράφου προς τη διεύθυνση. Εκείνος μη συμφωνώντας με το περιεχόμενο αρνείται τη σύνταξη του εγγράφου.
13. Διευθυντής σχολικής μονάδας ασκεί κριτική των πράξεων του Διευθυντή Εκπαίδευσης ότι δεν έχει αναρτήσει στην ιστοσελίδα της Δ/σης τα κενά του σχολείου του και ότι μεροληπτεί στις τοποθετήσεις των εκπαιδευτικών εξυπηρετώντας κομματικούς του φίλους. Ο Διευθυντής Εκπαίδ/σης μαθαίνει την ενέργεια του Διευθυντή και τον εγκαλεί για παράβαση του πειθαρχικού δικαίου και συγκεκριμένα του Ν.4057/2012, άρθρο 107, παρ.1ιζ. Σχολιάστε την ενέργεια του Διευθυντή της σχολικής μονάδας και του Διευθυντή Εκπαίδευσης έχοντας υπόψη:

Άρθρο 45

Ελευθερία της έκφρασης

1. Η ελευθερία της έκφρασης των πολιτικών, φιλοσοφικών και θρησκευτικών πεποιθήσεων, όπως και των επιστημονικών απόψεων και της υπηρεσιακής κριτικής των πράξεων της προϊσταμένης αρχής, αποτελεί δικαίωμα των υπαλλήλων και τελεί υπό την εγγύηση του Κράτους. Δεν επιτρέπονται διακρίσεις των υπαλλήλων λόγω των πεποιθήσεων ή των απόψεων τους ή της κριτικής των πράξεων της προϊσταμένης αρχής.
2. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στην πολιτική ζωή της Χώρας επιτρέπεται σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

N.4057/2012

Άρθρο 107

ιζ) η άσκηση κριτικής των πράξεων της προϊσταμένης αρχής που γίνεται δημοσίως, γραπτώς ή προφορικώς, με σκόπιμη χρήση εν γνώσει εκδήλως ανακριβών στοιχείων ή με χαρακτηριστικά απρεπείς εκφράσεις.

2.1 Η τέχνη της επικοινωνίας

Η επικοινωνία δεν αποτελεί απλώς μια διαδικασία ανταλλαγής μηνυμάτων, αλλά επιπλέον συνιστά μια σχέση που υποδηλώνει αλληλεπίδραση μεταξύ των επικοινωνούντων, γι' αυτό και η σωστή επικοινωνία σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι κεφαλαιώδους σημασίας για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του.

2.1.1 Η διαδικασία της επικοινωνίας

Τι είναι η επικοινωνία

Οι άνθρωποι επικοινωνούμε σε κάθε στιγμή της ζωής μας, στην προσωπική, επαγγελματική, κοινωνική. Όλοι διαθέτουμε τη φυσική ικανότητα να επικοινωνούμε, όμως το πώς

επικοινωνούμε είναι κάτι που το μαθαίνουμε. Η Αθανασούλα-Ρέππα (2008) υποστηρίζει ότι η επικοινωνία είναι μια κοινωνική δραστηριότητα , ένα κοινωνικό φαινόμενο, που εμφανίζεται τόσο σε διαπροσωπικό επίπεδο, όσο και στο επίπεδο των οργανισμών και αφορά τη μετάδοση και λήψη πληροφοριών-μηνυμάτων, μεταξύ των ατόμων και των ομάδων, μέσα από ένα σύστημα συμβόλων όπως είναι η γλώσσα, τα σήματα, οι χειρονομίες, κλπ. Η επικοινωνία θεωρείται ένα από τα κομβικά στοιχεία για την επίτευξη των στόχων όλων των οργανισμών. Ιδιαίτερα όμως για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, η επικοινωνία αποκτά μια άλλη βαρύτητα, καθώς η φύση των εργασιών τους και η διδακτική πράξη πραγματοποιείται κυρίως μέσω λεκτικής ή μη λεκτικής επικοινωνίας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Η επικοινωνία προϋποθέτει:

Έναν πομπό που έχει την πρόθεση να στείλει ένα μήνυμα σε έναν δέκτη προκειμένου να έχει ένα αποτέλεσμα μέσα σε ένα περιβάλλον

Ας προχωρήσουμε στην επεξήγηση του ορισμού ξεκινώντας αντίστροφα:

Περιβάλλον

Είναι το πλαίσιο εντός του οποίου συμβαίνει η πράξη της επικοινωνίας, π.χ. ένας δημόσιος χώρος, το σπίτι μας ή ο χώρος δουλειάς μας. Αυτό το περιβάλλον δεν είναι απλά ο φυσικός χώρος όπου διεξάγεται η επικοινωνία, αλλά είναι ένα **προσδιορισμένο κοινωνικό περιβάλλον** με τους δικούς του κώδικες. Οι πρωταγωνιστές ενός επικοινωνιακού συμβάντος σε ένα σχολείο (π.χ. δύο μαθητές ή ο διευθυντής του σχολείου και ένας μαθητής κλπ.), οι πρωταγωνιστές ενός επικοινωνιακού συμβάντος σε ένα θέατρο (π.χ. ο ηθοποιός και ο θεατής), οι πρωταγωνιστές ενός επικοινωνιακού συμβάντος σε ένα Υπουργείο (π.χ. ένας πολίτης και ένας δημόσιος υπάλληλος ή ένας προϊστάμενος και ένας υπάλληλος κλπ.) υπόκεινται σε διαφορετικά κοινωνικά πλαίσια, τα οποία περιέχουν τις δικές τους νόρμες, μοντέλα, κανόνες, ρόλους.

Κάθε πλαίσιο (context) έχει τη δική του «τελετουργία» αλληλεπιδράσεων μεταξύ των πρωταγωνιστών του και η επικοινωνία καθορίζεται από τις σχέσεις που συνδέουν τα άτομα με το περιβάλλον τους. Αυτές οι σχέσεις διαρθρώνονται κοινωνικά, άλλοτε μπορεί να είναι ανταγωνιστικές κι άλλοτε μη ανταγωνιστικές. Στην πρώτη περίπτωση η σχέση ως «αντιθετική» εμπεριέχει μια «υψηλή» θέση και μια «χαμηλή» θέση για τους πρωταγωνιστές της, π.χ. γιατρός – ασθενής, προϊστάμενος – υπάλληλος, γονέας – παιδί, εργοδότης - εργαζόμενος κλπ., ενώ στη δεύτερη περίπτωση η σχέση έχει ελαχιστοποιημένη τη διαφορά, π.χ. παίρνω ένα δώρο – κάνω ένα δώρο.

Αποτέλεσμα - Μήνυμα

Η επικοινωνία είναι μια κοινωνική διαδικασία και συνεπώς καθεαυτή έχει ένα **αποτέλεσμα**. Δηλαδή δεν νοείται επικοινωνία, αν από την αποστολή του μηνύματος δεν έχουμε επιπτώσεις. Οι άνθρωποι στέλνουν μηνύματα, γιατί αποβλέπουν σε κάποια αποτελέσματα. Το μήνυμα περιέχει μια **πληροφορία**, π.χ. μια άποψη, ένα συναίσθημα του πομπού, ένα γεγονός, αλλά και την **πρόθεση** του πομπού να μεταφέρει την πληροφορία στον δέκτη. Συνεπώς εγείρεται το ερώτημα γιατί οι άνθρωποι έχουν την πρόθεση, γιατί επιθυμούν να στείλουν μηνύματα και επιδιώκουν να έχουν αποτελέσματα;

Πρόθεση – Μήνυμα

Οι λόγοι που μεταδίδουμε μηνύματα είναι ποικίλοι, άλλοτε μπορεί να εκφράζουν εσώτερες ψυχικές μας ανάγκες, άλλοτε κοινωνικούς σκοπούς, όπως:

- η επιβεβαίωση του «εγώ»
- η άσκηση εξουσίας
- η αναγκαιότητα της συναίνεσης
- η άσκηση ρόλων
- η ανάγκη διατήρησης της ομάδας

Πάντως τα ανταλλασσόμενα μηνύματα μεταξύ των πρωταγωνιστών σε ένα συγκεκριμένο context δεν είναι ουδέτερα. Αποβλέπουν στην ικανοποίηση **αναγκών και επιθυμιών** του πομπού, ικανοποίηση που μπορεί να επέλθει αν επηρεασθεί ο δέκτης.

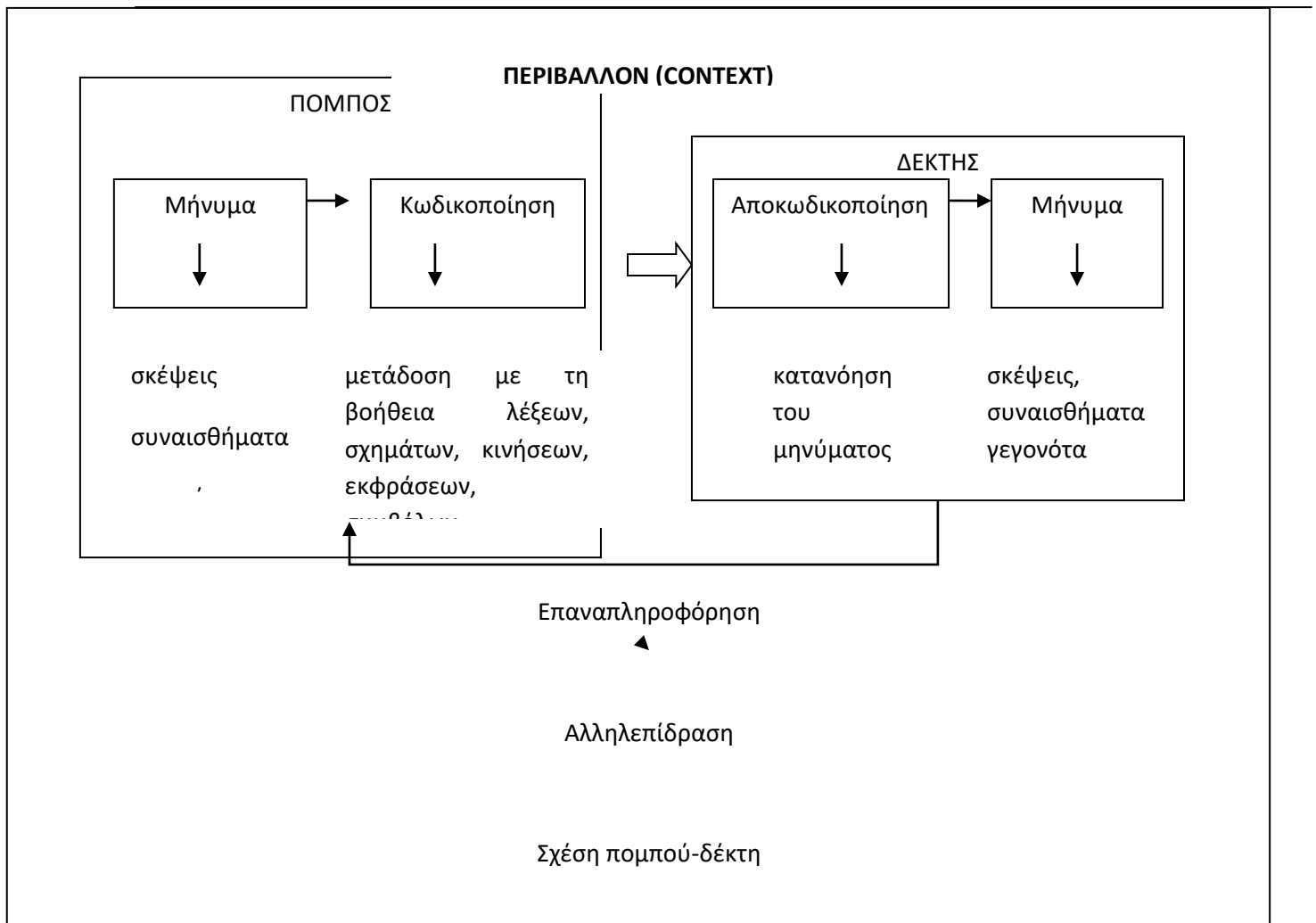
Πομπός – Δέκτης

Η επικοινωνία αρχίζει από τη στιγμή που ένας άνθρωπος στέλνει το μήνυμά του σε κάποιον άλλον και ο δεύτερος ανταποκρίνεται, είτε θετικά είτε αρνητικά. Συνεπώς οι συμμετέχοντες βιώνουν μια κατάσταση αμοιβαίας επίδρασης, δηλαδή μια **κοινωνική κατάσταση**. Η επικοινωνία αποτελεί μια κοινωνική κατάσταση που εσωκλείει «**σχέσεις**» μεταξύ **πομπού και δέκτη**. Η επικοινωνία δεν είναι απλώς και μόνο μια σειρά μηνυμάτων, αλλά είναι μια σειρά μηνυμάτων που ανταλλάσσονται μεταξύ των ατόμων, τα οποία μέσα από αυτή τη διαδικασία διαμορφώνουν «**χ**» ή «**ψ**» **κοινωνικές συμπεριφορές**.

Η έννοια της **αλληλεπίδρασης** είναι το κεντρικό σημείο στην επικοινωνία. Κάθε ενέργειά μας ως μέλους ενός ή περισσοτέρων context (συστημάτων), π.χ. στην επιχείρηση, στην οικογένεια, στην υπηρεσία μας, στο πανεπιστήμιο κλπ., είναι εν τέλει μια θετική ή αρνητική ανταπόκριση στην ενέργεια κάποιου άλλου εντός του συστήματος. Με τη σειρά της αυτή η ενέργειά μας αποτελεί το ερέθισμα, το κίνητρο έναντι του οποίου αντιδρά ο άλλος, ο οποίος μας «επαναπληροφορεί» και ούτω καθεξής. Αυτή η συνεχής διαδικασία από τον έναν στον άλλον (feed-back) αποτελεί την κεντρική έννοια της επικοινωνίας. Συνεπώς η επικοινωνία είναι η **αλληλεπίδραση** μεταξύ πομπού – δέκτη, που υποδηλώνει τη μεταξύ τους σχέση, όπως αυτή εκφράζεται από την εκάστοτε **συμπεριφορά** τους.

Σύνοψη

Θα μπορούσαμε παραστατικά να απεικονίσουμε τη διαδικασία της επικοινωνίας ως εξής:



2.1.2 Συμπεριφορά και στάσεις

Ο τρόπος που επικοινωνούμε καθορίζεται από τις σχέσεις που συνδέουν τα άτομα μέσα σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό περιβάλλον. Ο τρόπος επικοινωνίας μας εκδηλώνεται από τη **συμπεριφορά** μας. Η συμπεριφορά μας είναι ό,τι λέμε και ό,τι κάνουμε. Το λεξιλόγιο που χρησιμοποιούμε, οι εκφράσεις μας, οι κινήσεις μας, το πώς ντυνόμαστε, οι συγκεκριμένες πράξεις μας κ.λπ. δηλώνουν τη συμπεριφορά μας. Η συμπεριφορά είναι οτιδήποτε **εξωτερικεύεται** και είναι άμεσα διαγνώσιμο από τους άλλους.

Η συμπεριφορά μας επηρεάζεται από τις **ανάγκες** και τις **προσδοκίες** μας. Δεν έχουμε όλοι οι άνθρωποι ούτε τις ίδιες ανάγκες, ούτε τις ίδιες προσδοκίες. Δηλαδή τα κίνητρά μας διαφέρουν και συνεπώς διαφοροποιούνται οι συμπεριφορές μας. Στο πλαίσιο αυτό ο Α. Maslow διατύπωσε τη **θεωρία των «Ανθρωπίνων Αναγκών»** και ο V. Vroom τη **θεωρία**

της προσδοκίας. Ο Maslow ανέλυσε την ανθρώπινη συμπεριφορά με βάση ένα ιεραρχικό σύστημα αναγκών. Η πυραμίδα του Maslow περιλαμβάνει πέντε επίπεδα αναγκών με βάση τη σειρά προτεραιότητας που θέτουν οι άνθρωποι για την ικανοποίησή τους. Στη βάση της πυραμίδας τοποθέτησε τις βιολογικές ανάγκες συντήρησης (τροφή) που τις ακολουθούν οι ανάγκες στέγης και ασφάλειας. Στις επόμενες βαθμίδες τοποθέτησε τις ανάγκες για αγάπη και αίσθηση του «ανήκειν», καθώς και την ανάγκη αυτοεκτίμησης. Τέλος, τοποθέτησε την ανάγκη του ανθρώπου για αυτοπραγμάτωση. Θεώρησε ότι μια ανάγκη θα πρέπει να ικανοποιείται σε μεγάλο βαθμό προτού παρουσιαστεί η επόμενη.

Σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας του Vroom η προσπάθεια που το άτομο καταβάλλει εξαρτάται από την προσδοκία του για ένα αποτέλεσμα και από το πόσο επιθυμεί αυτό το αποτέλεσμα. Ιδιαίτερα στον εργασιακό χώρο το άτομο αναμένει μια απόδοση με βάση τις γνώσεις και τις ικανότητες που έχει. Έχει μάλιστα ένα κίνητρο, δηλαδή «τι θα αποκομίσει» από το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Το όφελος μπορεί να είναι οικονομικό ή να είναι η αύξηση του κύρους του ή η βελτίωση της προσωπικότητάς του κλπ. Και τέλος, εκτιμά το πόσο σημαντικό είναι το κίνητρο για τον ίδιο. Για παράδειγμα, το «κύρος» δεν λειτουργεί ως κίνητρο με την ίδια ένταση σε όλους τους εργαζόμενους.

Τα **βασικά κίνητρα** για τους εργαζόμενους είναι:

- **χρήμα:** έσοδα που αντιστοιχούν στην παρεχόμενη εργασία
- **κύρος:** ο εν γένει σεβασμός εντός του εργασιακού χώρου και στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον
- **δύναμη:** η αύξηση επιρροής και ελέγχου
- **αναγνώριση:** η επιβράβευση, η ηθική ανταμοιβή
- **ασφάλεια:** η σταθερότητα, η μείωση της πιθανότητας μεταβολής των εργασιακών συνθηκών, η ελαχιστοποίηση της πιθανότητας ανεργίας
- **προσωπική βελτίωση:** η αναγνώριση από το ίδιο το άτομο της αναγκαιότητας να εξελίσσεται.

Όπως σημειώσαμε, υπάρχει μια πλευρά του εαυτού μας που εξωτερικεύεται και είναι η συμπεριφορά μας. Υπάρχει όμως και μια άλλη πλευρά την οποία οι άλλοι δεν διαπιστώνουν άμεσα, είναι τα συναισθήματα, οι ψυχικές προδιαθέσεις μας, οι εσώτερες σκέψεις και τα κίνητρά μας, δηλαδή η **στάση** μας απέναντι σε πρόσωπα και καταστάσεις. Κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας τα άτομα εκδηλώνουν συγκεκριμένες συμπεριφορές, τις οποίες

οι άλλοι παρατηρούν, αλλά για να τις κατανοήσουν και να τις ερμηνεύσουν πρέπει να διεισδύσουν στις στάσεις και τελικά στον εσωτερικό κόσμο.

Οι στάσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες με βάση συναισθηματικές επιλογές του «εγώ» στη σχέση του με τον «άλλον». Βέβαια οι περισσότεροι άνθρωποι συνδυάζουμε όλες τις στάσεις ζωής, αλλά μία από αυτές μας χαρακτηρίζει πιο πολύ.

<p>+ <i>Θετική Στάση έναντι του «εγώ» /</i> - <i>Αρνητική Στάση έναντι του «άλλου»</i></p> <p>Αποδέχομαι τον εαυτό μου, αλλά δεν αποδέχομαι τον άλλον. Υπερεκτιμώ τον εαυτό μου και υποτιμώ τον άλλον. Φέρομαι συνήθως ανταγωνιστικά και κυριαρχικά με περιφρόνηση και θυμό.</p>	<p>+ <i>Θετική Στάση έναντι του «εγώ» /</i> + <i>Θετική Στάση έναντι του «άλλου»</i></p> <p>Αποδέχομαι τον εαυτό μου και θεωρώ ότι μπορώ να έχω εποικοδομητικές σχέσεις με τον άλλον. Είμαι συνεργάσιμος, αναλαμβάνω ευθύνες, μοιράζομαι αρμοδιότητες.</p>
<p>- <i>Αρνητική Στάση έναντι του «εγώ» /</i> - <i>Αρνητική Στάση έναντι του «άλλου»</i></p> <p>Δεν εμπιστεύομαι ούτε τον εαυτό μου, ούτε τον άλλον. Με χαρακτηρίζουν</p>	<p>- <i>Αρνητική Στάση έναντι του «εγώ» /</i> + <i>Θετική Στάση έναντι του «άλλου»</i></p> <p>Υποτιμώ τον εαυτό μου και θαυμάζω τον άλλον. Αισθάνομαι ανίσχυρος,</p>

τάσεις εγκατάλειψης και παραίτησης. Δεν έχω στόχους, είμαι αντιπαραγωγικός και αυτοκαταστροφικός.	ανεπαρκής και κατώτερος. Αποφεύγω να παίρνω αποφάσεις και με χαρακτηρίζει φόβος, ενώ θεωρώ τους άλλους ανώτερους.
---	---

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

- - - «Είμαι δημόσιος υπάλληλος και κατάφερα στα τριάντα επτά χρόνια μου να γίνω Προϊστάμενος Διεύθυνσης (+), αλλά δεν βρίσκω ενδιαφέρον στο αντικείμενό μου (-). Σκέφτομαι ότι θα τερματίσω τη σταδιοδρομία μου κολλημένος σε μια απίστευτη γραφειοκρατία (-)»

- - - «Σε προσωπικό επίπεδο υπήρξα ένας θλιβερός πατέρας και ένας καταπιεσμένος σύζυγος (-), σε επαγγελματικό ένας άνθρωπος που εργαζόταν σε ένα ασφυκτικό περιβάλλον (-). Τελικά αποδείχθηκα ανίκανος να κάνω κάτι για να διορθώσω τη ζωή μου (-)»

+ + + «Στα είκοσι τρία μου πήρα το πτυχίο και ένιωθα έτοιμη να ανοίξω τα φτερά μου

στον χώρο των δημοσίων σχέσεων (+). Προσλήφθηκα σε ένα μεγάλο ξενοδοχειακό συγκρότημα και είχα πολλή και κοπιαστική δουλειά, αλλά έτσι μου δόθηκε η ευκαιρία να επικοινωνήσω με κόσμο από διάφορες ευρωπαϊκές χώρες (+). Μετά από τρία χρόνια επίπονης εργασίας γνώρισα έναν Γάλλο επιχειρηματία που μου πρότεινε να με προσλάβει στην επιχείρησή του κι έτσι τώρα βρίσκομαι στη Μασσαλία, όπου εργάζομαι και ταυτόχρονα βελτιώνω το επικοινωνιακό μου προφίλ με την υποστήριξη της εκπαιδευτικής μονάδας της εταιρείας (+)»

+ - - «Οι γονείς μου ακόμα και όταν δυσκολεύονταν πάντα έβρισκαν τρόπο για να μου στέλνουν χρήματα. Και να ήταν μόνο τα χρήματα! Όλα μου τα προβλήματα τα συζητούσα μαζί τους και βρίσκαμε από κοινού λύσεις (+). Εγώ τώρα δεν μπορώ να καταλάβω το παιδί μου, δεν ξέρω τι θέλει, δεν μπορώ να κρίνω πώς θα το βοηθήσω και πώς να το χειριστώ (-). Αλλά και το ίδιο δεν δείχνει προθυμία να μου ανοιχτεί (-)»

Ο τρόπος επικοινωνίας, δηλαδή η συμπεριφορά μας, εξαρτάται επίσης και από τον βαθμό αυτογνωσίας που διαθέτουμε και την ικανότητά μας να **γνωρίζουμε τον άλλον**. Οι J.Luft και H.Ingham δημιούργησαν ένα μοντέλο διαπροσωπικής επικοινωνίας που λέγεται «**παράθυρο Johari**» (από τα μικρά τους ονόματα). Αυτό αποτελείται από τέσσερα μέρη: το ανοιχτό, το τυφλό, το μυστικό και το σκοτεινό.

Μοντέλο διαπροσωπικής επικοινωνίας

<p>Ανοιχτό</p> <p><i>Είναι οι πληροφορίες που το άτομο γνωρίζει για τον εαυτό του και που οι άλλοι επίσης γνωρίζουν. Τις γνωστοποιεί στους άλλους το ίδιο το άτομο. Είναι πληροφορίες για τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τις ικανότητες, τα συναισθήματα του κ.λπ.</i></p>	<p>Τυφλό</p> <p><i>Είναι πληροφορίες που το άτομο δεν γνωρίζει για τον εαυτό του, επειδή συνήθως δεν τις έχει συνειδητοποιήσει. Όμως οι άλλοι τις γνωρίζουν. Αποτελεί την εικόνα που έχουν οι άλλοι για το άτομο. Όταν το άτομο προσπαθεί να αντιληφθεί το τι πιστεύουν οι άλλοι για το ίδιο, τότε βελτιώνεται η διαπροσωπική του επικοινωνία.</i></p>
<p>Μυστικό</p> <p><i>Είναι οι πληροφορίες που το άτομο κρατά για τον εαυτό του και η γνωστοποίησή τους ελέγχεται από το ίδιο. Οι άλλοι δεν τις γνωρίζουν και αν υπάρξει δημοσιοποίηση είναι ελεγχόμενη και εκούσια, δηλαδή το ίδιο το άτομο το επιτρέπει. Το μέρος αυτό είναι συνήθως συναισθήματα, επιθυμίες, εσώτερες σκέψεις του ατόμου.</i></p>	<p>Σκοτεινό</p> <p><i>Είναι πληροφορίες άγνωστες στο άτομο, αλλά και στους άλλους. Είναι το υποσυνείδητο και αποτελεί αντικείμενο ανάλυσης από τους ψυχιάτρους – ψυχαναλυτές.</i></p>

Ο εσώτερος εαυτός μας αποτελεί αντικείμενο μελέτης των ψυχολόγων και ψυχιάτρων. Ο S.Freud πρώτος θεμελίωσε την άποψη ότι η προσωπικότητά μας αποτελείται από τρία μέρη, το **ασυνείδητο**, το **εγώ** και το **υπερεγώ**, τα οποία διαμορφώνουν τη συμπεριφορά μας. Στις δεκαετίες 1950 και 1960 ο ψυχαναλυτής Eric Berne θεμελίωσε τη **συναλλακτική ανάλυση**, ως εργαλείο ερμηνείας της συμπεριφοράς. Ο Berne υποστήριξε ότι η ανθρώπινη προσωπικότητα έχει δομηθεί σύμφωνα με τρεις καταστάσεις, οι οποίες αποτελούν ένα σύνολο, που ονομάζεται **ΓΕΠ**. Δηλαδή, **Γονέας**: Είναι η ζωή όπως μας την δίδαξαν γονείς, νηπιαγωγοί, συγγενείς ως την ηλικία των 5 ετών. Είναι οι αρχές, οι κανόνες, οι αξίες, τα πρότυπα που μας δίδαξαν. **Ενήλικας**: Είναι η ζωή όπως την πειραματιστήκαμε, την εξερευνήσαμε, την καταγράψαμε, την επεξεργαστήκαμε με βάση την ορθολογική μας σκέψη από την ηλικία των 10 μηνών. **Παιδί**: Είναι η ζωή όπως τη βιώνουμε μέσα από τα συναισθήματα ως την ηλικία των 5 ετών. Οι διαφορετικές συμπεριφορές των ατόμων οφείλονται στο διαφορετικό περιεχόμενο των τριών αυτών καταστάσεων του «εγώ».

Σύνοψη

- Η συμπεριφορά είναι ο τρόπος επικοινωνίας μας, ό,τι λέμε και ό,τι κάνουμε
- Η στάση είναι οι εσωτερικές προδιαθέσεις μας
- Ο τρόπος επικοινωνίας μας προσδιορίζεται από τις κοινωνικές σχέσεις μέσα στο εκάστοτε περιβάλλον (context) και την «προσωπική ιστορία», το «εγώ» μας.

Ασκήσεις – Δραστηριότητες

1. Αξιολογείστε με σειρά προτεραιότητας τα βασικά κίνητρά σας ως εργαζόμενος/η που αναφέρονται στο παρόν υλικό.
2. Από τις στάσεις έναντι του εγώ και των άλλων, όπως καταγράφονται στο παρόν υλικό, ποια ή ποιες σας αντιπροσωπεύουν περισσότερο ή λιγότερο;
3. Ζητείστε από πρόσωπα του φιλικού ή επαγγελματικού σας περιβάλλοντος να σας δώσουν πληροφορίες για τον εαυτό σας, δηλαδή πώς αυτοί σας βλέπουν. Αξιολογείστε αυτές τις πληροφορίες, δηλαδή τι από όσα συλλέξατε τα έχετε συνειδητοποιήσει και τι όχι.

2.1.3 Προβλήματα στη διαπροσωπική επικοινωνία

Βασικά ανασταλτικά στοιχεία σε καθημερινούς διαλόγους

Στις καθημερινές διαπροσωπικές / κοινωνικές σχέσεις μας συχνά εμφανίζονται ανασταλτικά στοιχεία που δυσχεραίνουν την καλή μας επικοινωνία. Σε μια συζήτηση είναι πολλές οι αιτίες που τη δυσκολεύουν και πάντα εξαρτάται από τον χαρακτήρα των συνομιλητών ο βαθμός της ενόχλησής τους.

*Ένα ιδιαίτερα αρνητικό στοιχείο για τη σωστή διεξαγωγή ενός διαλόγου είναι όταν ο συνομιλητής εκφράζεται με **αυταρχικό τρόπο**. Είναι η πιο χαρακτηριστική δυσλειτουργία σε μια συζήτηση. Ο αυταρχικός συνομιλητής δίνει με ευκολία διαταγές, γιατί πιστεύει ότι μόνο αυτός κατέχει την «αλήθεια». Όμως, οι εντολές συνήθως υποκρύπτουν την ανασφάλεια έναντι της άλλης άποψης. Ουσιαστικά πρόκειται για προσπάθεια καταπίεσης του άλλου προκειμένου να προσαρμοστεί στις δικές μας θέσεις. Αυτός που εκδηλώνει μια τέτοια συμπεριφορά δείχνει να μην έχει την ικανότητα ή τη διάθεση να κατανοήσει τον άλλον και τις απόψεις του.*

*Όταν γίνεται ένας διάλογος, όπου ο ένας συνομιλητής ανακοινώνει ένα ζήτημα και ο άλλος συνομιλητής αρχίζει να κάνει **ερωτήσεις «ελέγχου»**, οι οποίες φανερώνουν ένα είδος περιέργειας ή ακόμα καχυποψίας και προσπάθεια ανάκρισης, τότε ο πρώτος είναι πιθανόν να μην θέλει να συνεχίσει να μιλά για το ζήτημα που έθεσε.*

*Όταν ένας συνομιλητής λέει την άποψή του για ένα θέμα ή ανακοινώνει μία πράξη του και ο άλλος εκφράζει αμέσως και έντονα την αντίρρησή του, τότε αναιρείται οποιαδήποτε συνθήκη διαλόγου. Η χωρίς παράθεση επιχειρημάτων απόρριψη των σκέψεων και πράξεων του άλλου, η «**κατηγορία**» για ό,τι λέει ή κάνει χωρίς να δίνεται στον συνομιλητή μας η δυνατότητα να ξεδιπλώσει τις αιτίες, δημιουργεί έντονες επικοινωνιακές δυσχέρειες που δύσκολα επιτρέπουν τον διάλογο.*

Μία ακόμα δυσχέρεια στην επικοινωνία δημιουργείται όταν στη διάρκεια ενός διαλόγου κάποιος από τους συνομιλητές **σατιρίζει συχνά και ειρωνεύεται συνεχώς** όσα ακούει από τον άλλον. Αυτή η τακτική δείχνει αδυναμία ειλικρινούς παρακολούθησης των απόψεων του άλλου. Η συνεχής σάτιρα και η ειρωνεία υποκρύπτουν την προσπάθεια υποβάθμισης της σοβαρότητας του θέματος, γιατί το πιθανότερο είναι ότι αυτός που χρησιμοποιεί τέτοιες μεθόδους είτε αισθάνεται αδύναμος να ανταπεξέλθει στη συζήτηση εκθέτοντας με επιχειρήματα την άποψή του είτε θεωρεί τον εαυτό του ειδήμονα και κάθε άλλον ανίκανο .

Όταν ένας συνομιλητής εκθέτει ένα πρόβλημά του και ο άλλος γρήγορα-γρήγορα του δίνει **«έτοιμα πακέτα συμβουλών»**, τότε ο πρώτος είναι πιθανόν να μην ικανοποιηθεί. Αν δεν δοθεί στον πρώτο συνομιλητή η δυνατότητα να εκθέσει όσες περισσότερες πληροφορίες μπορεί για το πρόβλημά του, τότε είναι πιθανόν να σχηματίσει την εντύπωση ότι ο δεύτερος ανυπομονεί να τελειώσει μαζί του. Το να θέλω λοιπόν να βοηθήσω κάποιον προϋποθέτει ότι είμαι σε θέση να τον ακούσω με υπομονή και άρα να μου εμπιστευθεί όσα στοιχεία περισσότερα είναι δυνατόν, ώστε οι προτεινόμενες λύσεις να είναι αποτέλεσμα γόνιμου διαλόγου.

Επικοινωνιακό πρόβλημα προκαλείται και στην περίπτωση που ο ένας συνομιλητής ανακοινώνει κάτι για τον ίδιο, σοβαρό ή όχι, και ο άλλος συνομιλητής - χωρίς να επιτρέψει στον πρώτο να ολοκληρώσει - πιάνεται από αυτό που ακούει για να ξεδιπλώσει δικές του αντίστοιχες περιπτώσεις. Δηλαδή αξιοποιεί την ευκαιρία να μιλήσει για τον εαυτό του και να ανακοινώσει **δικές του εμπειρίες** χωρίς να δείχνει

ενδιαφέρον για τον συνομιλητή του. Συνεπώς δείχνει αδιαφορία και δεν φαίνεται να θέλει να ακούσει τον συνομιλητή του.

Μη εποικοδομητικές συμπεριφορές σε περιπτώσεις διαφωνιών

Συχνά στις διαπροσωπικές / κοινωνικές σχέσεις μας εμφανίζονται αντιπαραθέσεις. Σε περιπτώσεις αντιπαραθέσεων και διαφωνιών ορισμένες φορές αντιδρούμε με τρόπους που δεν συμβάλλουν στην ορθολογική επίλυση των διαφωνιών και μερικές φορές σκοπό έχουν να «εκβιάσουμε» τον συνομιλητή μας. Τέτοιες συμπεριφορές είναι:

Όταν αποχωρούμε από τον διάλογο

*Ορισμένοι δεν επιθυμούν να παραμείνουν σε έναν διάλογο, όταν έχουν προκύψει διαφωνίες με τον συνομιλητή. Δείχνουν λοιπόν ενοχλημένοι και προτιμούν να φύγουν και να εγκαταλείψουν. Πολλές φορές μάλιστα πριν την **αποχώρησή** τους φροντίζουν να «κατηγορήσουν» εμμέσως τον συνομιλητή τους ότι τους έχει αδικήσει. Ουσιαστικά πρώτα «παίζουν» τον ρόλο του αδικημένου, του απογοητευμένου, του προσβεβλημένου και μετά αποχωρούν.*

Όταν ενοχοποιούμε τον εαυτό μας

*Μία άλλη αντίδραση σε μια συζήτηση είναι η «υποτίμηση» του εαυτού μας, η **αυτοενοχοποίηση**. Η διαφωνία με τον συνομιλητή μας δεν εκδηλώνεται άμεσα, η δύσκολη θέση στην οποία μπορεί να βρισκόμαστε καλύπτεται με δηλώσεις του «εγώ φταίω για όλα» και έτσι προσπαθούμε να αποφύγουμε τη*

συζήτηση, γιατί στην ουσία δεν θέλουμε να ακούσουμε την άλλη άποψη, η οποία πιθανόν να αποδεικνύει ορισμένα λάθη μας.

Όταν αποδεχόμαστε άκριτα τις θέσεις του άλλου

Επίσης, μία άλλη αντίδραση στην περίπτωση διαφωνίας κατά την επικοινωνία μας με έναν άλλον είναι η εύκολη υποχώρηση από τις ανάγκες και επιθυμίες μας από αυτό που επιδιώκουμε και **η αβίαστη και άκριτη αποδοχή των επιθυμιών του άλλου**. Στην περίπτωση αυτή πιθανόν να μην είμαστε σίγουροι για την ορθότητα των δικών μας αναγκών ή γενικά να μας χαρακτηρίζει φόβος και άγχος, όταν ο άλλος δεν συμφωνεί μαζί μας.

Όταν χρησιμοποιούμε απειλές

Μία συνήθης αντίδραση σε διάλογο με διαφωνίες είναι ο ένας από τους συνομιλητές, συνήθως αυτός που αισθάνεται πιο ισχυρός, να χρησιμοποιεί διαφόρων μορφών **απειλές** προκειμένου ο άλλος να υποχωρήσει. Συχνά αποβλέπουμε στο να ανταποκριθεί ο άλλος στις δικές μας προσδοκίες εκβιάζοντάς τον. Πρόκειται για έναν χειρισμό που προϋποθέτει καλή γνώση του άλλου, δηλαδή γνωρίζουμε τι συνιστά για τον ίδιο απειλή και τη χρησιμοποιούμε.

Όταν επικαλούμαστε παρελθόντα προβλήματα

Συχνά στους διαλόγους με διαφωνίες υπεισέρχονται μεταξύ των συνομιλητών **δυσaréσκειες και απογοητεύσεις από το παρελθόν**. Και ενώ το θέμα της διαφωνίας είναι συγκεκριμένο ο διάλογος προσλαμβάνει μια «πολεμική» μορφή, όπου οι συνομιλητές θέτουν και παλαιότερα προβλήματα τους. Στις περιπτώσεις αυτές οι διαφωνίες παίρνουν τον χαρακτήρα προσωπικών πλέον επιθέσεων με έντονα τα χαρακτηριστικά της αδιαλλαξίας και της αδυναμίας για οποιαδήποτε κριτική.

Όταν δημιουργούμε στον άλλον ενοχές

Συχνή αντίδραση είναι και η **δημιουργία ενοχών** στον συνομιλητή μας, ώστε να τον κάνουμε να υποχωρήσει από τις αρχικές του θέσεις. Προσπαθούμε να φανούμε ανώτεροι από αυτόν επιρρίπτοντάς του συνεχώς ευθύνες με το να του απαριθμούμε διάφορα λάθη του σε άσχετα ζητήματα με το υπό συζήτηση θέμα. Επίσης η δημιουργία ενοχών μπορεί να καλλιεργηθεί με το να θυμίζουμε στον συνομιλητή μας άλλες περιπτώσεις στις οποίες εμείς τον έχουμε υποστηρίξει και έτσι να τον κάνουμε να αισθανθεί υπόχρεος απέναντί μας και συνεπώς ένοχος για τη διαφωνία του στον υπό διεξαγωγή διάλογο.

Όταν αδιαφορούμε

Σε άλλες πάλι περιπτώσεις μπορεί η συμπεριφορά μας να είναι **προκλητικά αδιάφορη** προς τον συνομιλητή μας μη δίνοντάς του σημασία σε ό,τι μας λέει ή απαντώντας του τόσο απροσδιόριστα σε κάτι που μας ρωτά, ώστε να τον οδηγούμε σε αδυναμία να κατανοήσει το τι ακριβώς συμβαίνει. Η συμπεριφορά μας μπορεί να γίνει ακόμα πιο προκλητική κάνοντας ακριβώς το αντίθετο από αυτό που μας δηλώνει ότι επιθυμεί.

Όταν επιδιώκουμε τη «γλωσσική» υπεροχή

*Μια άλλη αντίδραση στις περιπτώσεις των διαφωνιών είναι να προσπαθούμε να επιβληθούμε στον συνομιλητή μας μέσω της τακτικής της **γλωσσικής υπεροχής**. Άνθρωποι με πνευματική καλλιέργεια μπορεί να επιδοθούν σε έναν τέτοιο εντυπωσιασμό χρησιμοποιώντας δύσκολες έννοιες και λέξεις σε μια απλή καθημερινή επικοινωνία τους στην οποία έχουν προκύψει διαφωνίες. Με τον τρόπο αυτόν προσπαθούν να καθλώσουν τον συνομιλητή τους εντυπωσιάζοντάς τον με περίεργες λέξεις και δυσνόητες έννοιες, ώστε να τον φέρουν σε δύσκολη θέση, να θεωρήσει τον εαυτό του ως ανίκανο να αντιμετωπίσει τον «πνευματικά ανώτερο» του και έτσι να μην εκφράσει τις όποιες διαφωνίες του.*

Σύνοψη

- Στην καθημερινή επικοινωνία ορισμένα από τα αρνητικά στοιχεία που την δυσκολεύουν είναι: οι ελεγκτικού τύπου ερωτήσεις προς τον συνομιλητή, οι εντολές, η απόρριψή του, η ειρωνεία, η εύκολη και αβίαστη συμβουλή προς τον άλλον, η αδιαφορία για όσα δηλώνει ο συνομιλητής.
- Στις αντιπαραθέσεις οι αντιδράσεις των διαφωνούντων δεν είναι πάντα δημιουργικές. Αντίθετα, είναι συχνές οι αρνητικές συμπεριφορές με σκοπό να φέρουμε σε δύσκολη θέση αυτόν που δεν συμφωνεί μαζί μας και να τον «εκβιάσουμε».

Ασκήσεις – Δραστηριότητες

1. Στους καθημερινούς διαλόγους σας πιθανόν να έχουν συχνά εμφανισθεί ανασταλτικά στοιχεία που δυσχεραίνουν τη διεξαγωγή τους. Ποια από τα έξι καταγεγραμμένα στο παρόν εκπαιδευτικό υλικό σας αντιπροσωπεύουν περισσότερο ή λιγότερο ή έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

2. Στις διαπροσωπικές – κοινωνικές σχέσεις σας θα έχετε βιώσει καταστάσεις με διαφωνίες και αντιπαραθέσεις. Ποιες από τις αντιδράσεις που έχουν σκοπό να «εκβιάσουν» τον συνομιλητή σας, δηλαδή ποιες από τις συμπεριφορές που καταγράφονται στο παρόν εκπαιδευτικό υλικό, σας αντιπροσωπεύουν περισσότερο, λιγότερο ή καθόλου;

2.1.4 Διαφωνίες και συγκρούσεις

Οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες σε κάθε κοινωνία και επιμέρους σύστημά της. Απλές παρεξηγήσεις που μπορεί να ξεκινήσουν από τη μη κατανόηση του μηνύματος μπορεί να εξελιχθούν σε διαφωνίες και ακόμη περισσότερο σε σύγκρουση. Κυρίως όμως προβλήματα που συνδέονται με τη λανθασμένη και «άδικη» χρήση εξουσίας, από προσωπικά μέχρι οικονομικά, κοινωνικά, εθνικά, οδηγούν σε διαφωνίες και σφοδρές συγκρούσεις. Επιπλέον η αίσθηση της ανασφάλειας στον σημερινό μεταβατικό κόσμο λόγω των ταχύτατων εξελίξεων οδηγούν άτομα και ομάδες σε συγκρουσιακές λογικές και πρακτικές. Οι αιτίες είναι ποικίλες και όχι μονοσήμαντες. Οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις αποτελούν μέρος της ανθρώπινης ζωής και όπως έλεγε ο Ηράκλειτος είναι χρήσιμες και αναγκαίες για την αρμονία. Οι συγκρούσεις οδηγούν σε κρίσεις, δηλαδή σε νέα δεδομένα που τροποποιούν τις σχέσεις και οδηγούν σε νέες ισορροπίες. Όμως μπορεί να γίνει και το αντίθετο, δηλαδή η ύπαρξη νέων δεδομένων σε μια σχέση να προκαλέσει κρίσεις, δηλαδή εντάσεις στις σχέσεις των μερών που είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις.

Πέραν της διαφορετικότητας των αιτιών των συγκρούσεων υπάρχουν σε γενικές γραμμές **κοινά χαρακτηριστικά στον τρόπο εκδήλωσής τους**, όπως:

▪ **Έντονα συναισθήματα** : οι συγκρούσεις χαρακτηρίζονται από έντονη συναισθηματική φόρτιση, επειδή οι αντιτιθέμενες πλευρές συνήθως διακατέχονται από ανησυχία, απογοήτευση, άγχος, φόβο, θυμό.

- **Απουσία γόνιμης επικοινωνίας:** η επικοινωνία βαίνει συνεχώς μειούμενη, ακόμα κι όταν γίνεται διάλογος οι αντιτιθέμενες πλευρές επιχειρούν την ολοκληρωτική ήττα του άλλου. Όσο μάλιστα η σύγκρουση εντατικοποιείται τόσο οι απόψεις παραμορφώνονται και οι αποστάσεις μεγαλώνουν.
- **Αδυναμία εξεύρεσης κοινής λύσης:** οι αντιτιθέμενες πλευρές είναι «κλειδωμένες» στις θέσεις τους, έτσι ώστε τυχόν ομοιότητες να μην φαίνονται καθόλου, να παρακάμπτονται, να ελαχιστοποιούνται, ενώ αντίθετα οι διαφορές διογκώνονται.
- **Κλιμάκωση:** οι αντιτιθέμενες πλευρές επιδιώκουν να προσθέσουν κι άλλη πίεση στον «αντίπαλο», να τον αναγκάσουν να «συνθηκολογήσει», να παραδεχθεί την ήττα του κι ασφαλώς να κρατήσουν τη νίκη δική τους.

Οι **τρόποι αντίδρασης** σε μια σύγκρουση είναι δύο:

- Αποφεύγουμε να λύσουμε το πρόβλημα
- Επιχειρούμε να επέμβουμε στο πρόβλημα είτε με βίαιο, είτε με μη βίαιο τρόπο. Στην πρώτη περίπτωση γίνεται χρήση φυσικής ή ψυχολογικής βίας. Στη δεύτερη περίπτωση γίνεται διάλογος και ακολουθούνται διαδικασίες συναπόφασης.

Ασφαλώς το ερώτημα που τίθεται δεν είναι το πώς θα «πνίξουμε» τη σύγκρουση, αλλά ποιοι είναι οι **«ηθικοί» κανόνες** αντιμετώπισής της. Θα μπορούσαμε να τους περιγράψουμε ως εξής:

- Να αποδεχτούμε την κοινωνική διαδικασία ως διαδικασία συνεχών αλλαγών, οι οποίες μπορεί να εμπεριέχουν και συγκρούσεις. Βασική προϋπόθεση είναι η προσέγγιση της σύγκρουσης ως κοινωνικού φαινομένου και όχι ως υπαρξιακής ανάγκης δικαιολόγησης ατόμων και ομάδων. Αυτό σημαίνει ότι,

είτε ως άτομα είτε ως κοινωνικές ομάδες, θα πρέπει να κατανοούμε την αναγκαιότητα των μεταβαλλόμενων συνθηκών κάθε περιβάλλοντος.

- Να αντιλαμβανόμαστε ότι δεν «εξελίσσεται» σε ένα περιβάλλον, οικονομικό, πολιτικό, οικογενειακό κ.λπ., μόνο ο «ένας», αντίθετα η εξέλιξη εμπεριέχει τη διαφοροποίηση και την αλληλεπίδραση των μερών, διότι περιβάλλον σημαίνει ένα σύνολο δεσμών και σχέσεων επιμέρους μερών, τα οποία ποτέ δεν μπορεί να είναι ίδια.
- Να κατανοούμε ότι υγιής επικοινωνία σημαίνει χρήση επιχειρημάτων και εκδήλωση συναισθημάτων, ότι δηλαδή η διεύρυνση των ανθρωπίνων σχέσεων δεν είναι μόνο αποτέλεσμα ορθολογικών συμπεριφορών, αλλά και «ενσυναίσθησης», σεβασμού των συναισθημάτων του άλλου.
- Να μην λειτουργούμε στερεοτυπικά, γιατί αυτό που εμείς θεωρούμε ως «αλλότριο» προς εμάς είναι «οικείο» για τον άλλον, δηλαδή να μη φοβόμαστε τη διαφορετικότητα. Τα διπολικά σχήματα συνήθως οδηγούν στην άρση της κριτικής σκέψης, παρεμποδίζουν την ολιστική προσέγγιση και προβάλλουν τη σύγκρουση ως «υπαρξιακό» φαινόμενο πέραν οιονδήποτε ορθολογικών αιτιάσεων.

Χρήσιμο είναι να γνωρίζουμε ότι από τις συγκρούσεις μπορεί να έχουμε **αξιοποιήσιμα στοιχεία**.
Ειδικότερα:

- Όταν λαμβάνει χώρα μια σύγκρουση, τότε σίγουρα υπάρχει ένα πρόβλημα, το οποίο και αναδεικνύεται. Η ανάδειξη του προβλήματος δημιουργεί σε πολλούς ανθρώπους κίνητρα να προσπαθήσουν να το επιλύσουν.
- Μέσα από τις συγκρούσεις οι άνθρωποι αποκτούν γνώση για τους άλλους, αλλά και για τον εαυτό τους. Μαθαίνουν τι τους απογοητεύει, τι τους φοβίζει, τι τους δυσανασχετεί ή τι τους ευχαριστεί.

- Πολλές φορές μέσα από τις συγκρούσεις έχουμε προσωπική βελτίωση, δηλαδή οι συγκρούσεις μπορεί να ενδυναμώσουν ικανότητες χειρισμού δύσκολων καταστάσεων, να αφυπνίσουν τους ανθρώπους, να τους κάνουν συμμετοχούς σε κοινά προβλήματα.
- Το σημαντικότερο όμως είναι ότι μέσα από συγκρούσεις μπορεί να έχουμε αλλαγές που υπόσχονται πρόοδο, διότι η εξέλιξη προϋποθέτει τη διαφωνία και η διαφωνία μπορεί να οδηγήσει στη σύγκρουση.

Για την καλύτερη **διευθέτηση συγκρουσιακών καταστάσεων** είναι απαραίτητο να αποδεχόμαστε τις παρακάτω αρχές:

- Κάθε «μέρος» έχει τις δικές του ανάγκες και συμφέροντα. Η αναγνώριση των διαφορών και ο σεβασμός τους αποτελούν την εκκίνηση για μια σωστή αρχή, δηλαδή για την εξεύρεση μιας κοινής λύσης με την συμμετοχή όλων.
- Εκτός από το ερώτημα «τι θα ήθελα - τι με συμφέρει», υπάρχει και το ερώτημα «τι μπορεί να γίνει».
- Προκειμένου να έχουμε ανοιχτούς διάλους επικοινωνίας με την άλλη πλευρά θα πρέπει να έχουμε υπόψη ότι: δεν βιαζόμαστε, προσπαθούμε να συλλέξουμε όσες πληροφορίες γίνεται περισσότερες, ακούμε προσεκτικά (ενεργητική ακρόαση) και αναζητούμε αυτό που υπονοείται, αλλά δεν λέγεται.

Σήμερα οι κοινωνικές συνθήκες ούτε απλές ούτε άμεσα εποπτεύσιμες είναι. Η **πολυπλοκότητα** των σύγχρονων κοινωνιών σημαίνει ότι το σύνολο δεν συναρθρώνεται πλέον από σαφή και οριοθετημένα μεταξύ τους μέρη, αλλά από ένα πλήθος διαφορετικών μερών που συνεχώς εξειδικεύονται και αλλάζουν και το πιο σημαντικό ότι οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών των διαφοροποιημένων μερών, αλλά και με το «όλον», συνεχώς αυξάνονται. Έτσι λοιπόν ένα πεδίο αποφάσεων διαπλέκεται με άλλο ή άλλα πεδία.

Επιπλέον οι κοινωνικές σχέσεις δεν είναι σταθερά προσδιορισμένες, γιατί οι άνθρωποι μπορούν να δράσουν μη προβλέψιμα, απροσδόκητα, ανοιχτά. Η διπλή υπόσταση του ανθρώπου, Φύση και Λόγος, υποδηλώνει μεν μια αιτιοκρατική σχέση, αλλά παράλληλα υποκρύπτει και το τυχαίο, το απρόβλεπτο.

Για να αντιμετωπισθεί η κοινωνική **ενδεχομενικότητα** πάντοτε οι άνθρωποι εντάσσονταν σε ρόλους και κανόνες και αναζητούσαν τη σταθερότητα. Πλην όμως οι μεγάλες βεβαιότητες και κανονικότητες, που μας χάρισε η δυτική σκέψη, ήδη από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα όλο και κλονίζονται.

Η πολυπλοκότητα και η αύξηση της ενδεχομενικότητας είναι τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων κοινωνιών και είναι επόμενο να οδηγούν στην **αύξηση του συγκρουσιακού δυναμικού**. Σήμερα προσλαμβάνει όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα το ερώτημα τι οφείλουμε να κάνουμε και επιπλέον το πώς θα το κάνουμε, εφόσον δημιουργούνται πολλαπλοί εναλλακτικοί οδοί δράσης. Και στο σημείο αυτό ανακύπτει το ζήτημα της επικοινωνίας μεταξύ των αυτόνομων και ταυτόχρονα αλληλεξαρτημένων συστημάτων, των εθνών, των θρησκειών, των κομμάτων, των συνδικάτων, κ.λπ. Το «νόημα» των εκπορευόμενων από τα συστήματα μηνυμάτων, δηλαδή το «νόημα» ως κοινωνική δράση, αποτελεί την επικοινωνία.

Και προκύπτει το ερώτημα: πώς μπορούν να δημιουργηθούν ταυτόσημα νοήματα. Η απάντηση είναι μία: η **διαφωνία** είναι αυτή που μπορεί να οδηγήσει σε επικοινωνιακά ενεργήματα με ταυτόσημο νόημα. Δηλαδή η διαφωνία έχει αποδειχθεί πιο σίγουρη για τη συνεννόηση, παρά η προσπάθεια συγκάλυψης ή συρρίκνωσής της. Οι κοινωνικοί θεσμοί καθοδηγούνται από τη διαφωνία και η διαλεκτική της ιστορίας το έχει αποδείξει. Η ικανότητα των συστημάτων να αυτοαναπαράγονται μέσα από δικούς τους εγγενείς νόμους σε σχέση όμως με τη συγκέντρωση πληροφοριών και τη λήψη ενέργειας από το έξωθεν περιβάλλον, μας οδηγεί σε σχέσεις διάδρασης και αλληλεξάρτησης του κλειστού χαρακτήρα και ταυτόχρονα του ανοικτού χαρακτήρα των συστημάτων. Και η έννοια της διαφωνίας δεν είναι άλλη παρά η σχέση αυτοαναφοράς και ετεροαναφοράς του «ίδιου» και του «έτερου», όπως έχει σημειώσει ο Luhmann, ή με άλλα λόγια η σχέση του «μερικού» ατόμου με τη γενική βούληση, όπως προσδιορίστηκε πολλά χρόνια πριν από τον J.J.Rousseau.

Πριν από τρεις αιώνες οι άνθρωποι είδαν τον κόσμο σαν μια έξοχη μηχανή, σαν ένα κλειστό σύστημα που όλα τίθενται σε έλεγχο και έτσι εξασφαλίζεται η σταθερότητα και η ισορροπία. Αυτή η νευτώνεια οργάνωση διαπότισε την ύπαρξή μας και οδήγησε στην προσκόλλησή μας στην υποτιθέμενη ασφάλεια των κλειστών δομών. Τρεις αιώνες τώρα προγραμματίζουμε και προβλέπουμε τον κόσμο χωρίς να αντιλαμβανόμαστε ότι τη δημιουργικότητα θα πρέπει να την αναζητούμε όχι απλώς στα οριοθετημένα και διακεκριμένα πράγματα, αλλά στις μεταξύ τους σχέσεις, σε αυτό το «αχανές» δίκτυο, γιατί καθώς τα άτομα ενώνονται -το καθένα με τη δική του ικανότητα αυτοποίησης, όπως λέγεται στη γλώσσα της σύγχρονης επιστήμης ή με τη δική του ικανότητα αυτοπροσδιορισμού και ελεύθερης βούλησης, όπως λέγεται στη γλώσσα της φιλοσοφίας- αναδύεται η συλλογική ευφυΐα των ανοιχτών συστημάτων.



Σύνοψη

Η διαφωνία δεν πρέπει να φοβίζει, ούτε να καταστέλλεται, αλλά να εκλαμβάνεται ως πιθανό δημιουργικό στοιχείο στη διαδικασία συναπόφασης.

Οι αιτίες των συγκρούσεων είναι ποικίλες, υπάρχουν όμως κοινά χαρακτηριστικά στον τρόπο εκδήλωσής τους.

Οι συγκρούσεις έχουν κανόνες αντιμετώπισης, οι οποίοι συνδέονται με την κοινωνική ηθική ατόμων και ομάδων.

Άσκηση – Δραστηριότητα

«Ο πολιτικός Εχθρός δεν χρειάζεται να είναι ηθικά κακός, δεν χρειάζεται να είναι αισθητικά άσχημος, δεν είναι αναγκαίο να παρουσιάζεται ως οικονομικός ανταγωνιστής και μπορεί ίσως να φανεί ακόμα και συμφέρον να κάνει κανείς μαζί του εμπορικές δουλειές. Ο Εχθρός είναι ακριβώς ο άλλος, ο Ξένος, και αρκεί για τον προσδιορισμό της ουσίας του το ότι είναι υπαρξιακά κάτι άλλο και ξένο, έτσι ώστε στην ακραία περίπτωση να είναι δυνατές συγκρούσεις μαζί του που δεν μπορούν να κριθούν ούτε δι' ενός εκ των προτέρων θεσπισμένου γενικού κανόνα, ούτε διά της απόφασης ενός «αμέτοχου» και γι' αυτό «αμερόληπτου» τρίτουΤην ακραία περίπτωση σύγκρουσης μπορούν να την ξεκαθαρίσουν μεταξύ τους μόνον αυτοί που συμμετέχουν σε αυτή. Συγκεκριμένα, ο καθένας από αυτούς μπορεί μόνον ο ίδιος να αποφασίσει αν η διαφορετική ύπαρξη του Ξένου σημαίνει, στη συγκεκριμένη περίπτωση σύγκρουσης, την άρνηση του δικού του τρόπου ύπαρξης και ως εκ τούτου πρέπει να αντικρουστεί ή να καταπολεμηθεί, για να διαφυλαχθεί ο δικός του, υπαρξιακός τρόπος ζωής» (Carl Schmitt, Η έννοια του Πολιτικού, εκδ. Κριτική 1988, σ.46-47).

Σχολιάστε το παραπάνω κείμενο. Πώς κρίνετε την έννοια της σύγκρουσης με βάση όσα αναφέρονται στο παρόν απόσπασμα; Διαβλέπετε «ηθικούς κανόνες» ή η σύγκρουση ως «υπαρξιακή», δηλαδή «φυσική» αναγκαιότητα, τους υπερβαίνει;

2.1.5 Για μια καλύτερη επικοινωνία

Ο σωστός συνομιλητής είναι αυτός που μπορεί να ακούει, χωρίς να διακόπτει, αυτός που επιτρέπει στον άλλον να εκφράσει την άποψή του μέχρι τέλους, έστω κι αν είναι κουραστικός, μονότονος και βαρετός. Ο σωστός συνομιλητής είναι αυτός που ξέρει να σιωπά την κατάλληλη στιγμή, ώστε να δίνει την ευκαιρία στον άλλον να διατυπώσει ιδέες, συναισθήματα, απόψεις, προτάσεις. Ασφαλώς η «σιωπή» δεν σημαίνει απλώς ότι δεν διακόπτουμε τη ροή σκέψης και λόγου του συνομιλητή μας, αλλά επιπλέον σημαίνει συνειδητή επιλογή να ακούσουμε με σκοπό να κατανοήσουμε.

Συνεπώς η ακρόασή μας δεν είναι παθητική, αλλά αποβλέπει στο να κατανοήσουμε τον συνομιλητή μας και είτε να συμφωνήσουμε μαζί του, είτε να διαφωνήσουμε. Με αυτού του είδους την ακρόαση, την **ενεργητική ακρόαση**, την **ακρόαση με ενσυναίσθηση**, δεν επιδιώκουμε απλώς να επιτρέψουμε στον άλλον να μιλήσει, αλλά επιδιώκουμε να καταλάβουμε τι εννοεί ο άλλος. Με την ενσυναίσθηση, δηλαδή με την ενεργό συμμετοχή μας προσπαθούμε να κατανοήσουμε όσα λέει ο άλλος συλλέγοντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, εμφανείς ή συμβολικές, μιας και πολλές φορές χρειάζεται να «αποκρυπτογραφήσουμε» αυτό που ακούμε. Συνεπώς δεν ακούμε απλώς με την αίσθηση της ακοής, αλλά σκεφτόμαστε και ερμηνεύουμε, βγάζουμε συμπεράσματα, τα οποία προσπαθούμε με τον διάλογο να διαπιστώσουμε, αν πράγματι είναι αυτά που έχουμε υποθέσει, γι' αυτό οφείλουμε να είμαστε : φειδωλοί σε γρήγορες απαντήσεις, να μην ειρωνευόμαστε, ούτε να προβαίνουμε με ευκολία σε αρνητικές αξιολογήσεις. Το «ακούω ενεργητικά» προϋποθέτει την κατανόηση των όσων ακούω και άρα προϋποθέτει την **κριτική στάση**.

Σε μια συνομιλία είναι απαραίτητες οι **επικοινωνιακές ικανότητες**. Η γνώση του υπό συζήτηση αντικειμένου είναι απαραίτητη, όμως δεν υπολείπονται σε σπουδαιότητα οι ικανότητες επικοινωνίας, οι οποίες εξαρτώνται από τις **συναισθηματικές δεξιότητες** που συνθέτουν την **«προσωπική νοημοσύνη»**. Ο Χάουαρντ Γκάρντερ στο έργο του *The Frames of Mind* αναφέρει τη βαρύτητα που έχει για την εξέλιξη του ανθρώπου, πέραν της ακαδημαϊκής νοημοσύνης, η διαπροσωπική νοημοσύνη, δηλαδή η ικανότητα να καταλαβαίνουμε τους άλλους και η οποία χαρακτηρίζει ανθρώπους με ηγετικές ικανότητες, με ικανότητες σύναψης διαπροσωπικών σχέσεων, κοινωνικής ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων, καθώς και η ενδοπροσωπική νοημοσύνη, δηλαδή η ικανότητα να στρεφόμαστε στον εαυτό μας και να τον «διαβάζουμε», ώστε να λειτουργούμε αποτελεσματικά στη ζωή μας (D.Goleman, *Η συναισθηματική νοημοσύνη*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998, σ.71-73 και σ.176-179).

Η προσωπική νοημοσύνη συντίθεται από μια σειρά ικανότητες που η μία χτίζεται πάνω στην άλλη και όλες μαζί συμβάλλουν στη γόνιμη επικοινωνία. Η προσωπική νοημοσύνη είναι (D.Goleman, σ.78-79) :

α) η γνώση των συναισθημάτων, η **ικανότητα αυτοεπίγνωσης**. Όταν ο άνθρωπος αναγνωρίζει και εντοπίζει τα συναισθήματά του, τότε κατανοεί τον εαυτό του και μπορεί να διευθύνει τη ζωή του,

β) ο έλεγχος των συναισθημάτων, η **ικανότητα ελέγχου της παρόρμησης**, της ανυπομονησίας και του άγχους. Όταν ο άνθρωπος αξιολογεί την ένταση των συναισθημάτων, τότε μπορεί να τα χειρίζεται, να τα ελέγχει και να απαλλάσσεται από τον ανεξέλεγκτο θυμό, την κατήφεια, την επιθετικότητα ή την αυτοκαταστροφή. Όταν ο άνθρωπος μπορεί να ασκεί συναισθηματικό αυτοέλεγχο και να χαλιναγωγεί την παρόρμησή του, εφευρίσκει κίνητρα για τον εαυτό του, είναι περισσότερο δημιουργικός, παραγωγικός και αποτελεσματικός. Ο αυτοέλεγχος οδηγεί στην υπευθυνότητα και στην εστίαση στο καθήκον,

γ) η αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων, η **ικανότητα ενσυναίσθησης**. Όταν ο άνθρωπος είναι δεκτικός στο να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων, τότε είναι ικανός να αντιλαμβάνεται τα «σιωπηλά» σήματα που κρύβουν τι θέλουν, τι επιδιώκουν και τι έχουν ανάγκη οι άλλοι. Τα άτομα με ενσυναίσθηση είναι σε θέση να κατανοήσουν τις απόψεις των άλλων,

δ) ο χειρισμός των σχέσεων, η **ικανότητα σύναψης διαπροσωπικών σχέσεων**. Όταν ο άνθρωπος έχει αυτοεπίγνωση και ενσυναίσθηση, μπορεί να χειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων. Ο χειρισμός αυτός απαιτεί ισορροπία ανάμεσα στην ειλικρίνεια και στις κοινωνικές σχέσεις και δεν αναφέρεται στην αξιοσημείωτη ευκολία να πιάνουμε τα σήματα που εκπέμπουν οι γύρω μας απλώς για να γίνουμε αρεστοί. Οι «κοινωνικοί χαμαιλέοντες» αποκαλύπτονται και η προσωπική επιτυχία τους είναι πάντα προσωρινή.

Η ικανότητα καλής επικοινωνιακής σχέσης εξαρτάται από μια σειρά παράγοντες:

1. Από την πληρότητα του μηνύματος που στέλνουμε, ώστε αυτό που επιθυμούμε να μεταδώσουμε να προσλαμβάνεται από τον ακροατή. Η πληρότητα του μηνύματος εξαρτάται από τον βαθμό γνωστικού ελέγχου που διαθέτουμε επί του μηνύματός μας, καθώς και από την ικανότητά μας να εκφραζόμαστε με σαφήνεια και ακρίβεια, ώστε αφενός να μεταφέρουμε ολόκληρη την πληροφορία και όχι μέρος αυτής, αφετέρου να μην επιδέχεται άλλες ερμηνείες από αυτές που επιθυμούμε να αποστείλουμε. Η αποτελεσματικότητα μάλιστα της επικοινωνίας εξαρτάται και από το αν το μήνυμα περιέχει πολλές ή όχι πληροφορίες. Στην περίπτωση που εμπεριέχονται πολλές πληροφορίες για να μη δημιουργηθεί σύγχυση πρέπει η κάθε πληροφορία να αποτελεί λογικό επακόλουθο της προηγούμενης.

2. Από την ικανότητα μας να χειριζόμαστε με πληρότητα όχι μόνο τον λόγο, αλλά να ελέγχουμε και τις μη λεκτικές εκδηλώσεις του. Ένα μέρος της επικοινωνίας μας διενεργείται μέσα από μη λεκτικά μηνύματα, τη «γλώσσα του σώματος». Η ταχύτητα και ο τόνος της φωνής, το βλέμμα, η έκφραση του προσώπου, οι χειρονομίες, η στάση του σώματος και η κίνηση στον χώρο, αποτελούν τις μη λεκτικές εκφράσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καταστήσουν σαφέστερο το λεκτικό μήνυμα και να συμβάλλουν στη δημιουργία μιας αμεσότερης επικοινωνίας. Οφείλουμε όχι μόνο να γνωρίζουμε τι λέμε, αλλά και πώς να το ανακοινώνουμε. Διαφορετικά η εικόνα ενός ομιλητή π.χ. με το βλέμμα αφηρημένο, φωνή αδύναμη και μονότονη, δεν πείθει. Όλα τα στοιχεία που αποτελούν τη «γλώσσα του σώματος» συνθέτουν την εικόνα μας, η οποία επηρεάζει τον συνομιλητή μας ως προς την πρόσληψη του μηνύματος. Ασφαλώς η «γλώσσα του σώματος» δεν επηρεάζει το περιεχόμενο του μηνύματος, γιατί αυτό είναι συνάρτηση των κοινωνικών συνθηκών της αποτελεσματικότητας του λόγου, δηλαδή της σχέσης ανάμεσα στις ιδιότητες του λόγου, του ομιλητή που εκφέρει τον λόγο και του θεσμού που εξουσιοδοτεί τον ομιλητή να διατυπώσει τον λόγο (P.Bourdieu, Γλώσσα και Συμβολική Εξουσία, Καρδαμίτσα, Αθήνα 1999,σ.162)

3. Από την ικανότητά μας να αποδεχόμαστε τις πιθανές αδυναμίες μας και να βελτιωνόμαστε αποκτώντας νέες γνώσεις και αναζητώντας νέες πληροφορίες, από την ικανότητά μας να συνυπάρχουμε υπερασπιζόμενοι τις απόψεις μας, αλλά και αποδεχόμενοι τις αναγκαίες αλλαγές. Δηλαδή πρέπει να διαθέτουμε εκείνα τα στοιχεία που δείχνουν αυτοπεποίθηση και αυτοσεβασμό. Η αυτοεκτίμηση είναι βασικό στοιχείο μιας υγιούς και γόνιμης επικοινωνίας, γιατί όταν έχουμε διαμορφώσει μια θετική εικόνα για τον εαυτό μας και παράλληλα αποδεχόμαστε τις ελλείψεις μας φροντίζοντας να βελτιωθούμε, τότε είμαστε ικανοί να συνάψουμε δημιουργικές σχέσεις και συνεπώς είμαστε ικανοί για επικοινωνία. Η αυτοεκτίμηση πηγάζει από την ικανότητα γνώσης των συναισθημάτων μας και αποτελεί βασική συναισθηματική δεξιότητα.

4. Από την ικανότητά μας να ισορροπούμε ιδέες και συναισθήματα. Η επικοινωνία δεν προϋποθέτει μόνο σκέψεις, επιχειρήματα, ιδέες, δηλαδή νοητικές λειτουργίες, αλλά και συναισθήματα (Γ.Γαλάνης, Εισαγωγή στην ψυχολογία της καθημερινής διαπροσωπικής επικοινωνίας, Παπαζήσης, Αθήνα 1999, σ.71-72). Η ικανότητα να ισορροπούμε σκέψεις και συναισθήματα πηγάζει από τον αυτοέλεγχο των συναισθημάτων και είναι ακόμη μία συναισθηματική δεξιότητα.

5. Από την ικανότητά μας να «ακούμε ενεργητικά και με κατανόηση» (ό.π., σ.183-185). «Ακούω ενεργητικά και με κατανόηση» δεν σημαίνει πλήρη σιωπή ή άκριτη αποδοχή των απόψεων του άλλου,

γιατί η μεν πρώτη δημιουργεί την εντύπωση της αδιαφορίας, η δε δεύτερη δεν συμβάλλει σε εποικοδομητικές σχέσεις και στην ανατροφοδότηση, αλλά στην παραίτηση – υποχώρηση του ενός από τα συνδιαλεγόμενα μέρη. «Ακούω ενεργητικά και με κατανόηση» σημαίνει ότι, χωρίς να παραιτούμαστε από τις δικές μας αντιλήψεις, προσπαθούμε να ανακαλύψουμε πιθανές αλήθειες στις απόψεις που ακούμε. Συνεπώς δεν οχυρωνόμαστε πίσω από τις δικές μας επικρίνοντας και υποτιμώντας τις αντιλήψεις των άλλων. Επίσης, «ακούω ενεργητικά και με κατανόηση» δηλώνει την προσπάθεια μας να κατανοήσουμε τον άλλον, γιατί πολλές φορές οι άνθρωποι αυτά που σκέφτονται ή αισθάνονται δεν τα ανακοινώνουν άμεσα. Πρέπει να αποκρυπτογραφούμε αυτά που ο συνομιλητής μας εννοεί, αλλά δεν εκφράζει. Η ικανότητα μας να ακούμε ενεργητικά και με κατανόηση πηγάζει από την ικανότητα ενσυναίσθησης και χειρισμού των σχέσεων που είναι ένας ακόμα τομέας συναισθηματικών δεξιοτήτων.

Παράδειγμα: 1^η εκδοχή

Προϊστάμενος: Χτες είπες ότι σήμερα θα μου έδινες την εισήγησή σου. Βλέπω όμως ότι δεν είναι ακόμα έτοιμη. Έχει μεσημεριάσει και δεν έκανες καν τον κόπο να έρθεις τουλάχιστον να με ενημερώσεις ότι θα καθυστερήσεις. Μα τι νομίζεις τέλος πάντων ότι μπορείς να κάνεις ό,τι θέλεις; Είμαι ο προϊστάμενός σου και είσαι υποχρεωμένος να με ενημερώνεις Τι με πέρασες; Για κανένα παιδάκι που μπορείς τη μια να λες κάτι και την άλλη να το αναιρείς χωρίς να δίνεις λογαριασμό σε κανέναν;

Υφιστάμενος: Όχι βέβαια, δεν σας θεωρώ παιδάκι αλλά κι εγώ είμαι άνθρωπος και

Προϊστάμενος: Δεν είπα ότι δεν είσαι άνθρωπος. Είσαι όμως υπάλληλος και έχεις υποχρέωση

Υφιστάμενος: Υπάλληλος, ναι! Όχι όμως και σκλάβος!

Είναι εμφανές ότι ένας τέτοιος διάλογος δεν διευκολύνει τη λύση του προβλήματος. Και οι δύο ομιλούντες δεν αποτελούν τους ιδανικούς συνομιλητές. Και οι δύο φέρουν ένα «βάρος», το οποίο δεν αποκαλύπτουν και μιλούν συμβολικά («παιδάκι», «σκλάβος», «άνθρωπος»). Και οι δύο δεν έχουν την υπομονή να ακούσουν ενεργητικά και συνεπώς να εκφράσουν ευθέως και άμεσα ή έστω να αποκρυπτογραφήσουν τις αιτίες του προβλήματος. Ας δούμε διαφορετικά τον διάλογο.

Παράδειγμα: 2^η εκδοχή

Προϊστάμενος: Χτες είπες ότι σήμερα θα μου έδινες την εισήγησή σου. Βλέπω όμως ότι δεν είναι ακόμα έτοιμη. Τουλάχιστον θα μπορούσες να με ενημερώσεις ότι θα καθυστερήσεις. Γιατί αλήθεια υπάρχει αυτή η καθυστέρηση;

Υφιστάμενος: Έχετε δίκιο σας υποσχέθηκα πως σήμερα θα έχω έτοιμη την εισήγηση. Πρόθεσή μου ήταν σήμερα το πρωί να την ολοκληρώσω, ήδη έχω κάνει ένα προσχέδιο. Δυστυχώς έφυγε όλο το πρωινό χωρίς να το καταλάβω, διότι ήμουν αναγκασμένος να απαντώ συνεχώς στο τηλέφωνο για να δίνω πληροφορίες σχετικά με την προκήρυξη του διαγωνισμού. Γι' αυτό και δεν βρήκα το χρόνο ούτε την εισήγησή μου να ολοκληρώσω, αλλά ούτε και να έρθω να σας ενημερώσω σχετικά. Σας ζητώ συγγνώμη για όλη αυτή την αναστάτωση. Θα ήταν χρήσιμο αύριο κάποιος συνάδελφος να με αντικαταστήσει στις τηλεφωνικές πληροφορίες για το διαγωνισμό, ώστε απερίσπαστος να συγκεντρωθώ και να ολοκληρώσω την εισήγηση.

Προϊστάμενος: Έχεις δίκιο! Αύριο ένας συνάδελφός σου θα σε αντικαταστήσει στο τηλέφωνο, ώστε να μπορέσεις να μου παραδώσεις την εισήγηση. Θα ήθελα όμως να την έχεις ετοιμάσει μέχρι τις 14.00 μ.μ. Σύμφωνοι;

Υφιστάμενος: Ναι, βεβαίως. Αύριο τη συμφωνημένη ώρα θα έχετε την εισήγηση.

Στη δεύτερη εκδοχή του διαλόγου οι συνομιλητές παραθέτουν με ειλικρίνεια ο καθένας τις δικές του ανάγκες και βρίσκουν από κοινού μια λύση. Προσπαθούν να ακούσουν ενεργητικά ο ένας τον άλλον.

2.1.6 Βασικοί τρόποι για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας

Κατά τη διεξαγωγή ενός διαλόγου υπάρχουν τρόποι που μπορούν να τον διευκολύνουν και να τον ενισχύσουν. Αν δηλαδή θέλουμε να βελτιώσουμε τις ικανότητές μας στο πλαίσιο της διαπροσωπικής μας επικοινωνίας υπάρχουν **τεχνικές** που βοηθούν. **Πρέπει όμως να γνωρίζουμε ότι οι τεχνικές δεν αποτελούν πανάκεια, αν η εν γένει συμπεριφορά μας χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από στοιχεία που οδηγούν σε επικοινωνιακές δυσλειτουργίες.**

I. Οι καλοπροαίρετες ερωτήσεις

Αν κάποιος μας ανακοινώνει κάτι ως δεδομένο, δηλαδή με τρόπο σίγουρο και κατηγορηματικό, τότε χρήσιμο είναι από την πλευρά μας να μην απαντήσουμε αμέσως θετικά ή αρνητικά συμφωνώντας ή διαφωνώντας μαζί του, αλλά να κάνουμε μια ερώτηση επεξηγηματικού χαρακτήρα. Ξεκινώντας με ερωτήσεις που επιδιώκουν να ξεκαθαρίσουν το ζήτημα διευκολύνουμε το συνομιλητή μας να μας εκθέσει τους λόγους της αρχικής του θέσης, βοηθάμε παράλληλα τον εαυτό μας, ώστε να κατανοήσουμε την άποψή του και έτσι να συνεχισθεί ο διάλογος με αιτιολογήσεις και επιχειρήματα. Με τον τρόπο αυτό διεισδύουμε στο θέμα και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για παραπέρα προβληματισμό.

Παράδειγμα: 1^η εκδοχή

A: Έχω ετοιμάσει τις προτάσεις μου, αλλά δεν θέλω ακόμα να παρουσιάσω την εισήγηση στον τμηματάρχη. Πιστεύω ότι μάλλον είναι νωρίς.

B: Ναι, είναι νωρίς. Κράτησε τις προτάσεις.

Στην περίπτωση αυτή ο Β συναινεί αμέσως στη θέση του Α. Ο Β δεν αντιλαμβάνεται ότι η κατηγορηματική θέση του Α (=δεν θέλω ακόμα να παρουσιάσω την εισήγηση) εμπεριέχει και στοιχεία που υποκρύπτουν επιθυμία και ανάγκη του Α να γίνει μια συζήτηση (= πιστεύω, μάλλον). Ο Β όμως κλείνει τη συζήτηση χωρίς να δίνει τη δυνατότητα στον Α για μια περαιτέρω επικοινωνία. Θα μπορούσε ο Β να αντιδράσει διαφορετικά:

Παράδειγμα: 2^η εκδοχή

A: Έχω ετοιμάσει τις προτάσεις μου, αλλά δεν θέλω ακόμα να παρουσιάσω την εισήγηση στον Τμηματάρχη. Πιστεύω ότι μάλλον είναι νωρίς.

B: Αν δεν θέλεις να παρουσιάσεις σήμερα την εισήγηση μπορείς να το αναβάλεις για τις αμέσως επόμενες μέρες. Αλλά γιατί πιστεύεις ότι είναι νωρίς;

A: Έχω ακόμα περιθώριο τεσσάρων ημερών.

B: Σίγουρα έχεις. Αλλά δεν νομίζω ότι θα αλλάξουν τα δεδομένα τις επόμενες τέσσερις μέρες, ώστε να επηρεάσουν τις προτάσεις σου.

A: Ούτε κι εγώ το νομίζω, αλλά ίσως είναι προτιμότερο να καθυστερήσω λίγο ακόμα ...

B: Θα σε εξυπηρετούσε καλύτερα αυτή η καθυστέρηση; Μήπως σε απασχολεί κάτι; Η δουλειά που έκανες ήταν δύσκολη και είμαι σίγουρος ότι θα πρέπει να είναι πολύ καλή. Σε ξέρω και από άλλες υποχρεώσεις της υπηρεσίας που έχεις διεκπεραιώσει με επιτυχία. Αλλά τώρα σε βλέπω κάπως προβληματισμένο... Θεωρείς ότι θα μπορούσα εγώ να σε βοηθήσω;

A: Ναι ... φοβάμαι ... Ξέρεις, κουράστηκα πολύ για να διαμορφώσω μια τεκμηριωμένη και αντικειμενική εικόνα προκειμένου να συντάξω αυτές τις προτάσεις, οι οποίες αποτελούν τον κορμό όλου του προγράμματος Θεωρώ ότι είναι μια από τις καλύτερες δουλειές μέχρι τώρα στην καριέρα μου και θέλω όλη η εισήγησή μου, χωρίς αλλοιώσεις και αλλαγές, να φθάσει στο Διευθυντή... Πιστεύω ότι αν την παραδώσω στον Τμηματάρχη την τελευταία στιγμή δεν θα έχει χρονικό περιθώριο να την αλλάξει ... Ξέρεις ότι με τον Τμηματάρχη έχουμε διαφορετικές απόψεις σε αρκετά καίρια σημεία ... Το πιο πιθανόν λοιπόν είναι, αν καθυστερήσω την παράδοση, να φθάσει στο Διευθυντή χωρίς αλλοιώσεις ... όπως ακριβώς την έχω συντάξει ... και έχω την ελπίδα ότι θα εκτιμήσει ιδιαιτέρως την προσπάθειά μου ...

Σε αυτή την εκδοχή του διαλόγου ο Β βοηθά με διευκρινιστικές ερωτήσεις το διάλογο, ώστε ο Α όχι απλώς να αιτιολογήσει την απόφασή του, αλλά επιπλέον να εκφράσει ανάγκες και προσδοκίες.

II. Η σύντομη ανακεφαλαίωση

Υπάρχουν συνομιλητές, οι οποίοι διστάζουν να εκθέσουν την ουσία ενός θέματος και γυρνούν γύρω-γύρω από αυτό επαναλαμβάνοντας τα ίδια. Στην περίπτωση αυτή για να τον διευκολύνουμε θα ήταν σκόπιμο να κάνουμε εμείς μια σύντομη περίληψη, μια **ανακεφαλαίωση** των όσων έχει πει προκειμένου να του δείξουμε ότι τα έχουμε ακούσει και κατανοήσει. Δεν θα τον διευκολύνουμε να συνεχίσει, αν ευθέως του λέγαμε ότι επαναλαμβάνεται και ότι θα πρέπει να προχωρήσει στην ουσία, ή αν συνεχώς του λέγαμε ένα ξερό «ναι» κουνώντας του καταφατικά το κεφάλι μας.

Παράδειγμα: 1^η εκδοχή

A: Τους τελευταίους μήνες υπάρχει ένα αρνητικό κλίμα στην εργασία μου.

B: Ναι ...

A: Εδώ και αρκετό καιρό έχω την αίσθηση ότι κι εγώ και οι άλλοι συνάδελφοι δεν έχουμε πολύ όρεξη ...

B: Ναι ...

A: Υπάρχει κάτι ... σαν μιζέρια ... Δεν ξέρω ... Πάντως, τίποτα δεν μου φαίνεται θετικό ...

B: Ναι ...

A: Από το πρωί μέχρι το μεσημέρι, που θα σχολάσω, το κλίμα δεν είναι όπως παλιά ...

B: Ναι ... Μου το είπες ήδη πολλές φορές

Ο Α επαναλαμβάνεται και ο Β απλώς ακούει χωρίς να βοηθά το συνομιλητή του να ξεδιπλώσει το πρόβλημά του. Θα μπορούσε ο Β να κάνει μια σύντομη επανάληψη, ώστε να δώσει τη δυνατότητα στον Α να εξηγήσει τις αιτίες του προβλήματος.

Παράδειγμα: 2^η εκδοχή

A: Τους τελευταίους μήνες υπάρχει ένα αρνητικό κλίμα στην εργασία μου.

B: Ναι ...

A: Εδώ και αρκετό καιρό έχω την αίσθηση ότι κι εγώ και οι άλλοι συνάδελφοι δεν έχουμε πολύ όρεξη ...

B: Ναι...

A: Υπάρχει κάτι ... σαν μιζέρια ... Δεν ξέρω ... Πάντως, τίποτα δεν μου φαίνεται θετικό ...

B: Ναι, σίγουρα κάτι αρνητικό υπάρχει στο χώρο εργασίας σου. Μια μιζέρια, ένα κλίμα κάθε άλλο παρά ευνοϊκό για τους εργαζόμενους. Αυτό φαίνεται από την απογοήτευση που σε διακατέχει. Συχνά σε βλέπω προβληματισμένο.

A: Ξέρεις έχουν γίνει αλλαγές. Τρεις συνάδελφοι τοποθετήθηκαν σε άλλη Διεύθυνση με αποτέλεσμα το αντικείμενό τους να το αναλάβουμε οι υπόλοιποι. Κανένας μας όμως δεν το γνωρίζει και συνεχώς έχουμε προβλήματα. Ο ένας τα φορτώνει στον άλλον ... Δεν έχουμε καταφέρει να κάνουμε μια κατανομή μεταξύ μας ... Εντωμεταξύ μας ήρθε καινούργιος προϊστάμενος που δεν έχει εμπειρία ... είναι και αρκετά δύσκολος ... ώρες –ώρες γίνεται αυταρχικός ...

Στην περίπτωση αυτή ο Β με τη σύντομη επιβεβαίωση και επανάληψη δίνει τη δυνατότητα στον Α να αρχίσει να ξεδιπλώνει πιο πολλές πληροφορίες για τα προβλήματα της δουλειάς του.

III. Η βοήθεια για την ανάδειξη συναισθημάτων

Ιδιαίτερα στις διαπροσωπικές σχέσεις είναι σημαντικό οι άνθρωποι να εκφράζονται συναισθηματικά. Πολλές φορές όμως προτιμούν να μην δείχνουν με σαφήνεια τα συναισθήματά τους. Είναι χρήσιμο να διευκολύνουμε σε αυτές τις περιπτώσεις τους συνομιλητές μας. Στην περιγραφή δηλαδή μιας κατάστασης από τον άλλον θα μπορούσαμε ως υπόθεση ή ως ερώτηση να θέσουμε ένα **συναίσθημα**. Με τον τρόπο

αυτό δείχνουμε στο συνομιλητή μας ότι κατανοούμε όσα μας λέει και έτσι βοηθάμε, ώστε να συνεχισθεί ο διάλογος δίνοντάς του τη δυνατότητα να εκφρασθεί συναισθηματικά.

Παράδειγμα: 1^η εκδοχή

A: Περίμενα με μεγάλη χαρά να γίνει η εκδήλωση. Όπως όμως εξελίχθηκαν τα πράγματα ...

B: Ε καλά, δεν πειράζει. Μωρέ, μην ασχολείσαι!

Ο Α προσπαθεί να εκφράσει ένα συναίσθημά του, αλλά ο Β δεν συνδράμει με την απάντησή του σε αυτή την προσπάθεια. Ο Β θα μπορούσε να διατυπώσει μια ερώτηση που να εμπεριέχει διευκρινίσεις για πιθανά συναισθήματα του συνομιλητή του.

Παράδειγμα: 2^η εκδοχή

A: Περίμενα με μεγάλη χαρά να γίνει η εκδήλωση. Όπως όμως εξελίχθηκαν τα πράγματα ...

B: Αισθάνεσαι απογοητευμένος από τη στάση των συναδέλφων; Ίσως και λίγο προδομένος; Νομίζω ότι την ίδια απογοήτευση θα αισθανόταν ο καθένας μας στη θέση σου.

A: Προδομένος δεν θα το έλεγα. Αλλά απογοητευμένος ναι. Και πικραμένος θα έλεγα. Γιατί γνωρίζεις ότι είχα δουλέψει σκληρά για να γίνει αυτή η εκδήλωση όσο καλύτερα γινόταν. Τα χρονικά περιθώρια ήταν μικρά. Δεν μπορούσα να κάνω τίποτα καλύτερο. Φρόντισα να έχουμε καλό φαγητό και μουσική στην εκδήλωση. Ήταν αδύνατο να προλάβω, ώστε να έχουμε και αναμνηστικά δώρα. Γι' αυτό απογοητεύτηκα, όταν μερικοί συνάδελφοι, καθώς έφευγαν, μου επεσήμαναν αυτή την έλλειψη.

B: Πιστεύω ότι θα ήταν χρήσιμο να δώσεις αυτές τις διευκρινίσεις. Ευκαιρίες θα σου δοθούν τις επόμενες μέρες. Την άλλη βδομάδα έχουμε συνέλευση. Νομίζω ότι αυτοί οι συνάδελφοι που σου «χτύπησαν» την

έλλειψη δώρων, τελικά θα καταλάβουν πόσο κουράστικες και θα εκτιμήσουν διαφορετικά την πραγματικά ωραία εκδήλωση που μας οργάνωσες σε χρόνο ρεκόρ!

IV. Η σύντομη παύση

*Πολλές φορές ένας διάλογος μπορεί να «διασωθεί» με τη σιωπή. Η συνέχιση της διεξαγωγής μιας συζήτησης μπορεί να εξαρτηθεί από μια σύντομη διακοπή. Αν δηλαδή ένας θόρυβος δημιουργεί προβλήματα στη συνομιλία, τότε μπορούν οι συνομιλητές να διακόψουν για λίγο έως ότου είτε ο θόρυβος σταματήσει, είτε βρουν κάποια λύση. Τα προβλήματα επικοινωνίας δεν προέρχονται μόνο από εξωτερικές συνθήκες, αλλά και από ενδογενείς, όπως: μπορεί οι συνομιλητές να έχουν κουρασθεί, οπότε εμφανίζουν αδυναμία συγκέντρωσης, ή δεν θέλουν για διάφορους λόγους να εκφράσουν τις σκέψεις τους, ή ακόμα μπορεί κάποιος από τους συνομιλητές για να ανακοινώσει αυτό που θέλει να χρειάζεται λίγο χρόνο προκειμένου να σκεφτεί κλπ. Στις περιπτώσεις αυτές μια μικρή σιωπή, μια **σύντομη παύση** του διαλόγου μπορεί να βοηθήσει. Μπορεί δηλαδή να είναι πιο παραγωγική για τη συνέχιση του διαλόγου η σιωπή, παρά η «πίεση» να συνεχίσουμε. Ασφαλώς είναι απαραίτητο να δώσουμε στους συνομιλητές μας να καταλάβουν ότι προτιμάμε μια μικρή παύση, γιατί τη σιωπή μας μπορεί να την εκλάβουν ως «ενόχληση» ή «αδιαφορία». Δηλαδή η σύντομη αυτή σιωπή θα πρέπει να έχει την «συναίνεση» όλων των συνομιλητών.*

2.1.7 Θετικοί και αρνητικοί χειρισμοί

Αρκετά συχνά στις συζητήσεις μας προκύπτουν διαφορετικές απόψεις από τις δικές μας. Εμείς προσπαθούμε να υπεραμυνθούμε των θέσεων και των πεποιθήσεων μας χρησιμοποιώντας διάφορους τρόπους. Οι τρόποι αυτοί άλλοτε μπορεί να εμπεριέχουν θετικά στοιχεία και άλλοτε αρνητικά. Στη συνέχεια παρατίθενται οι πιο συχνοί χειρισμοί που κάνουμε κι άλλοτε μπορεί να είναι γόνιμοι, άλλοτε όμως όχι. Εξαρτάται από το πώς θα διαχειρισθούμε την κάθε τακτική.

1^{ος} χειρισμός

Μια αρκετά συνηθισμένη τακτική σε ένα διάλογο που διατυπώνονται αντίθετες απόψεις είναι στην αρχή να λέμε «ναι» δίνοντας την εντύπωση στο συνομιλητή μας ότι μπορεί, πιθανόν, ίσως και να συμφωνούμε, όμως στη συνέχεια να παραθέτουμε το «αλλά» για να διατυπώσουμε τα σημεία που δεν μας επιτρέπουν να συμφωνήσουμε. Ασφαλώς αυτή η τακτική είναι αρκετά διπλωματική και αποτελεί έναν ήπιο χειρισμό στις περιπτώσεις που ο διάλογος εμπεριέχει αντιτιθέμενες απόψεις. Αν όμως δεν χειριστούμε σωστά αυτή την τακτική και δώσουμε ιδιαίτερη έμφαση στην πρώτη μας δήλωση, δηλαδή στο «ναι» ή σε άλλες αντίστοιχες, όπως «έχεις δίκιο», «ασφαλώς», «σωστά», τότε υπάρχει ο κίνδυνος να μπερδέσουμε το συνομιλητή μας. Αν μάλιστα ο συνομιλητής μας για διάφορους λόγους θέλει να κρατήσει μόνο την αρχική μας δήλωση, χωρίς να μετρήσει το «αλλά» που ακολουθεί, τότε του αφήνουμε τα σχετικά περιθώρια. Θα πρέπει πάντα να έχουμε υπόψη ότι διάλογος δεν σημαίνει ταύτιση απόψεων, ούτε αγωνιώδη προσπάθεια να διατηρήσουμε μια αρμονία, γιατί υπάρχει ο κίνδυνος να μην ξεκαθαρισθούν οι θέσεις μας. Δεν πρέπει ποτέ εν ονόματι μιας υποτιθέμενης ηρεμίας να μιλάμε με ασάφειες και υπονοούμενα και έτσι να μένουν οι συνομιλητές μας με θολές εικόνες. Από το διάλογο πρέπει να προκύπτουν οι πραγματικές διαφορές και να γίνεται η επεξεργασία τους με ορθολογικά επιχειρήματα. Αν λοιπόν διαπιστώσουμε ότι ο συνομιλητής μας μένει με την εντύπωση πιθανής συμφωνίας μας, ενώ αυτό δεν μας αντιπροσωπεύει, τότε οφείλουμε με σαφήνεια, χωρίς περιστροφές και πάντα με επιχειρήματα να του διευκρινίσουμε ότι δεν συμφωνούμε εκθέτοντας με ακρίβεια και καθαρότητα τις θέσεις μας.

2^{ος} χειρισμός

Επίσης, σε περιπτώσεις διαλόγων με αντιπαραθέσεις απόψεων προτιμάμε με γενικού τύπου απαντήσεις να αποφύγουμε άμεσες απαντήσεις σε συγκεκριμένα ζητήματα. Μπορεί πράγματι να χρειάζεται να το κάνουμε, γιατί υπάρχουν περιπτώσεις που αν ένα μεμονωμένο γεγονός αποκοπεί από το γενικότερο πλαίσιο τελικά να αλλοιώνεται η πραγματικότητα. Μπορεί δηλαδή το μεμονωμένο γεγονός να χρειάζεται να το εντάξουμε σε ένα γενικότερο ερμηνευτικό σχήμα προκειμένου να το αποδώσουμε στη σωστή του διάσταση. Στην περίπτωση αυτή η γενίκευση είναι απαραίτητη και η αντιπαραθέση να είναι δημιουργική μέσα από τη γενίκευση. Εδώ η γενίκευση δεν αποτελεί υπεκφυγή. Σε άλλες όμως περιπτώσεις η γενίκευση δεν είναι παρά η προσπάθειά μας να ξεφύγουμε από την άμεση απάντηση επί ενός συγκεκριμένου ζητήματος. Όταν λοιπόν υπεκφεύγουμε από το συγκεκριμένο και ειδικό θέμα δίνοντας αόριστες απαντήσεις, τότε δεν βοηθάμε στη δημιουργική διεξαγωγή του διαλόγου, διότι ο σκοπός δεν είναι να κρύψουμε τις όποιες διαφωνίες, αλλά να τις αναδείξουμε με επιχειρήματα.

3^{ος} χειρισμός

Οι ερωτήσεις αποτελούν τη βάση του διαλόγου και επομένως της επικοινωνίας. Ο χειρισμός τους όμως προσδιορίζει τη θετική ή αρνητική προοπτική ενός διαλόγου. Στις περιπτώσεις διαφωνιών που ο ένας συνομιλητής κάνει συνεχώς ερωτήσεις χωρίς να εκφράζει κάποια τεκμηριωμένη άποψη, τότε οι ερωτήσεις μάλλον δεν συμβάλλουν σε ένα γόνιμο διάλογο. Επειδή στην ουσία διαφωνεί με το συνομιλητή του προσπαθεί με συνεχείς ερωτήσεις και μάλιστα μονολεκτικές («γιατί», «πώς», «από πού το συμπεραίνεις» κλπ.) να τον φέρει σε δύσκολη θέση. Το να θέτουμε όμως συνέχεια ερωτήσεις στον άλλον ως ένα είδος ανάκρισης, αφενός δεν βοηθά στη διεξαγωγή ενός δημιουργικού διαλόγου, αφετέρου αποδεικνύει τη δική μας αδυναμία να επιχειρηματολογήσουμε για τη διαφωνία μας. Ο συνομιλητής που τον υποβάλλουμε σε συνεχείς ερωτήσεις μπορεί να μας αντιστρέψει την απάντηση με ερώτηση και τότε σίγουρα θα βρεθούμε σε δύσκολη θέση, γιατί δεν θα μπορούμε να δώσουμε μια ολοκληρωμένη απάντηση. Βεβαίως στις περιπτώσεις διαφωνιών οι ερωτήσεις είναι απαραίτητες και ενδείκνυνται ως τακτική χειρισμού, εφόσον δεν έχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Δηλαδή όταν οι ερωτήσεις αποβλέπουν στο να πάρουμε περισσότερες πληροφορίες, να διευκρινισθούν απόψεις, να επεξηγηθούν σκοτεινά σημεία, τότε είναι ένας σημαντικός τρόπος για να υποστηρίξουμε τις δικές μας απόψεις.

4^{ος} χειρισμός

Αρκετά συχνά προκειμένου να ενισχύσουμε την ορθότητα των θέσεων μας επικαλούμαστε κάποιο «**μεγάλο όνομα**», συνήθως έναν εκπρόσωπο του πνεύματος, έναν φιλόσοφο, έναν ποιητή, έναν επιστήμονα. Ενισχύουμε δηλαδή την άποψή μας μέσω μιας μεγάλης προσωπικότητας, μέσω ενός άλλου. Κατ' αρχήν αν αισθανόμαστε σίγουροι για αυτά που λέμε και έχουμε οι ίδιοι επιχειρήματα, τότε η αναφορά σε μια μεγάλη προσωπικότητα δεν βλάπτει. Αν όμως χρησιμοποιούμε την αυθεντία, γιατί εμείς δεν διαθέτουμε τα επιχειρήματα για να υποστηρίξουμε τις θέσεις μας, τότε αυτό θα αναδειχθεί στην πορεία της συζήτησης. Είναι λοιπόν προτιμότερο να επεξεργασθούμε τις δικές μας αντιλήψεις, παρά να αναζητούμε φράσεις άλλων για να ενισχύσουμε την παρουσία μας σε μια συζήτηση.

5^{ος} χειρισμός

Αρκετές φορές ορισμένοι προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε μια συζήτηση με αντιπαραθέσεις εφαρμόζουν την τακτική της αναζήτησης «οπαδών». Το σημείο ισορροπίας ανάμεσα στο να δημιουργήσουμε το «δικό μας» περιβάλλον υποστήριξης και στο να μην απομονώσουμε το συνομιλητή μας ως «φυσικό αντίπαλο» είναι πολύ δύσκολο. Είναι μεν θεμιτό να αναζητούμε συμμάχους, αλλά δεν είναι θεμιτό να τους αναζητούμε σύμφωνα με την ακραία διπολική τακτική του σχήματος «φίλος – εχθρός». Η δυσκολία αυτού του χειρισμού μας οδηγεί συχνά στο να εφαρμόζουμε την τακτική του «εσωτερικού εχθρού». Αυτός που διαφωνεί μαζί μας παρουσιάζεται ως και «επικίνδυνος» για τη συνοχή της ομάδας στην οποία προσδίδουμε κοινά χαρακτηριστικά και επιδιώξεις. Με στερεοτυπικού χαρακτήρα δηλώσεις προσπαθούμε να απομονώσουμε το συνομιλητή που διαφωνεί μαζί μας και στη συνέχεια επικαλούμενοι το «εμείς» εντάσσουμε αυτόματα τους υπόλοιπους στην άποψή μας. Ασφαλώς αυτή η τακτική δεν βοηθά ώστε να διεξαχθεί μια ειλικρινής και καλοπροαίρετη συζήτηση. Υποκρύπτει μάλιστα αυταρχικού τύπου στοιχεία στην προσωπικότητα αυτών που την εφαρμόζουν. Το να ακυρώνεται η αντίθετη άποψη με τέτοιες μεθόδους συνιστά την πλέον αντιεπικοινωνιακή μορφή διαλόγου.

Σύνοψη

- Η ενεργητική ακρόαση προϋποθέτει κατανόηση του άλλου, δηλαδή αποδοχή της διαφορετικότητας, καθώς και κριτική στάση
- Υπάρχουν στοιχειώδεις τεχνικές που βοηθούν τον διάλογο, όπως οι καλοπροαίρετες διευκρινιστικές ερωτήσεις, οι σύντομες ανακεφαλαιώσεις, η υποβοήθηση έκφρασης συναισθημάτων, οι σύντομες παύσεις. Όμως παραμένουν τεχνικές, δηλαδή αν η συγκρότησή μας χαρακτηρίζεται από συμπεριφορές και στάσεις μη ανοχής έναντι του άλλου, τότε η επικοινωνία παραμένει δυσχερής
- Οι απόψεις μπορούν να παρουσιασθούν με διάφορους τρόπους. Στις περιπτώσεις που υπάρχουν διαφωνίες και αντιπαραθέσεις οι χειρισμοί για την ανακοίνωση των απόψεων άλλοτε μπορεί να είναι θετικοί κι άλλοτε αρνητικοί. Εξαρτάται από τον τρόπο που θα τους εφαρμόσουμε και τελικά από τη συγκρότησή μας.

Άσκηση – Δραστηριότητα

1. Είστε εκπρόσωποι των εργαζομένων και συχνά έχετε διαφωνίες, είτε ως προς τη στρατηγική σας, είτε ως προς την τακτική διεκδίκησης αιτημάτων σας. Όταν διεξάγετε διαλόγους στο πλαίσιο της συνδικαλιστικής σας δράσης οι αντιπαραθέσεις είναι αναπόφευκτες. Μπορείτε να εντοπίσετε χειρισμούς, θετικούς ή αρνητικούς, που έχετε βιώσει, είτε τους έχετε εφαρμόσει οι ίδιοι, είτε συνάδελφοί σας;

2.1.8 Η επαγγελματική επικοινωνία

Πότε η επικοινωνία στους χώρους εργασίας γίνεται δύσκολη, πώς μπορούμε να μειώσουμε τις πιθανότητες αποτυχίας, πώς πρέπει να είναι οργανωμένα τα μηνύματα, πώς να χειριζόμαστε τη μη λεκτική επικοινωνία και πώς οργανώνουμε και συντονίζουμε συσκέψεις.

2.1.9 Πότε η επαγγελματική επικοινωνία γίνεται πιο δύσκολη

1. Όταν είμαστε ασαφείς

Η αποτελεσματική επικοινωνία πρώτα απ' όλα προϋποθέτει να είμαστε σαφείς. Όσο πιο ακριβείς είμαστε ως προς το περιεχόμενο του μηνύματός μας, τόσο καλύτερη επικοινωνία επιτυγχάνουμε. Οι αόριστες εκφράσεις μπερδεύουν τον δέκτη και μπλοκάρουν την επικοινωνία. Ιδιαίτερα στον επαγγελματικό χώρο οι ασάφειες επιφέρουν προβλήματα στην αποτελεσματικότητα.

Παραδείγματα

Αν γράφαμε μια ανακοίνωση για συνάντηση και δεν αναφέραμε τον τόπο ή τον χρόνο ή ακόμα αν υποκρύπταμε το περιεχόμενο, προκειμένου να μη το γνωρίζουν οι συμμετέχοντες για να μην έχουμε τεκμηριωμένες αντίθετες απόψεις, τότε το μήνυμά μας δεν είναι σαφές.

Έχετε ετοιμάσει μια εμπειριστατωμένη εισήγηση για ένα συγκεκριμένο θέμα π.χ. για τον προγραμματισμό της Διεύθυνσής σας το επόμενο δίμηνο. Γίνεται η σύσκεψη και αφού ως ομιλητής έχετε ολοκληρώσει την εισήγησή σας, στη συνέχεια περιμένετε την άποψη του Γενικού Διευθυντή. Τότε τον ακούτε να λέει: «Έχετε κάνει μια ενδιαφέρουσα εισήγηση. Είναι σημαντικό να παρακολουθήσουμε τις γενικότερες εξελίξεις και να λάβουμε υπόψη τις πιθανές επιπτώσεις. Υπάρχουν κάποιοι ενδοιασμοί ως προς ορισμένα ζητήματα που θέσατε, αλλά θα τα δούμε». Η απάντηση που πήρατε εμπεριέχει ένα σωρό ασάφειες. Ποιες είναι οι «πιθανές επιπτώσεις», ποιων συγκεκριμένα «εξελίξεων» από όλες που αναφέρατε και πώς θα ληφθούν υπόψη; Ποιοι είναι αυτοί οι «ενδοιασμοί» και σε ποια «ζητήματα»; Με άλλα λόγια ο Γενικός Διευθυντής σας έστειλε ένα ασαφές μήνυμα.

2. Όταν η γενικότερη συμπεριφορά μας προσβάλλει, απωθεί και γενικά δημιουργεί δυσλειτουργίες

Παράδειγμα

Πώς θα σας φαινόταν αν κάποιος σας έλεγε: «Εσείς είστε ένα χρόνο στην υπηρεσία μας και σας είναι αδύνατο να κατανοήσετε το θέμα». Ή πώς θα σας φαινόταν αν κάποιος που διαφωνεί μαζί σας δεν επιχειρηματολογεί, αλλά μόνο σας κάνει συνεχείς και μονολεκτικές ερωτήσεις (=γιατί το λες; Από πού το συμπεραίνεις; κλπ.) ή συνεχώς σατιρίζει και ειρωνεύεται;

Υπάρχουν πολλοί τρόποι που μπλοκάρεται η επικοινωνία εξ αιτίας της συμπεριφοράς μας. Οι σχετικές αναφορές έχουν γίνει στο 3^ο κυρίως κεφάλαιο. Πάντως αν κάποιες φορές στο παρελθόν

έχουμε δημιουργήσει τέτοια προβλήματα, τότε είναι πολύ πιθανό σε μελλοντικές προσπάθειές μας για μια καλύτερη επικοινωνία να έχει παραμείνει η αρνητική μας εικόνα και χρειάζεται προσπάθεια από μέρους μας για να την ανατρέψουμε .

3. Όταν επιλέγουμε λάθος μέθοδο

Μερικές φορές μπορεί να επιλέξουμε μια μέθοδο για να επικοινωνήσουμε που όμως δεν ταιριάζει στη συγκεκριμένη περίπτωση.

Παραδείγματα

Είστε Διευθυντής και για τις γιορτές των Χριστουγέννων λέτε στον Υποδιευθυντή να δώσει εκ μέρους σας τις ευχές σας στο προσωπικό, τότε σίγουρα επιλέξατε λάθος μέθοδο. Αυτή η μέθοδος μπορεί να ταιριάζει σε μια άλλη περίπτωση, όχι όμως για τις ευχές σας. Αυτές πρέπει ο ίδιος να τις εκφράσετε.

Πρέπει να ειδοποιήσετε εντός της ημέρας 12 συνεργάτες σας για τα θέματα της ημερήσιας διάταξης μιας σύσκεψης που θα γίνει την επόμενη εβδομάδα και επιλέγετε να τηλεφωνήσετε. Λάθος μέθοδο επιλέξατε. Η τηλεφωνική επικοινωνία μπορεί να ενδείκνυται, αν πρέπει για πρώτη φορά να μιλήσετε με κάποιον προκειμένου να τον ενημερώσετε για μια πιθανή συνεργασία που θα επιθυμούσατε να έχετε μαζί του, όχι όμως για τη συγκεκριμένη περίπτωση. Σίγουρα θα σπαταλήσετε παρά πολύ χρόνο. Επιπλέον μπλοκάρεται η επικοινωνία σας, γιατί είτε κάποιον είναι πιθανό να ξεχάσετε, είτε σε ένα από τα τηλεφωνήματά σας να μην πείτε κάποιο από τα θέματα της ημερήσιας διάταξης κλπ. Το fax ή το e-mail είναι οι σωστοί μέθοδοι για την περίπτωση.

Αν θέλετε επιβεβαίωση της συμμετοχής μπορείτε τις επόμενες ημέρες να τηλεφωνήσετε.

2.1.10 Πώς να ελαχιστοποιήσουμε τις πιθανότητες αποτυχίας όταν στέλνουμε μηνύματα σε ευρύ κοινό

1. Να έχουμε καθορίσει τους στόχους μας

Σε κάθε μήνυμά μας υπάρχει ένα κεντρικό σημείο, ο **στόχος** μας. Πρέπει λοιπόν πάντα να θυμόμαστε το στόχο που θέλουμε να επιτύχουμε.

Παράδειγμα

Αν καλέσετε το προσωπικό του Τμήματός σας για να συζητήσετε μαζί του το θέμα του ωραρίου με στόχο την αύξηση του παραγόμενου έργου, τότε θα πρέπει να επισημάνετε όχι απλώς τις πιθανές αργοπορίες, αλλά κυρίως το τι θα διεκπεραιώσει ο κάθε υπάλληλος. Διαφορετικά θα τελειώσει η συνάντηση και οι υπάλληλοι δεν θα γνωρίζουν «γιατί ακριβώς συζητήσατε». Αν δεν ξεκαθαρίσετε το στόχο σας, δηλαδή το παραγόμενο έργο από κάθε υπάλληλο, έστω κι αν λύσετε το πρόβλημα της καθυστερημένης προσέλευσης, τότε έχετε αποτύχει.

2. Να γνωρίζουμε τους αποδέκτες του μηνύματός μας

Προσπαθούμε να πληροφορηθούμε όσα στοιχεία περισσότερα είναι δυνατόν για τους αποδέκτες του μηνύματός μας. Τι πρέπει να γνωρίζετε:

- Πρώτες πληροφορίες για:
 - Ηλικία
 - Μορφωτικό επίπεδο
 - Φύλο
 - Αν γνωρίζουν και τι σχετικά με το θέμα του μηνύματός σας
 - Διάγνωση της συμπεριφοράς:
 - Υπάρχει κάποιος που σας εκτιμά ή σας συμπαθεί;
 - Υπάρχει κάποιος που συστηματικά διαφωνεί;

- Υπάρχει κάποιος που έχει χρήσιμες ιδέες;
- Υπάρχει κάποιος που αισθάνεται ότι απειλείται και σαμποτάρει οτιδήποτε δεν προέρχεται από τον ίδιο;
- Υπάρχει κάποιος που έχει φιλοδοξίες, επιζητά προαγωγή και μπορεί να σας φανεί χρήσιμος;
- κλπ.

Δηλαδή προσπαθήστε να κατανοήσετε το ανθρώπινο δυναμικό στο οποίο απευθύνεστε. Όσα περισσότερα γνωρίζουμε, τόσο πιο αποτελεσματικοί μπορούμε να είμαστε στην επικοινωνία μας.

3. Να έχουμε χρονομετρήσει το μήνυμά μας – αν πρόκειται για ομιλία, παρουσίαση

Αν πρόκειται σε μια επίσημη σύσκεψη ή σε ένα συνέδριο ή σε μια ημερίδα να κάνετε μια εισήγηση, μια δηλαδή εκ των προτέρων καθορισμένη ομιλία, θα πρέπει να την έχετε **χρονομετρήσει**. Γιατί αν ξεπεράσετε τον καθορισμένο χρόνο σας, τότε είναι πιθανόν να σας διακόψουν και να μην προλάβετε να ολοκληρώσετε όλα όσα θα θέλατε να πείτε στο ακροατήριό σας. Επίσης υπολογίστε παραπάνω 4-5 λεπτά για πιθανές παύσεις, για τοποθέτηση διαφανειών κλπ.

4. Αν μπορείτε....θυμηθείτε να εφαρμόσετε και μερικές άλλες συμβουλές

Πώς να «διαβάζετε» το κείμενό σας

Όταν έχετε μια προκαθορισμένη εισήγηση, μια ομιλία, μην κάνετε απνευστί ανάγνωση του κειμένου σας, αλλά **να το διαβάζετε σαν να το συμβουλευέστε**. Σίγουρα δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι το χάρισμα να μιλάνε σωστά και ολοκληρωμένα χωρίς να έχουν μπροστά τους κείμενο. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν κείμενο, είτε σε έντυπη μορφή, είτε σε ηλεκτρονική ή και τα δύο.

- Δείξτε οι ίδιοι **ενδιαφέρον** για το θέμα που αναλύετε
- Δείξτε **ζωντάνια** για να τραβήξετε την προσοχή των ακροατών σας: χρωματίστε τη φωνή σας, αλλάξτε τον τόνο στα σημεία που πρέπει, χαμογελάστε, όταν ενδείκνυται, χρησιμοποιείστε τα χέρια σας κλπ. (βλ. σχετικά «η γλώσσα» του σώματος)
- Κοιτάτε το ακροατήριό σας στα **μάτια**, είτε είναι 30, είτε είναι 300. Έτσι δείχνετε ειλικρινείς. Μιλάτε σαν να απευθύνεστε σε καθένα χωριστά, γιατί όλοι είναι το ίδιο σημαντικοί.

Να συμβιβαστείτε με ... το άγχος σας!

Αρκετοί άνθρωποι όταν πρόκειται να κάνουν μια εισήγηση είναι φυσικό να νιώθουν **άγχος**.

- Πρώτα από όλα εξοικειωθείτε με το χώρο: Πού θα καθίσετε, πού είναι το μικρόφωνο, πού είναι διάφορες εγκαταστάσεις εξοπλισμού που σας είναι απαραίτητες. Δείτε αν θα κάθεται ή θα είστε όρθιοι. Πώς είναι ο φωτισμός;

- Παρ' όλη την εξοικείωσή σας με το χώρο, συνεχίζετε να νιώθετε νευρικότητα και άγχος. Μπορεί να ιδρώνετε, μπορεί να τρέμουν τα χέρια σας, μπορεί να κοκκινίζετε, μπορεί να «κόβονται» τα πόδια σας, μπορεί η καρδιά σας να χτυπά δυνατά, μπορεί να νιώθετε ότι θα λιποθυμήσετε, μπορεί να νομίζετε ότι θα γίνετε ρεζίλι, ότι δεν θα μπορέσετε να πείτε τίποτα. Εξοικειωθείτε με όλα αυτά ! Πείτε ότι είναι ο δικός σας, μοναδικός τρόπος, για να βιώνετε το άγχος σας! Να ξέρετε ότι όλα αυτά με το που θα αρχίσετε την ομιλία σας σιγά-σιγά υποχωρούν, αλλά είναι πιθανόν ότι θα ξαναπεράσετε την ίδια δοκιμασία, όταν θα μιλήσετε και πάλι μπροστά σε πλήθος! Συμβιβαστείτε με τον εαυτό σας και να ξέρετε ότι κανένας δεν έπαθε τίποτα, επειδή μίλησε μπροστά σε πολύ κόσμο! Απλώς πριν από κάθε ομιλία σας:

- ✓ Σκεφθείτε κάτι ευχάριστο, π.χ. μια εκδρομή σε μια λίμνη
- ✓ Αναλογιστείτε ότι για να μιλάτε μπροστά σε πολύ κόσμο μάλλον είστε σημαντικός/ή

2.1.11 Πώς πρέπει να είναι οργανωμένο το μήνυμά σας

1. Να υπάρχει δομή στο μήνυμα

- Ομιλίες, γραπτές εισηγήσεις, μικρά κείμενα, όλα πρέπει να έχουν **αρχή, μέση και τέλος**.
- Στον πρόλογο βάζουμε τις βάσεις, δηλαδή εισάγουμε τον ακροατή ή τον αναγνώστη μας στο υλικό, το οποίο στη συνέχεια θα αναλύσουμε.
- Στο κυρίως θέμα αναπτύσσουμε αυτό το υλικό. Αν το κυρίως θέμα μας, δηλαδή ο βασικός στόχος του μηνύματός μας έχει π.χ. τρία υποθέματα, όπως προσλήψεις, επιδόματα, άδειες, τότε δημιουργούμε υποκεφάλαια με αντίστοιχους τίτλους. Επίσης, όταν έχουμε να παραθέσουμε δεδομένα πάντα τα αριθμούμε.
- Στον επίλογο ανακεφαλαιώνουμε τις θέσεις μας.
- Οι **πληροφορίες** πρέπει να είναι **ιεραρχημένες**:
 - Ένα πρώτο κριτήριο ιεράρχησης είναι η **σπουδαιότητα**, η βαρύτητα των πληροφοριών που παραθέτουμε. Μπορούμε πρώτα να παρουσιάσουμε τις πιο σημαντικές πληροφορίες, μετά τις λιγότερο

και ούτω καθεξής. Μπορούμε όμως να ακολουθήσουμε αντίστροφη πορεία προκειμένου να κρατήσουμε τα πιο σημαντικά για το τέλος.

- Αν οι πληροφορίες που παραθέτουμε έχουν **χρονολογική σειρά**, τότε μπορούμε είτε να αρχίσουμε με αυτές του παρελθόντος και να περάσουμε στο παρόν ή να ακολουθήσουμε την αντίστροφη πορεία.
- Οι «**λέξεις**» είναι το βασικό εργαλείο επικοινωνίας μας. Το πώς θα τις χρησιμοποιήσουμε είναι κομβικό σημείο στην επικοινωνία μας. Μερικές χρήσιμες συμβουλές, όταν γράφουμε ή μιλάμε, είναι:
 - Πρέπει να είμαστε **συγκεκριμένοι**. Μη χρησιμοποιείτε «έννοιες» χωρίς να τις εξηγείτε. Για παράδειγμα: «Η στρατηγική της Υπηρεσίας πρέπει να λάβει υπόψη τα δεδομένα του σύγχρονου κόσμου». Ποια είναι αυτά τα δεδομένα; Και πώς θα ληφθούν υπόψη, δηλαδή ποιοι συγκεκριμένα πρέπει να είναι οι στόχοι στρατηγικής σημασίας;
 - Είναι γόνιμο να χρησιμοποιούμε **παράδειγμα**. Αν αναφερόμαστε στην αναγκαιότητα αξιολόγησης της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών θα πρέπει να παραθέτουμε ένα παράδειγμα από τα διάφορα συστήματα αξιολόγησης π.χ. το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
 - Είναι προτιμότερο **να μην υπερβάλλουμε**. Η υπερβολή - τις περισσότερες φορές για να εντυπωσιάσουμε και να πείσουμε - δημιουργεί αυταπάτες στους αποδέκτες και σε μας δέσμευση για κάτι που πιθανόν να μην είναι έτσι όπως το περιγράψαμε. Για παράδειγμα, αν πούμε: «Η πρόταση που έκανα θα προσφέρει σίγουρες λύσεις και θα ενθουσιαστείτε από τα αποτελέσματα που θα έχουμε. Εύκολα και γρήγορα θα ξεπεράσουμε τις παρούσες αντιξοότητες ...κλπ.» και αυτά όλα που έχουμε υποσχεθεί δεν γίνουν, τότε χάνουμε την αξιοπιστία μας. Προσοχή: αν δεν κάνετε επαγγελματική διαφήμιση, δεν πρέπει να υπερβάλλετε.

2. Να μην χρησιμοποιούμε περιττές πληροφορίες

Ένα σωστά οργανωμένο μήνυμα πρέπει να περιορίζεται στο στόχο του μηνύματος. Πολύ συχνά χρησιμοποιούμε επιπλέον από το απαραίτητο υλικό για να εντυπωσιάσουμε. Όμως το μόνο που καταφέρνουμε είναι να κουράζουμε. Μπορούμε να εντυπωσιάσουμε και να μας παρακολουθήσουν με προσοχή, αν χρησιμοποιούμε πίνακες, διαγράμματα, αλλά και όταν πούμε μια ιστορία ή ακόμα ένα απόφθεγμα ή και ένα ανέκδοτο που είναι συναφή με το στόχο μας.

3. Να χρησιμοποιούμε εικόνες

Όλοι γνωρίζουμε την έκφραση «Μια εικόνα αξίζει όσο χίλιες λέξεις». Οι εικόνες μένουν στη μνήμη. Προσέξτε όμως οι εικόνες να ταιριάζουν με το μήνυμα. «Εικόνα» και «λόγος» πρέπει να είναι σε ισορροπία και συνάφεια. Δεν πρέπει η εικόνα να είναι πιο ισχυρή από αυτό που λέμε! Γιατί στο ακροατήριο θα μείνει η εικόνα, αλλά όχι το μήνυμα. Αν μιλάτε για την κυκλοφοριακή κίνηση στην οδό

Πανεπιστημίου και δείξτε μια εικόνα από την αντίστοιχη οδό στην οποία δεσπόζει ένα πολυκατάστημα, τότε αποτύχατε!

2.1.12 Πώς να χειριζόμαστε τη «γλώσσα» του σώματος

Πέραν της γλωσσικής επικοινωνίας υπάρχει μια σειρά άλλων μη γλωσσικών στοιχείων, τα οποία μπορεί να βοηθήσουν ή να δυσκολέψουν την επικοινωνία μας. Αυτά τα μη γλωσσικά στοιχεία, που είναι γνωστά ως η «γλώσσα» του σώματος, μπορούν, είτε να ενισχύσουν αποτελεσματικά, είτε να αποδυναμώσουν την λεκτική μας επικοινωνία.

Η φωνή μας

- Αν μιλάμε πολύ γρήγορα ή πολύ αργά θα αναγκάσουμε τον ακροατή μας είτε να μην μπορεί να μας παρακολουθήσει, είτε να μας βαρεθεί.

- Αν θέλω να προκαλέσω την προσοχή του ακροατή μου, τότε θα πρέπει να τονίσω τα σημεία που επιθυμώ, δηλαδή θα πρέπει να προσδώσω στη φωνή μου ένα ιδιαίτερο «χρώμα», ώστε να επιστήσω την προσοχή του στις έννοιες και στις λέξεις που επιδιώκω. Αν, αντίθετα, κρατήσω σταθερό τον τόνο της φωνής μου και μάλιστα χαμηλό, σχεδόν ψιθυριστό, τότε δεν προκαλώ την προσοχή του ακροατή μου στα σημεία που επιθυμώ.

- Καθώς μιλάμε μπορούμε να κάνουμε πολύ μικρές παύσεις. Δίνουμε τη δυνατότητα στους ακροατές μας να αφομοιώσουν καλύτερα το μήνυμά μας. Επίσης με μια μικρή παύση έχουμε την ευκαιρία να δώσουμε έμφαση σε κάποιο σημαντικό σημείο της ομιλίας μας που ακολουθεί.

Τα μάτια μας - Οι εκφράσεις του προσώπου

- Αν, καθώς ανακοινώνουμε στο συνομιλητή μας κάτι, που θεωρούμε σημαντικό, περιφέρουμε αμήχανα το βλέμμα μας στο χώρο, π.χ. σε ένα κάδρο που κρέμεται στον τοίχο, σε κάτι δηλαδή που δεν έχει απολύτως καμία σχέση με το θέμα μας, τότε είναι πιθανόν να μην πείσουμε το συνομιλητή μας, γιατί δεν δείχνουμε πρώτα από όλα εμείς «σίγουροι» γι' αυτό που ανακοινώνουμε. Τις περισσότερες φορές είναι η ανασφάλεια που δεν μας επιτρέπει να κοιτάξουμε το συνομιλητή μας κατ' ευθείαν στο πρόσωπο, στα μάτια.

- Αν, καθώς ανακοινώνουμε κάτι ενδιαφέρον, σημαντικό, δυσάρεστο ή ευχάριστο, το πρόσωπό μας μένει ανέκφραστο, τότε έχουμε κάνει λάθος. Ένα χαμόγελο, ένα ανασήκωμα των φρυδιών ή οποιαδήποτε άλλη έκφραση που ταιριάζει στην περίπτωση, βοηθούν πολύ στην αποστολή του μηνύματος. Το ανθρώπινο πρόσωπο έχει τεράστιες εκφραστικές δυνατότητες, οι οποίες, όταν επικοινωνούμε, μπορούν να δώσουν έμφαση στο μήνυμά μας.

Το σώμα μας

- Αν, καθώς μιλάμε και ανακοινώνουμε τις απόψεις μας, κρατάμε στα χέρια μας ένα μολύβι, το οποίο παίζουμε νευρικά, ή τρώμε τα νύχια μας, τότε είναι εμφανές ότι κάθε άλλο παρά άνετα αισθανόμαστε. Άγχος ή φόβος σε μικρό ή μεγάλο βαθμό μας διακατέχει και ο συνομιλητής μας το αντιλαμβάνεται εύκολα.
- Αν, καθώς μιλάμε, καθόμαστε με το επάνω μέρος του σώματός μας κυρτωμένο, τα χέρια μας ακουμπισμένα στα γόνατα, τότε στην καλύτερη περίπτωση δείχνουμε κουρασμένοι. Αυτή η στάση μας εμφανίζει φοβισμένους και ανασφαλείς. Δεν εμπνέουμε εμπιστοσύνη και σίγουρα είναι πολύ δύσκολο να πείσουμε το συνομιλητή μας. Το ίδιο συμβαίνει και όταν, ενώ καθόμαστε στην καρέκλα, συνεχώς κουνιόμαστε και σταυρώνουμε εναλλάξ τα πόδια μας, ή σηκωνόμαστε, κάνουμε μερικά βήματα, καθόμαστε και μετά πάλι τα ίδια. Δείχνουμε ανήσυχoi και νευρικοί και κάθε άλλο παρά ήρεμοι για διάλογο.

Η εξωτερική μας εμφάνιση

Η εξωτερική εικόνα μας είναι η πρώτη «προσλαμβάνουσα» από τους άλλους για τον εαυτό μας. Γι' αυτό σκεφθείτε:

- Μήπως το ντύσιμό σας δεν ταιριάζει στην περίπτωση; Μπορεί να είναι όμορφο, αλλά πιθανόν κατάλληλο για μια εκδρομή!
- Μήπως τα ρούχα σας είναι εμφανώς τσαλακωμένα;
- Μήπως τα αξεσουάρ είναι πολύ έντονα και πιθανόν ταιριάζουν καλύτερα σε μια έξοδό σας σε κέντρο διασκέδασης;
- Μήπως έχετε βάλει πολύ έντονο άρωμα;
- Μήπως, αν είστε κυρία, το βάψιμό σας είναι για βραδινή έξοδο;
- Μήπως τα παπούτσιά σας έχουν λάσπες;

Οι μη λεκτικές εκδηλώσεις μπορούν να βοηθήσουν τον ομιλητή για να καταστήσει περισσότερο σαφή τον λεκτικό του λόγο ή να τον αποδυναμώσουν, αν δεν τις χρησιμοποιεί σωστά. Ο ομιλητής θα πρέπει να χειρίζεται με μέτρο τις μη λεκτικές εκδηλώσεις και όχι στην προσπάθειά του να προκαλέσει το ενδιαφέρον του ακροατή του να καταλήγει να γίνεται «ηθοποιός» που υπερτονίζει την ισχύ της φωνής του ή με επιδεικτικό τρόπο χρησιμοποιεί τα χέρια του σαν σε παράσταση. Θα πρέπει να υπάρχει μια **συμφωνία ανάμεσα στα λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα**, δηλαδή έντονες σωματικές εκδηλώσεις και υποτονικά σε έννοιες και νοήματα γλωσσικά μηνύματα, είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε μπέρδεμα τον ακροατή. Η καλύτερη συμβουλή είναι ότι πρέπει να είμαστε φυσικοί. Όχι κάτι εντελώς «έξω από τον εαυτό μας». Διαφορετικά φαινόμενα «στημένοι», άρα ψεύτικοι.

2.1.13 Πώς οργανώνουμε, διευθύνουμε ή απλώς συμμετέχουμε σε μια σύσκεψη

Αν οργανώνετε μια σύσκεψη

- Να έχετε προκαθορισμένη ημερήσια διάταξη. Δηλαδή να έχετε σκεφθεί εκ των προτέρων τα θέματα και να τα έχετε τοποθετήσει με σειρά προτεραιότητας.
- Να έχετε στείλει στους συμμετέχοντες τα θέματα της ημερήσιας διάταξης για να τους δώσετε τη δυνατότητα να τα επεξεργασθούν.
- Να έχετε οργανώσει το χρόνο της σύσκεψης. Δηλαδή υπολογίστε το χρόνο που απαιτείται για να αναλυθεί το κάθε θέμα της ημερήσιας διάταξης. Αν η λίστα των θεμάτων είναι μεγάλη σκεφθείτε μήπως είναι καλύτερα να κάνετε δύο συσκέψεις. Είναι χρήσιμο μαζί με το χρόνο έναρξης της σύσκεψης να δίνετε περίπου και το χρόνο λήξης, π.χ. «η σύσκεψη θα διαρκέσει δύο ώρες» ή «η σύσκεψη θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί πριν το μεσημέρι»
- Να έχετε στείλει σε όλους τους συμμετέχοντες τα απαραίτητα έγγραφα, αν υπάρχουν.

Αν διευθύνετε μια σύσκεψη

- Καθώς ανοίγετε τη σύσκεψη κάντε τις απαραίτητες συστάσεις, αν χρειάζονται και κυρίως υπενθυμίστε σε όλους το σκοπό της σύσκεψης, το χρόνο που διατίθεται και το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Ελέγξτε ότι όλοι έχουν τα σχετικά έγγραφα.
- Προσπαθήστε να έχετε τον έλεγχο της σύσκεψης. Μερικοί συμμετέχοντες μπορεί να φλυαρούν, να μονοπωλούν τη συζήτηση για να προβάλλουν τον εαυτό τους ή κάποιοι άλλοι πιο διστακτικοί να μην εκφέρουν την άποψή τους. Βρείτε την ισορροπία ανάμεσα στη γρήγορη διαδικασία συζήτησης, στον περιορισμό της φλυαρίας και στην εξασφάλιση της έκφρασης όλων των απόψεων. Τι μπορείτε να κάνετε:
 - «Χαλιναγωγείστε» τους φλύαρους τονίζοντάς τους την πίεση χρόνου που υπάρχει, ευχαριστώντας τους για το ενδιαφέρον τους και προτείνοντάς τους μια άλλη σύσκεψη, αν το εκτός ημερήσιας διάταξης θέμα για το οποίο μιλούν έχει ενδιαφέρον
 - Παροτρύνετε τους διστακτικούς να συμμετάσχουν στη συζήτηση ρωτώντας τους με ευγένεια: «Τι θα λέγατε αν υποθέσουμε ότι», «Πώς θα μπορούσαμε κατά τη γνώμη σας να αντιμετωπίσουμε»
- Καθώς κλείνετε τη σύσκεψη πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Δηλαδή αποφάσεις για το κάθε θέμα της ημερήσιας διάταξης με προσδιορισμό ανάληψης καθηκόντων από συγκεκριμένα άτομα και με καθορισμό του χρόνου ολοκλήρωσης των εργασιών που πρόκειται να διεξαχθούν.

Αν συμμετέχετε σε μια σύσκεψη

Αν συμμετέχετε σε μια σύσκεψη σίγουρα θα πρέπει να λάβετε μέρος στη συζήτηση. Να εκφέρετε την άποψή σας. Για το πώς θα τοποθετηθείτε λάβετε υπόψη σας τις σχετικές αναφορές στα υποκεφάλαια 6.1, 6.2, 6.3. Ένα άλλο σημαντικό θέμα είναι το πώς πρέπει να υποβάλλουμε τις ερωτήσεις μας για να εξασφαλίσουμε μια καλή επικοινωνία. Η **τέχνη υποβολής ερωτήσεων** είναι το να ξέρουμε πότε και ποιες ερωτήσεις θα κάνουμε.

Γράψτε τις ερωτήσεις σας πριν από μια συνάντηση, σύσκεψη κλπ. Να είστε όμως σίγουροι ότι οι **εκ των προτέρων σχεδιασμένες ερωτήσεις** σας δεν θα είναι επαρκείς. Από τις απαντήσεις που θα πάρετε, πιθανόν να προκύψουν και άλλες ερωτήσεις, ή ακόμα από τις τοποθετήσεις στη συνάντηση μπορεί να προκύψουν ζητήματα που δεν τα είχατε σκεφτεί και να σας δημιουργήσουν επί τόπου ερωτήσεις. Γι' αυτό πρώτα απ' όλα πρέπει να **ξέρουμε να ακούμε σωστά!**

Να μάθουμε να ακούμε:

- Η «επιλεκτική ακρόαση», δηλαδή ακούμε μόνο ό,τι θέλουμε να ακούσουμε, δημιουργεί παρανοήσεις
- Απαντάμε σωστά, αν ακούμε σωστά! Δηλαδή δίνουμε όλη μας την προσοχή σε αυτό που ο συνομιλητής μας λέει και επιπλέον αποφεύγουμε κάθε προκατάληψη. Αν αναγνωρίσουμε τις δικές μας προκαταλήψεις, τότε θα γίνουμε καλύτεροι ακροατές και συνεπώς καλύτεροι συνομιλητές. Οι προκαταλήψεις εμποδίζουν την καλή επικοινωνία. Έχουμε «ανοιχτό» το μυαλό μας σε αυτό που οι άλλοι λένε, ώστε να είμαστε σε θέση να ανταποκριθούμε στο μήνυμα και συνεπώς να ενεργήσουμε. Ασφαλώς ανταπόκριση δεν σημαίνει άκριτη αποδοχή των απόψεων του άλλου.

Ακούμε → Ανταποκρινόμαστε → Ενεργούμε

Να μάθουμε να ρωτάμε:

- Οι συνεχείς διακοπές αποσυντονίζουν τους διστακτικούς ομιλητές, ενώ η «σιωπή» ή οι διακριτικές – υποστηρικτικές ερωτήσεις τους ενθαρρύνουν
- Οι ερωτήσεις είναι πάντα χρήσιμες, αν θέλουμε να πάρουμε πληροφορίες ή να ανακαλύψουμε τις αιτίες των όσων δηλώνει ο συνομιλητής μας ή ακόμα αν θέλουμε να διαπιστώσουμε την αλληλουχία σκέψεων ή γεγονότων. Ρωτάμε προσεκτικά, αναλυτικά, με επιχειρήματα, ώστε να αντλήσουμε από τις απαντήσεις αυτό που επιδιώκουμε, αλλά δεν ρωτάμε εριστικά, επιθετικά ή φορτικά.

Αν είστε συντάκτης ενός υπομνήματος, μιας έκθεσης κλπ., φροντίστε το κείμενό σας να είναι καλά δομημένο. Ειδικότερα:

Τα Σωστά

- Σαφείς προτάσεις
- Επικεφαλίδες στις αλλαγές των θεμάτων και υπότιτλοι στα σχετικά τμήματα
- Λογική αλληλουχία των στοιχείων που παρατίθενται
- Ευκρινής διατύπωση των συμπερασμάτων και στοιχειοθέτησή τους στη βάση επαρκών στοιχείων και πηγών

Τα Λάθη

- Διφορούμενες έννοιες και ασάφειες
- Περίπλοκοι παράγραφοι
- Συμπεράσματα στη βάση ανεπαρκών στοιχείων
- Αθεμελίωτες εικασίες ως επιχειρήματα και θέσεις στη βάση στερεοτυπικών προκαταλήψεων
- Ανεπαρκής έλεγχος των πηγών

Αν συντάσσετε μια πρόταση, προσέξτε:

- Η πρότασή σας να μην συγκρούεται με τη στρατηγική του οργανισμού, ούτε με άλλες σημαντικές δραστηριότητες, οι οποίες, είτε εκτελούνται, είτε έχουν προγραμματισθεί για το μέλλον
- Η πρότασή σας να εμπεριέχει πλεονεκτήματα, ποσοτικά – ποιοτικά.
- Η πρότασή σας να λαμβάνει υπόψη τα απαιτούμενα μέσα που είναι απαραίτητα

για την υλοποίησή της

- Η πρότασή σας να προσδιορίζει το ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη υλοποίησης και το χρονικό πλαίσιο.

ΤΥΠΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Ανοικτή ερώτηση

✓ Δεν αποσκοπεί σε συγκεκριμένη απάντηση. Η ανοικτή ερώτηση δίνει το έναυσμα για να αρχίσει μια συζήτηση. Με τις ανοικτές ερωτήσεις διαπιστώνουμε τις γενικές προθέσεις, τους στόχους και τους σκοπούς του συνομιλητή μας.

Κλειστή ερώτηση

✓ Η ερώτηση είναι συγκεκριμένη και αποβλέπει σε σαφείς, ξεκάθαρες απαντήσεις, θετικές ή αρνητικές.

Διερευνητική

✓ Διατυπώνεται στις περιπτώσεις που επιδιώκουμε να μάθουμε σχετικές λεπτομέρειες για το θέμα που ρωτάμε. Αποβλέπουμε στο να πάρουμε επιπλέον πληροφορίες.

Επεξηγηματική ερώτηση

✓ Με την ερώτηση αυτή επιδιώκουμε να εκμαιεύσουμε απόψεις. Να έχουμε επεξηγήσεις επί των πληροφοριών που μας παρέχει ο συνομιλητής μας με το μήνυμά του.

2.1.14 Τρόποι επικοινωνίας

ΓΡΑΠΤΟΣ ΛΟΓΟΣ

Τι είναι

Ο γραπτός λόγος είναι βασικός σε όλες τις κοινωνίες και τους πολιτισμούς: κανονισμοί, πρακτικά, έγγραφα, ανακοινώσεις, έντυπος λόγος (βιβλία, εφημερίδες, περιοδικά), συμφωνητικά, σημειώσεις, προτάσεις, υπομνήματα, εκθέσεις κλπ.

Σε τι χρησιμεύει

Είναι βασική μέθοδος σε όλους τους εγγράμματους. Αποτελεί τη βάση της επικοινωνίας και διακρίνεται για την «τυπικότητα-επισημότητα» και «μονιμότητα» μετάδοσης των μηνυμάτων

ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΣ ΛΟΓΟΣ

Τι είναι

Ομιλίες, συνεντεύξεις, τηλεφωνήματα, συσκέψεις, ενημερώσεις κλπ.

Σε τι χρησιμεύει

Είναι άμεση μέθοδος επικοινωνίας. Ως επί το πλείστον οι οργανισμοί σε καθημερινή βάση εργάζονται επικοινωνώντας με τον προφορικό λόγο.

ΣΥΜΒΟΛΙΚΕΣ ΧΕΙΡΟΝΟΜΙΕΣ

Τι είναι

Εκφράσεις προσώπου, τόνος φωνής, στάση σώματος, κίνηση, χειρονομίες κλπ.

Σε τι χρησιμεύουν

Η γλώσσα του σώματος μπορεί να επηρεάσει τους αποδέκτες θετικά αν χρησιμοποιείται σωστά.

ΟΠΤΙΚΕΣ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΕΙΣ

Τι είναι

Φωτογραφίες, σχέδια, γραφικά, λογότυπα, πίνακες κλπ.

Σε τι χρησιμεύουν

Οι οπτικές απεικονίσεις μεταδίδουν ισχυρά μηνύματα, δηλαδή ενισχύουν και τον προφορικό και τον γραπτό λόγο.

ΠΟΛΥΜΕΣΑ

Τι είναι

Τηλεόραση, ραδιόφωνο, βίντεο, κασέτες, CD ROM, διαδίκτυο (internet, intranet)

Σε τι χρησιμεύουν

Η χρήση τους αυξάνει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμα, αν εξασφαλίζουν τη συμμετοχή του αποδέκτη, δηλαδή είναι διαδραστικά.

Προσπαθήστε να αξιολογήσετε τις επικοινωνιακές σας ικανότητες!

- | |
|--|
| <p>1 Ποτέ</p> <p>2 Μερικές φορές</p> <p>3 Συχνά</p> <p>4 Πάντοτε</p> |
|--|

Εξετάζω με προσοχή το περιεχόμενο του μηνύματός μου πριν το δημοσιοποιήσω

1 2 3 4

Μεταδίδω το μήνυμά μου στο κατάλληλο πρόσωπο την κατάλληλη στιγμή

1 2 3 4

Πριν απαντήσω, προφορικά ή γραπτά, προσπαθώ να ελέγξω αν έχω κατανοήσει το μήνυμα του άλλου

1 2 3 4

Προσπαθώ να μην έχω προκαταλήψεις, όταν δεν συμφωνώ με τις απόψεις του άλλου

1 2 3 4

Ακούω με υπομονή και δεν διακόπτω συνεχώς το συνομιλητή μου φέρνοντάς τον σε δύσκολη θέση

1 2 3 4

Εφαρμόζω όλους τους σχετικούς κανόνες δομημένης γραφής στα κείμενά μου

1 2 3 4

Προετοιμάζω προσεκτικά τις ομιλίες μου ακολουθώντας τους βασικούς κανόνες

1 2 3 4

Διερευνώ προσεκτικά και διεξοδικά όλα τα στοιχεία που εμπεριέχονται στην πρότασή μου πριν την υποβάλλω γραπτώς

1 2 3 4

Επικοινωνώ με όλα τα διαθέσιμα ηλεκτρονικά μέσα

1 2 3 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 2.1

Η UNESCO για την 60^η επέτειο της διακήρυξης των δικαιωμάτων του παιδιού, προκήρυξε διαγωνισμό έκθεσης ιδεών και έστειλε σχετικό έντυπο σε όλους τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, ενημερώνοντάς τους ότι για περισσότερες πληροφορίες μπορούν να αποταθούν στα γραφεία της στην Αθήνα. Οι περισσότεροι/ες διευθυντές/τριες μοίρασαν απλώς το έντυπο της UNESCO στα 15μελή συμβούλια των μαθητών ή το ανάρτησαν στον πίνακα ανακοινώσεων των εκπαιδευτικών οργανισμών, ενώ ελάχιστοι ήταν εκείνοι/ες που έθεσαν το θέμα στον σύλλογο διδασκόντων και όρισαν υπεύθυνους φιλόλογους καθηγητές/τριες για την υποστήριξη των μαθητών ως προς τη συγγραφή της έκθεσης και τη συμμετοχή των μαθητών/τριών στον διαγωνισμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΕλληνόγλωσση

Ανδρέου, (1998). *Ζητήματα της διοίκησης της εκπαίδευσης*, Αθήνα : Βιβλιογονία.

Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση- διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*, εκδ. Νέα Σύνορα, Αθήνα.

Αθανασούλα-Ρέπα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιάτης, Δ. & Νιτσόπουλος, Β. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Αθανασούλα-Ρέπα, Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, Σ., Μαυρογιώργος, Γ. (2008). *Δοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων-Δοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Γαλάνης, Γ. (1999). *Εισαγωγή στην ψυχολογία της καθημερινής διαπροσωπικής επικοινωνίας*, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα.

Γιαννουλέας, Μ. (1998). *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Douglas, T. (1997). *Η επιβίωση στις Ομάδες*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Ζαβλανός, Μ.,(1998). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα :Έλλην.

ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ.(2013). Πιστοποιημένο εκπαιδευτικό υλικό για το επιμορφωτικό πρόγραμμα «Επιμόρφωση σε θέματα επιστημονικής –παιδαγωγικής καθοδήγησης για την απόκτηση πιστοποιητικού καθοδηγητικής επάρκειας εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Management- Αποιλεσματική Διοίκηση*, Αθήνα, International Publishing.

Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Διοίκηση προσωπικού. Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ (σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες)*, Θεωρία και πράξη, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. (1994). *Εισαγωγή στην οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα,

Εκδόσεις Σταμούλη.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία*, τ.1, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Επιμορφωτικό υλικό που εκπονήθηκε από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.

Κωτσίκης, Β. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης*, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευση*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης.

Μπουζάκης, Σ. (1994) *Εκπαιδευτικές Μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα- τ. Β'* (3η έκδοση συμπληρωμένη 2002). Αθήνα: Gutenberg

Ναζάκης, Χ., Μιχαλόπουλος, Ν., Μπατζιάς, Φ. (1999). *Βασικές αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης*, τ. Α', Βαλάκος, Ι. (επιμ.). Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η επικοινωνία στις οργανώσεις : η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*, Αθήνα. Κριτική.

Πετρίδου, Ε. (2002). *Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση*. Περιοδικό Διοικητική ενημέρωση (τετραμηνιαία επιθεώρηση διοικητικής επιστήμης). Τεύχος 22. Ιανουάριος 2002. Εκδόσεις: Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε.

Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αυτοέκδοση, Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, 4η έκδοση, Αυτοέκδοση, Αθήνα.

Τατσής, Ν. (1994). *Κοινωνιολογία*, τ'.2, Αθήνα, Οδυσσέας.

Tierney, E. (2002). *101 Τρόποι Καλύτερης Επικοινωνίας*, εκδ. Κριτική, Αθήνα.

Υφαντή, Α. (2001). Αξιολόγηση και η πολιτική των εκπαιδευτικών αλλαγών. Στο *Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων*. Γιώργος Μπαγάκης (επιμέλεια). Μεταίχμιο, Αθήνα.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η Διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων*, Θεσσαλονίκη, Αφοί Κυριακίδη.

Χατζησάββας, Ι. (1996). *Εισαγωγή στην Επικοινωνιολογία. Ιστορία – Θεωρίες – Μέθοδοι*, εκδ. Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη.

Χολέβας, Γ. (1995). *Οργάνωση και Διοίκηση*, Interbooks.

Ξενόγλωσσα

Bennett, R. (1997). *Organizational behavior*. London Pitman Publishing.

Chubb, J. & Moe, T.M. (1990). *Politics Markets and America's Schools*. Washington DD: The Brooking Institution.

Cummigs, T. & Worley, C. (1997). *Organizational development and change*. Ohio South-Western College Publishing.

Frank, M. (2002). The history of American management thought: A perspective and analysis. In C. J. Mann & K. Goetz (eds.), *The development of management theory and practice in the United States* (pp. 33-62). Needham Heights, MA: Pearson Custom Publishing.

Handel, M. (2003). *The sociology of organizations*. Sage Pub.

Kolin, P. (2001). *Successful Writing at Work*, Houghton Mifflin, Boston.

Mullins, L. (1996). *Management and organizational behavior*. London Pitman Publis

3 Σχεδιασμός και προγραμματισμός-Διοίκηση μέσω στόχων

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να αναλύσει μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της άσκησης διοίκησης που είναι ο προγραμματισμός-σχεδιασμός και αποτελεί **το πρώτο βήμα** της διαδικασίας της διοίκησης και έχει εφαρμογή σε όλους τους οργανισμούς, άρα και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Εξετάζεται επίσης η σχέση του προγραμματισμού-συσχετισμού με τη διαχείριση αλλαγών και την υλοποίηση καινοτόμων δράσεων στην εκπαίδευση, καθώς και η διοίκηση μέσω στόχων με βάση τις πολύ σημαντικές έννοιες της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο πλαίσιο της εκπαίδευσης.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Όταν θα έχετε τελειώσει τη μελέτη της ενότητας αυτής, θα μπορείτε:

- Να διακρίνετε τις έννοιες, τη σημασία και τα βήματα στρατηγικού και λειτουργικού προγραμματισμού. Να εντοπίζετε τα χαρακτηριστικά και την αναγκαιότητα της αλλαγής και να τη διαχειρίζεσθε με επιτυχία και αποτελεσματικότητα.
- Να εφαρμόζετε αρχές και μεθόδους διοίκησης μέσω στόχων, για την εκπόνηση μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων.
- Να αναγνωρίζετε και να χρησιμοποιείτε συστήματα και δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μιας εκπαιδευτικής μονάδας.
- Να περιγράφετε και να χρησιμοποιείτε εργαλεία διοίκησης ποιότητας στην εκπαίδευση και ειδικότερα το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.).

Λέξεις-Φράσεις κλειδιά

- Στρατηγικός και λειτουργικός προγραμματισμός
- Διοικητική πρακτική και διοίκηση μέσω στόχων
- Διαχείριση αλλαγών
- Εκπαιδευτική καινοτομία
- Αποδοτικότητα
- Αποτελεσματικότητα

3.1 Στρατηγικός και Λειτουργικός Προγραμματισμός

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός προηγείται των λοιπών διοικητικών λειτουργιών γιατί όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες στοχεύουν στην επίτευξη των σκοπών που καθορίστηκαν από τον προγραμματισμό. Η επιλογή των αντικειμενικών σκοπών ή ο καθορισμός της πολιτικής ενός ολόκληρου οργανισμού ή επιμέρους τμημάτων του, αποτελεί τη λειτουργία του **Σχεδιασμού – Προγραμματισμού**. Ο Andrew Dubrin (1998: 28) ορίζει τον Σχεδιασμό – Προγραμματισμό ως «διαδικασία καθιέρωσης στόχων και αντικειμενικών σκοπών καθώς και διαδικασία επίδειξης του τρόπου ανταπόκρισης σε αυτούς».

Οι Koontz & O' Donnell (1984: 197) εκλαμβάνουν τον Σχεδιασμό – Προγραμματισμό ως «μια διανοητική απαιτητική διαδικασία, η οποία απαιτεί τον συνειδητό καθορισμό πορειών δράσης και απαιτεί να βασίζονται οι αποφάσεις στο σκοπό, στη γνώση και τη μελετημένη εκτίμηση».

Ο *σχεδιασμός* με την πλατιά έννοια του όρου, αναφέρεται στη γενική σύλληψη των στόχων μιας μελλοντικής προσπάθειας (Ζευγαρίδης, 1983). Βοηθά τα ηγετικά στελέχη ενός οργανισμού να σκέπτονται ευρύτερα και να προετοιμάζουν τις εξελίξεις αντί να τις ακολουθούν.

Ο *προγραμματισμός* αναφέρεται στο γενικό πλαίσιο δραστηριότητας ή στο σύνολο των ενεργειών και των μέσων κατάρτισης, εκτέλεσης και προσαρμογής εναλλακτικών προγραμμάτων δράσης ενός οργανισμού. Βοηθά τα στελέχη να προκαθορίζουν πλήρως τους αντικειμενικούς στόχους, τις μεθόδους και τα μέσα δράσης καθώς και τον τόπο και χρόνο εκτέλεσης κάθε είδους εργασίας.

Ο προγραμματισμός αποτελεί την κύρια και αρχική λειτουργία της διοίκησης. Είναι μια πολύπλοκη διανοητική διαδικασία που ορίζει την κατεύθυνση την οποία ο οργανισμός πρέπει να ακολουθήσει και πρότυπα τα οποία διευκολύνουν τον έλεγχο. Προϋποθέτει λήψη αποφάσεων μεταξύ εναλλακτικών λύσεων για μια μελλοντική πορεία δράσης. Βοηθά τα μέλη του οργανισμού να συνεργαστούν αρμονικά χωρίς επικαλύψεις ενεργειών και σπατάλη χρόνου, προκειμένου να πετύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Σαΐτης, 2005:79).

ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός ανάλογα με τα κριτήρια που θέτουμε μπορεί να χωριστεί στις παρακάτω κατηγορίες (πίνακας 3.1):

A. Με βάση το κριτήριο του εύρους των στόχων:

- **Στρατηγικός προγραμματισμός**

Αναφέρεται σε μακροπρόθεσμα προγράμματα που σχεδιάζονται από ανώτερα στελέχη και στρέφει την προσοχή του σε ολόκληρο τον οργανισμό (Κανελλόπουλος, 1990). Οι Bryson & Alston (1996) ορίζουν τον στρατηγικό προγραμματισμό σαν τη συστηματική προσπάθεια λήψης σημαντικών αποφάσεων και πλάνων δράσης, τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για να κατανοήσουμε τι είναι ο οργανισμός, τι προσπαθεί να πετύχει. Ενθαρρύνει τα στελέχη να λάβουν αποφάσεις σήμερα για θέματα που θα επηρεάσουν τον οργανισμό τους στο μέλλον. Συγκεκριμένα καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους και σκοπούς του οργανισμού, συνδέεται αναπόσπαστα με την αποστολή του οργανισμού και σχετίζεται με τη διατύπωση της στρατηγικής, των πολιτικών και των πλάνων δράσης του. Τέλος κατανέμει αποτελεσματικά τους απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση των δράσεων και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και επιτρέπει την παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης αλλά και την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών όπου και όταν απαιτείται (Παπαδημητρίου, 2005).

- **Λειτουργικός προγραμματισμός**

Αναφέρεται σε θέματα εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού τα οποία εξειδικεύονται στην επίτευξη των λεπτομερειών των στρατηγικών προγραμμάτων και σχεδιάζονται κυρίως από κατώτερα διοικητικά στελέχη. Αφορά τη συγκεκριμενοποίηση των στόχων, των ενεργειών και των μέσων που υλοποιούν τις προκαθορισμένες στρατηγικές σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αποφασίζονται συγκεκριμένα ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Επομένως, ο λειτουργικός προγραμματισμός σχετίζεται άμεσα και με το βαθμό της αυτονομίας που έχουν τα κατώτερα κλιμάκια διοίκησης για τη λήψη ουσιαστικών αποφάσεων πάνω σε θέματα που αφορούν την οργάνωση και λειτουργία της εκπαίδευσης (Κατσαρός, 2008).

- **Ο διαχειριστικός προγραμματισμός** αποτελεί μία ενδιάμεση μορφή προγραμματισμού ανάμεσα στον στρατηγικό και τον λειτουργικό προγραμματισμό.

Συμπερασματικά ο στρατηγικός προγραμματισμός βρίσκεται στις αρμοδιότητες της διοίκησης στα ανώτερα κλιμάκια εκεί όπου μπορεί να αποφασίζεται η συνολική πορεία του οργανισμού και η στρατηγική του. Γίνεται επίσης αντιληπτό ότι αποτελεί την πιο καθοριστική λειτουργία της διοίκησης από την επιτυχία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η συνολική επιτυχία και οι προοπτικές του οργανισμού.

Πίνακας: Χαρακτηριστικά τύπων Προγραμματισμού

	Στρατηγικός προγραμματισμός	Διαχειριστικός προγραμματισμός	Λειτουργικός προγραμματισμός
Χρονικός ορίζοντας	Μακροχρόνιος	Μεσοχρόνιος (έως ένα έτος)	Βραχυχρόνιος (ημερήσιος, εβδομαδιαίος, μηνιαίος)
Κύριος στόχος	Σχεδιασμός των μελλοντικών κινήσεων	Σχεδιασμός του τρόπου εφαρμογής της στρατηγικής	Σχεδιασμός καθημερινών (day to day) δραστηριοτήτων
Επίπεδα αβεβαιότητας	Πολύ υψηλά	Μέτρια	Χαμηλά
Επίπεδο διατύπωσης λεπτομερειών	Ευρύτητα απόψεων	Τυποποίηση αντικειμενικών σκοπών και σχεδίων	Πολύ εξειδικευμένο
Τρόποι επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών	Ευρύτητα δράσης	Σχέδια για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών	Συγκεκριμένοι τρόποι ενεργειών για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών
Μέθοδοι προγραμματισμού	Διάφοροι	Δομημένοι	Λεπτομερείς
Αξιολόγηση	Πολύ δύσκολη	Μεγαλύτερος βαθμός δυσκολίας	Εύκολη

Τα προγράμματα δράσης (βλ. διάγραμμα που ακολουθεί) είναι αποτέλεσμα του προγραμματισμού και συνδέονται άμεσα με την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου και αναφέρονται σε μια αλληλουχία βημάτων τα οποία περιλαμβάνουν :

- στόχους, πολιτικές, και κανόνες που πρέπει να τεθούν
- διαδικασίες που πρέπει να εφαρμοστούν
- καθήκοντα που πρέπει να ανατεθούν
- ενέργειες που πρέπει να γίνουν
- πόροι που πρέπει να χρησιμοποιηθούν

Τα προγράμματα υποστηρίζονται συνήθως από τα απαραίτητα κεφάλαια και προϋπολογισμούς λειτουργίας (Koontz, στο Σαΐτης, 2005). Χωρίζονται:

A. Με βάση το κριτήριο της διάρκειας:

- Βραχυπρόθεσμα (από 1-3 έτη).
- Μακροπρόθεσμα (από 3-10 έτη).

Όσο πιο μικρή χρονική διάρκεια καλύπτει ένα πρόγραμμα τόσο πιο λεπτομερειακό πρέπει να είναι, ενώ όσο πιο μεγάλης διάρκειας είναι τόσο πιο γενικό και σκιώδες είναι.

B. Με βάση το κριτήριο της ελαστικότητας :

- Σε άκαμπτα προγράμματα, που είναι σαφώς καθορισμένα και δεν επιδέχονται διαφοροποιήσεις.
- Σε ελαστικά προγράμματα που παρέχουν τη δυνατότητα αναπροσαρμογής και μια γενική κατεύθυνση. Δίνουν το δικαίωμα στα στελέχη του οργανισμού να προσαρμόζουν το πρόγραμμα ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος (Τζωρτζάκης κ' Τζωρτζάκη, 1999).

Διάγραμμα: Τύποι προγραμμάτων



3.1.1 Προϋποθέσεις ενός σωστού προγραμματισμού

Όπως προαναφέρθηκε ο σχεδιασμός-προγραμματισμός είναι μια πνευματική λειτουργία της διοίκησης, που ασχολείται με το μέλλον του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι τα ηγετικά στελέχη στηριζόμενα στη γνώση του παρελθόντος και του παρόντος προσπαθούν να εκπονήσουν σχέδια-προγράμματα, που αφορούν τη μελλοντική δράση του οργανισμού. Βέβαια, η σύνδεση του παρόντος με το μελλοντικό περιβάλλον του οργανισμού δεν είναι εύκολη υπόθεση αφού υπάρχουν αστάθμητοι παράγοντες. Ωστόσο, μια πρόβλεψη παρέχει προϋποθέσεις με βάση τις οποίες μπορούν να εκπονηθούν σχέδια-προγράμματα και κατά προέκταση να προσδιοριστούν τα πλαίσια μέσα στα οποία θα λειτουργήσει μελλοντικά ο οργανισμός.

Η πρόβλεψη, λοιπόν, αποτελεί την πρώτη βασική προϋπόθεση του σχεδιασμού- προγραμματισμού, γιατί μέσω αυτής τα ηγετικά στελέχη ενός οργανισμού επιχειρούν να δουν ποιοι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες θα ενθαρρύνουν ή θα εμποδίσουν την επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Για να είναι επιτυχημένη η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και για να τεθούν ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι στόχοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες:

- Να καθοριστούν με σαφήνεια οι στόχοι και οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος ώστε ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει με σαφήνεια τι αναμένεται από αυτόν καθώς και μέχρι που φτάνουν τα όρια των αρμοδιοτήτων του.
- Στο σχεδιασμό αλλά και την υλοποίηση είναι σημαντικό να συμμετέχουν όλα τα στελέχη. Η εμπειρία των κατώτερων και μεσαίων στελεχών είναι σημαντική για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση του σχεδιασμού, αλλά και την υλοποίησή του.
- Ο σχεδιασμός είναι σκόπιμο να καταλήγει σε ευέλικτα σχέδια, σαφή ως προς το περιεχόμενο, τη χρονική διάρκεια και τους φορείς υλοποίησης.
- Προϋποθέτει σωστή λήψη αποφάσεων και ικανό συντονισμό από τα ανώτερα στελέχη (Σαΐτης, 1992).

3.1.2 Φάσεις προγραμματισμού

Η διαδικασία του προγραμματισμού σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005) ακολουθεί μια λογική σειρά βημάτων (διάγραμμα 3.2):

1. Καθορισμός των στόχων του οργανισμού

Σε επίπεδο στρατηγικού προγραμματισμού οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και να λαμβάνεται υπόψη το περιβάλλον, καθώς και οι ικανότητες και οι αδυναμίες του οργανισμού. Στο επίπεδο του λειτουργικού προγραμματισμού οι στόχοι πρέπει να είναι σε άμεση σχέση εξάρτησης με τους

γενικούς σκοπούς που έχουν τεθεί στο στρατηγικό προγραμματισμό. Και στις δυο περιπτώσεις οι στόχοι καθορίζονται χωρίς ασάφειες και είναι όσο το δυνατό μετρήσιμοι ποσοτικά ή και χρονικά.

2. *Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων*

Αναζήτηση πιθανών εναλλακτικών λύσεων, ώστε αφαιρετικά με βάση την αποτελεσματικότητά τους να καταλήξουμε αφαιρετικά στην πιο κατάλληλη.

3. *Διερεύνηση των συνθηκών και προϋποθέσεων*

Διερεύνηση των εξωτερικών και των εσωτερικών συνθηκών οι οποίες επηρεάζουν το βαθμό προσέγγισης των στόχων.

4. *Αξιολόγηση των εναλλακτικών προτάσεων*

Με βάση τους αντικειμενικούς σκοπούς και αφού ληφθούν τα θετικά και τα αρνητικά σημεία των προτάσεων αυτών.

5. *Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής πρότασης*

Επιλογή σχεδίου δράσης, λήψη απόφασης.

6. *Διαμόρφωση επιμέρους σχεδίων*

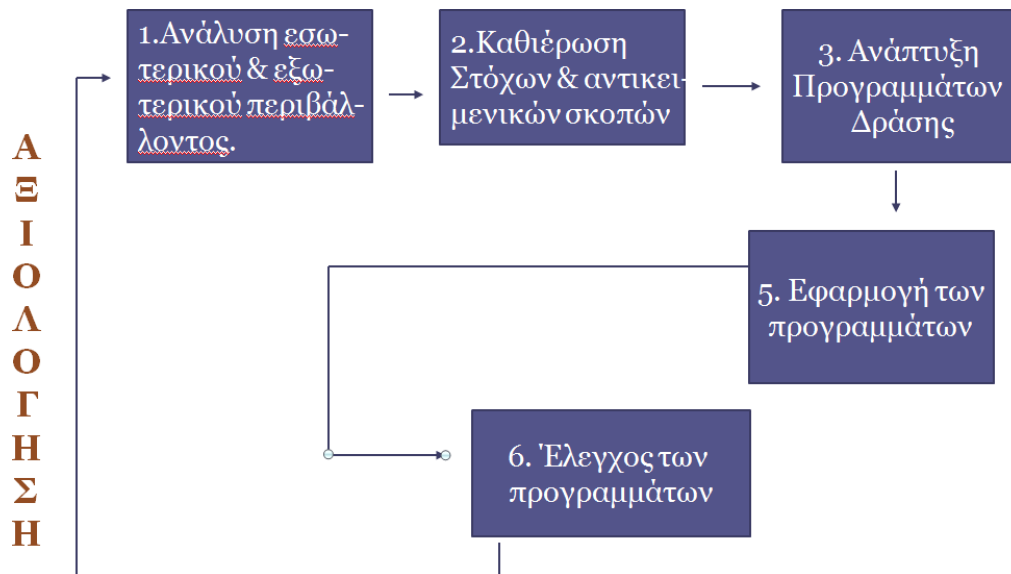
Πρόκειται για ξεχωριστή διαδικασία προγραμματισμού διαμόρφωσης επιμέρους σχεδίων σε επιχειρησιακό επίπεδο.

7. *Εφαρμογή προγράμματος δράσης*

Οργάνωση δομών και μηχανισμών, καθοδήγηση και κινητοποίηση ανθρώπων και τέλος έλεγχος της προόδου και πολλές φορές αναθεώρηση του προγραμματισμού κατά τη διάρκεια υλοποίησης σε ότι αφορά τα στάδια που απομένουν.

8. *Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων*

Διάγραμμα: Ένα γενικό πλαίσιο προγραμματισμού



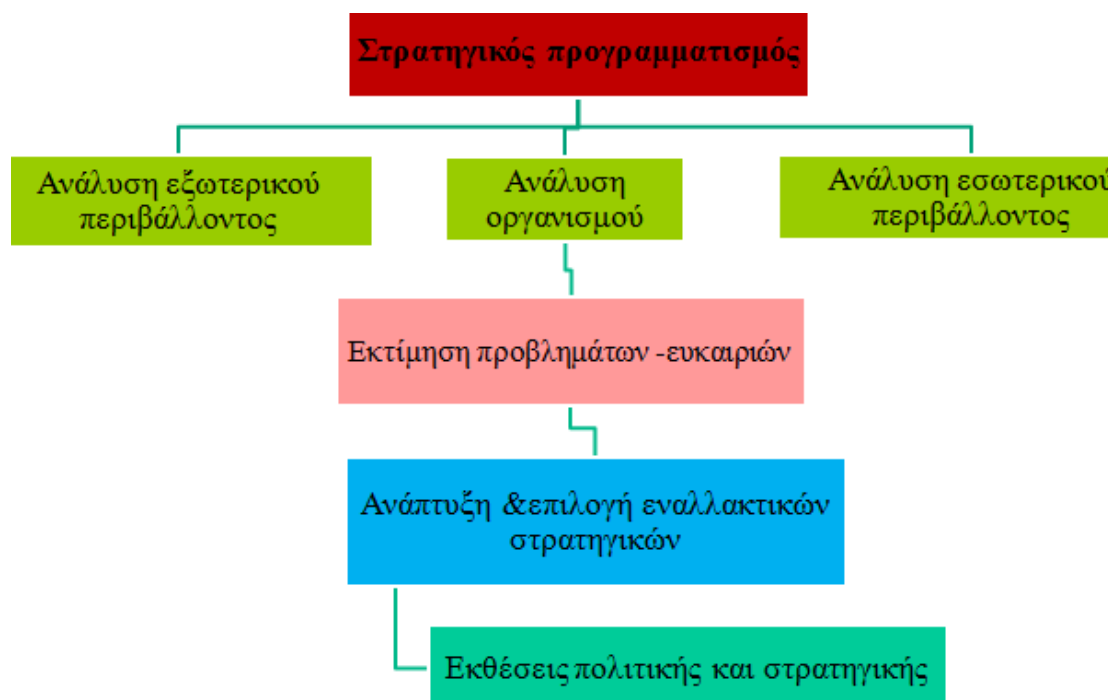
3.1.3 Στρατηγικός προγραμματισμός.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός (βλ. διάγραμμα που ακολουθεί), όπως έχει αναφερθεί, αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός διαμορφώνει την αποστολή της, το όραμα της, τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές του.

Το μοντέλο του στρατηγικού προγραμματισμού (διάγραμμα 3.3) ακολουθεί τα εξής στάδια:

- **Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος:** π.χ. δυνατά & αδύνατα σημεία.
- **Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος:** ευκαιρίες & απειλές.
- **Ανάλυση οργανισμού: Αποστολή:** αφορά τους ευρύτερους στόχους και τις πολιτικές υλοποίησης.
- **Όραμα:** είναι μία μελλοντική ιδανική παράσταση (εικόνα) του οργανισμού.
- **Καθορισμός βασικών ικανοτήτων:** που είναι απαραίτητες για την επιτυχία όπως είναι η άμεση επαφή με τα μέλη του οργανισμού (Παπαδημητρίου, 2005).

Διάγραμμα: Μοντέλο Στρατηγικού προγραμματισμού



3.1.4 Περιορισμοί στη διαδικασία του προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς παράγοντες του οργανισμού από τους οποίους μπορεί να δεχτεί αρνητικές επιρροές (Κωστούλας, 1996, Γεωργόπουλος, 2006). Μέσα στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005) οι παρακάτω:

- Η αβεβαιότητα του οργανωσιακού περιβάλλοντος η οποία γίνεται περισσότερο έντονη, όταν τα σχέδια-προγράμματα είναι μακροπρόθεσμα καθώς τα στελέχη δεν μπορούν να προβλέψουν με ακρίβεια το μελλοντικό περιβάλλον του οργανισμού τους.
- Η έλλειψη χρόνου και η αύξηση των εξόδων. Ο διαθέσιμος χρόνος και το υψηλό κόστος είναι παράγοντες που επιβάλλουν περιορισμό στην εκπόνηση ορθού σχεδιασμού-προγραμματισμού.
- Η αντίσταση στην αλλαγή. Ένας άλλος περιοριστικός παράγοντας στον σχεδιασμό-προγραμματισμό είναι η «ψυχολογική ανελαστικότητα» των εργαζομένων. Πρόκειται για εσωτερική αντίδραση των μελών ενός οργανισμού, που προκύπτει: είτε γιατί αναπτύσσουν «πρότυπα σκέψης και συμπεριφοράς που είναι δύσκολο να μεταβληθούν» είτε γιατί

γνωρίζουν ότι η αποτελεσματική εφαρμογή των σχεδίων- προγραμμάτων απαιτεί νέες διαδικασίες, γνώσεις και μεγαλύτερη προσπάθεια είτε γιατί δε συμμετείχαν στη λήψη αποφάσεων ή δεν ενημερώθηκαν σωστά για τη μελλοντική δραστηριότητα του οργανισμού.

- Η επίδραση εξωοργανωσιακών παραγόντων. Μερικοί από τους σημαντικότερους εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να εμποδίσουν τον σχεδιασμό-προγραμματισμό έχουν σχέση: με το πολιτικό κλίμα, όπου η εθνική κυβέρνηση χαράσσει την οικονομική και κοινωνική πολιτική, τη φύση των τεχνολογικών μεταβολών και τις αντιδράσεις των συνδικαλιστικών οργανώσεων, που σε μερικές περιπτώσεις προκαλούν απόλυτα ανελαστικές καταστάσεις.

Οι Glatter & Weindling (1993) αναφέρουν ότι ο προγραμματισμός έχει επίσης κάποιους περιορισμούς ως προς τη διαδικασία εφαρμογής του οι οποίοι είναι οι εξής:

- Δεν εξασφαλίζει την καλύτερη δυνατή λύση, αλλά βελτιώνει τις πιθανότητες επιλογής της. Είναι γνωστό ότι το περιβάλλον και οι συνθήκες δε λειτουργούν πάντα σύμφωνα με τις προβλέψεις. Θα λέγαμε ότι ο προγραμματισμός βελτιώνει περισσότερο τις πιθανότητες επιλογής της κατάλληλης πορείας.
- Ο προγραμματισμός είναι μια πολύπλοκη διανοητική διαδικασία και προϋποθέτει δεξιότητες συνολικής θεώρησης και αφαιρετικής σκέψης.
- Ο ανθρώπινος παράγοντας έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην διαδικασία του προγραμματισμού και πολλές φορές περιορίζει την επιτυχή έκβασή του.

3.1.5 Εκπαιδευτικός προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι ο τρόπος με τον οποίον ο οργανισμός μέσα, στο περιβάλλον του, ασκεί την αποστολή του και προσανατολίζει τη δράση του. Ορίζεται δηλαδή ως μια μέθοδος επεξεργασίας κατά την οποία προπαρασκευάζεται μια σειρά από αποφάσεις για να ληφθούν στο μέλλον, που αποσκοπούν στην επίτευξη καθορισμένων εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών και διοικητικών στόχων με τα προσφορότερα μέσα και σε προγραμματισμένους χρόνους. Με τον προγραμματισμό τα στελέχη της εκπαίδευσης αποφασίζουν εκ των προτέρων **τί** θα γίνει, **πώς** πρέπει να γίνει, **πότε** θα γίνει και με **ποιο τρόπο** θα γίνουν οι επικείμενες δράσεις των εκπαιδευτικών οργανισμών των οποίων έχουν την ευθύνη της διοίκησή τους.

Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός –προγραμματισμός αποτελεί καθήκον της πολιτείας. Στο άρθρο 16 του ισχύοντος Συντάγματος ορίζεται ότι: «Η παιδεία αποτελεί βασική

αποστολή του Κράτους». Η ανάγκη για ταχύτερη προσαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής στις εκάστοτε μεταβαλλόμενες κοινωνικό-οικονομικές συνθήκες καθώς και η πρόοδος της επιστημονικής έρευνας καταστούν επιτακτικό τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό.

Λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών μονάδων, ο προγραμματισμός διαθέτει κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες:

- Ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός αποτελεί *εργαλείο καθοδήγησης* με την έννοια ότι θέτει στόχους που προσπαθεί να υλοποιήσει. Επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς να σχεδιάζουν βραχυπρόθεσμα. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι είναι οριστικά παγιωμένος κατά την περίοδο αυτή αλλά διαθέτει την ευελιξία προσαρμογής τόσο στους εξωτερικούς όσο και στους εσωτερικούς παράγοντες.
- Επίσης αποτελεί *έκφραση αυτονομίας* των εκπαιδευτικών οργανισμών που, ωστόσο, λειτουργεί μέσα σ' ένα κανονιστικό πλαίσιο. Εγκεκριμένος και επικυρωμένος από τη διοίκηση και τα αρμόδια όργανα, εκφράζει την πολιτική θέληση του οργανισμού αλλά πρέπει να ακολουθεί τη νομοθεσία και τους κανονισμούς που ισχύουν τους προσανατολισμούς και τις εθνικές και περιφερειακές προδιαγραφές. Η σχολική μονάδα απέχει πολύ από το να αποτελέσει φορέα συνδιαμόρφωσης μιας εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Για την εκπαιδευτική μονάδα, μπορούμε να πούμε ότι η λειτουργία του προγραμματισμού διαμορφώνει το κλίμα, την κουλτούρα της κάθε σχολικής μονάδας μέσα από τη διαδικασία καθορισμού των αντικειμενικών σκοπών της μονάδας και του προσδιορισμού των μεθόδων – τρόπων προσέγγισής τους (Κουτούζης, 1999).
- Τέλος, ο σχεδιασμός-προγραμματισμός είναι το *σημείο σύγκλισης πολλών διαφορετικών δημόσιων πολιτικών*: εκπαιδευτική πολιτική, αγροτική, καταναλωτική, περιβαλλοντική πολιτική, πολιτική υγείας, πολιτική αθλητισμού κλπ. (Καζατζής & Παλαιολόγος, 2006).

Σε εθνικό επίπεδο διοίκησης, συντελείται στρατηγικός προγραμματισμός που αφορά στους μακροχρόνιους εκπαιδευτικούς στόχους και τους πόρους που απαιτούνται για την πραγματοποίησή τους. Λέγοντας «στρατηγικός προγραμματισμός» εννοούμε μελλοντικά προγράμματα που σχετίζονται με τις μακροχρόνιες προοπτικές της εκπαίδευσης π.χ. εισαγωγή νέων αναλυτικών προγραμμάτων.

Ο βαθμός συγκεντρωτισμού που επικρατεί στο εκπαιδευτικό μας σύστημα καθιστά σαφές ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός ανήκει αποκλειστικά στο Υπουργείο Παιδείας.

Αντίθετα, στα κατώτερα επίπεδα διοίκησης (Διευθύνσεων και σχολικών μονάδων), ο προγραμματισμός περιορίζεται σε λειτουργικά προγράμματα που προσδιορίζουν τον τρόπο και τις λεπτομέρειες για την υλοποίηση των συνολικών στόχων που αναφέρονται στο στρατηγικό πρόγραμμα της εκπαίδευσης.

Στο χώρο της δημόσιας εκπαίδευσης ο Σαΐτης (2005) αναφέρει ότι ο προγραμματισμός μπορεί να διακριθεί:

1. *Στον καθορισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής.* Ως γνωστόν η "εκπαιδευτική πολιτική" είναι μέρος της "γενικής" κυβερνητικής πολιτικής και στοχεύει:
(α) στην ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων για δικό τους όφελος και (β) στην ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και κατά προέκταση στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας.
2. *Στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της εκπαίδευσης.* Μετά την ψήφο εμπιστοσύνης από τη Βουλή των Ελλήνων γίνεται με σαφήνεια όχι μόνο η διατύπωση των αντικειμενικών σκοπών στους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών από το ΥΠΑΙΘΑ αλλά και τα μέσα που θα διατεθούν και οι τρόποι υλοποίησης των επιμέρους στόχων
3. *Στον καθορισμό της εργασίας, που πρέπει να εκτελεστεί για την επίτευξη των στόχων.* Η φάση αυτή του εκπαιδευτικού προγραμματισμού είναι καθήκον όλων εκείνων που προϊστανται στις διάφορες Υπηρεσίες Στήριξης της Εκπαίδευσης, από το ΥΠΑΙΘΑ μέχρι το νηπιαγωγείο

Στο επίπεδο των Διευθύνσεων εκπαίδευσης μπορεί να ασκηθεί, μεταξύ άλλων, προγραμματισμός σε:

- Πρωτοβουλίες που έχουν να κάνουν με καινοτόμες δράσεις, αξιοποίηση νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση, αντιμετώπιση προβλημάτων και επίλυση διαφορών.
- Οργάνωση σε συνεργασία με τους Συμβούλους Εκπαίδευσης και τους Διευθυντές των σχολικών μονάδων Προγραμμάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ενισχυτικής Διδασκαλίας, Εκπαίδευσης Παλιννοστούντων και Αλλοδαπών Μαθητών (Κατσαρός, 2008).

Ο προγραμματισμός, στο επίπεδο των Διευθύνσεων, ακόμα και αν αφορά θέματα περιφερειακού ή υποστηρικτικού χαρακτήρα, πέραν του ότι οδηγεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου έχει πολύ μεγάλη σημασία καθώς α) συμβάλλει στην εξοικείωση των διοικητικών στελεχών και των εκπαιδευτικών με τη συγκεκριμένη διαδικασία και τη συνειδητοποίηση της χρησιμότητάς του και β) αποτελεί μια μορφή προεργασίας, προετοιμασίας και άσκησής τους για την εφαρμογή του ευρύτερου και ουσιαστικότερου προγραμματισμού μέσω της διεύρυνσης της

αυτονομίας των σχολικών μονάδων στο πλαίσιο της αποκεντρωτικής τάσης που επικρατεί διεθνώς (Λαΐνας, 2000).

Διάγραμμα: Φορείς άσκησης εκπαιδευτικού προγραμματισμού στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα



3.1.6 Τελικές επισημάνσεις

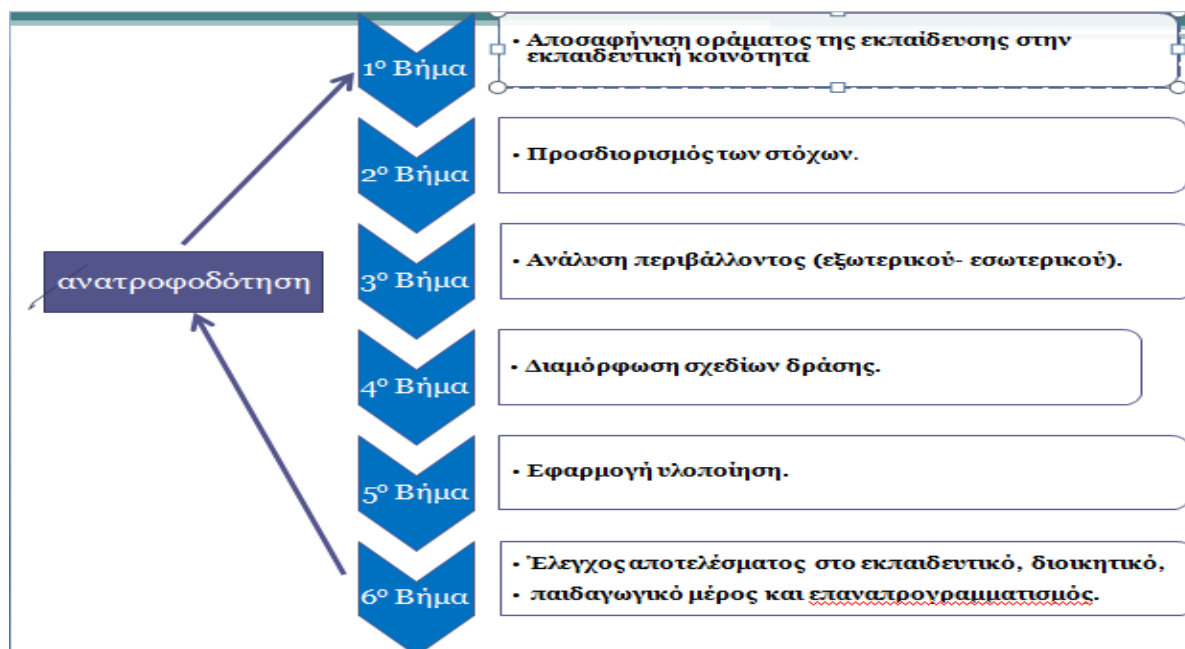
Στην παρούσα ενότητα έγινε η προσπάθεια να παρουσιαστεί η διαδικασία του σχεδιασμού-προγραμματισμού στις εκπαιδευτικές μονάδες και ανεδείχθη η αναγκαιότητα εφαρμογής του στις σημερινές συνθήκες.

Ο σχεδιασμός – προγραμματισμός αποτελεί τη βασικότερη λειτουργία της διοίκησης και πρέπει να περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που καθορίζουν τους στόχους μιας εκπαιδευτικής μονάδας και τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξή τους. Στο χώρο της εκπαίδευσης, η διοικητική αυτή λειτουργία σχετίζεται με ενέργειες που λαμβάνουν χώρα σε όλα τα επίπεδα της εκπαιδευτικής διοίκησης (εθνικό, περιφερειακό, Διευθύνσεις εκπαίδευσης, σχολικό).

Τα στάδια που ακολουθούνται στη διαδικασία του προγραμματισμού (διάγραμμα που ακολουθεί) είναι τα ίδια, ανεξάρτητα αν εφαρμόζονται σε εκπαιδευτικές μονάδες ή στους υπόλοιπους οργανισμούς. Η ειδοποιός διαφορά έγκειται στη στοχοθεσία, στις δεσμεύσεις

και στους περιορισμούς των εκπαιδευτικών οργανισμών αλλά και στο εκπαιδευτικό σύστημα που αυτοί εντάσσονται.

Διάγραμμα: Στάδια προγραμματισμού στις εκπαιδευτικές μονάδες



Πηγή : Προσαρμογή από Μπρίνια, (2008)

Επίσης, ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται η προσαρμογή των στόχων που τίθενται στις εκάστοτε κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες, αλλά και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός ανάλογα με τις ιδιομορφίες και τις ιδιαιτερότητες της εκπαιδευτικής μονάδας ώστε να αποφεύγονται οι σπατάλες σε ανθρώπινο δυναμικό και σε πόρους. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει κατά την υλοποίηση του σχεδιασμού -προγραμματισμού να λαμβάνονται υπόψη οι απαραίτητες προϋποθέσεις και οι κανόνες εφαρμογής του και να συμπεριλαμβάνονται όλοι οι παράγοντες που δρουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας.

Τέλος, συμβάλλει τόσο στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού και στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου όσο και στην ανάπτυξη της εσωτερικής πολιτικής της εκπαιδευτικής μονάδας, στο πλαίσιο πάντα του κεντρικού ελέγχου από την πολιτεία.

Δραστηριότητες

1. Συντάξτε ένα πλάνο σχεδιασμού-προγραμματισμού (στρατηγικού και λειτουργικού με τον ανάλογο χρονοπρογραμματισμό) για την Μονάδα Ελληνόγλωσσης Εκπαίδευσης στην οποία υπηρετείτε. Αναφέρετε τυχόν εμπόδια και δυσκολίες που θα μπορούσατε να αντιμετωπίσετε και τρόπους υπέρβασής τους.
2. Τελευταία, γίνεστε αποδέκτης συχνών αναφορών για πλημμελή εκτέλεση καθηκόντων από εκπαιδευτικούς μονάδων ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης της περιοχής ευθύνης σας ως προς την εφαρμογή νέων διδακτικών μεθόδων. Από τη θέση ευθύνης σας προγραμματίστε για τη νέα σχολική χρονιά ένα σχέδιο αντιμετώπισης του φαινομένου.

3.2 Διαχείριση αλλαγών και καινοτόμες δράσεις

Η εποχή στην οποία ζούμε είναι η εποχή ραγδαίων αλλαγών. Η παγκόσμια κοινότητα γνωρίζει πρωτόγνωρους ρυθμούς μεταβολών, η τεχνολογία κάνει άλματα, η κοινωνία προσαρμόζεται, οι αξίες αναθεωρούνται.

Μαζί με όλα αλλάζουν και οι άνθρωποι και μαζί μ' αυτούς και οι οργανισμοί τους οποίους οι ίδιοι συνθέτουν. Η αλλαγή είναι τρόπος ζωής.

Στο σημείο αυτό ας κάνουμε μερικές απαραίτητες εννοιολογικές οριοθετήσεις, που αφορούν τις έννοιες «εκπαιδευτική μεταρρύθμιση», «εκπαιδευτική αλλαγή» και «εκπαιδευτική καινοτομία».

Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση είναι η αλλαγή προσανατολισμού, η κυριάρχηση ενός νέου πνεύματος, ο εκπαιδευτικός μετασχηματισμός που νομιμοποιείται μέσα από θεσμικές ρυθμίσεις μεγάλης εμβέλειας, κάθε δόκιμη δηλαδή και συγκροτημένη εκπαιδευτική πολιτική που εισηγείται και συνεπάγεται εκπαιδευτικές αλλαγές, οι οποίες όμως αντιμετωπίζονται από μια ενιαία λογική και χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένο ιδεολογικό και πολιτικό όραμα και συγκροτημένη και ομογενής στοχοθεσία.

Εκπαιδευτική Αλλαγή είναι κάθε εκπαιδευτικός μετασχηματισμός, ο οποίος άλλοτε θεσμοθετείται με ρυθμίσεις μικρότερης εμβέλειας, όπως Υ.Α., Π.Δ., κτλ. και άλλοτε επέρχεται απλά, χωρίς απαραίτητα να θεσμοθετηθεί. Η εκπαιδευτική αλλαγή είναι συχνά μετασχηματισμός που αναφέρεται σε επιμέρους πτυχές της εκπαίδευσης, χωρίς να επιδρά σε βάθος στο περιεχόμενο και τη φιλοσοφία του όλου εκπαιδευτικού συστήματος, όπως η μεταρρύθμιση.

Εκπαιδευτική καινοτομία είναι ο όρος που αναφέρεται σε μια ουσιαστική και ριζική τροποποίηση και θεωρείται συχνά συνώνυμος του όρου *νεωτερισμός*, με την έννοια ότι η καινοτομία προϋποθέτει μια ενέργεια, μια παρέμβαση, ένα πρόγραμμα ή μια δραστηριότητα που εφαρμόζεται και δοκιμάζεται για πρώτη φορά στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πλαίσιο. Δεν απαιτείται συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο και είναι δυνατόν να προέρχονται από ενέργειες και πρωτοβουλίες πολιτικών προσώπων, στελεχών της εκπαίδευσης, αλλά και μεμονωμένων εκπαιδευτικών ή ομάδων εκπαιδευτικών.

Όταν αναφερόμαστε στις εκπαιδευτικές αλλαγές, στο πλαίσιο της διοίκησης της εκπαίδευσης, αναφερόμαστε στις λεγόμενες *οργανωσιακές αλλαγές*. Ας εξετάσουμε λοιπόν την έννοια των οργανωσιακών αλλαγών στους οργανισμούς, τονίζοντας πως και η εφαρμογή των καινοτόμων δράσεων (οι οποίες μπορεί να στοχεύουν στην αλλαγή του προγράμματος σπουδών, στην οργάνωση του σχολείου, στη μέθοδο διδασκαλίας και μάθησης, στο υλικό της εκπαίδευσης, στις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της σχολικής κοινότητας, στις δεξιότητες των εκπαιδευτικών και τη βελτίωσή τους (Morrison, 1998) είναι μέρος των αλλαγών, καθώς και τα διάφορα χαρακτηριστικά της, τα είδη των οργανωσιακών αλλαγών, τις αιτίες τους, τα στάδια και τη διαδικασία των αλλαγών, τους φορείς της αλλαγής, τις αντιστάσεις που υπάρχουν, τους τρόπους αντιμετώπισης καθώς και τη συμβολή των στελεχών διοίκησης σε αυτήν την κατεύθυνση.

3.2.1 Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής

Οι οργανώσεις καλούνται να λειτουργήσουν, να αναπτυχθούν και να επιβιώσουν βρισκόμενες σε μια συνεχή επικοινωνία και αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον και δεχόμενες πολλές φορές πιέσεις από το εσωτερικό τους περιβάλλον, οι οποίες τις οδηγούν στην τροποποίηση των αρχικών τους στόχων, στη δομή, στις διαδικασίες εκτέλεσης μιας εργασίας, στις περιγραφές καθηκόντων, στην πολιτική τους, ή ακόμα και στη συμπεριφορά των μελών τους.

Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής αναφέρεται σε όλες αυτές τις τροποποιήσεις και συγκεκριμένα στη μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μια νέα, ή διαφορετικά, στη μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων (π.χ. κοινωνικές ομάδες ή οικονομικές ομάδες) σε ένα καινούργιο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά. Είναι δηλαδή η σχεδιασμένη ή μη, αντίδραση ενός οργανισμού στις πιέσεις που δέχεται από εσωτερικούς και

εξωτερικούς παράγοντες. Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης όπως η στρατηγική, οι δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί, οι πολιτικές, η κουλτούρα, οι ικανότητες, οι συμπεριφορές, η τεχνολογία, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες (Polychroniou, 2009).

Παρά το γεγονός ότι οι αλλαγές που επιχειρούνται είναι σχεδιασμένες και καλά οργανωμένες, σημαντικό ποσοστό των επιχειρούμενων προγραμμάτων αλλαγής είτε αποτυγχάνουν, είτε στην καλύτερη περίπτωση οδηγούν σε μερικά και όχι ριζικά αποτελέσματα (Jones & Powers, 2004).

Η οργανωσιακή αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι φαινόμενο πολύμορφο και πολυσύνθετο. Διαπερνά όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του και κατά συνέπεια όλα τα επίπεδα λειτουργίας του σε διαφορετικό βαθμό και έκταση. Γι' αυτό τον λόγο είναι αναγκαίο να καθοριστούν από την αρχή όλοι οι τύποι της αλλαγής με διαφορετικό κάθε φορά κριτήριο.

3.2.2 Είδη οργανωσιακών αλλαγών

Η προέλευση των αλλαγών αποτελεί βασικό κριτήριο διαχωρισμού τους και διακρίνονται σε εξωτερικές π.χ. διεθνείς πολιτικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές ανακατατάξεις και εσωτερικές π.χ. η μειωμένη παραγωγικότητα, η αναποτελεσματικότητα συστημάτων ελέγχου, το μειωμένο ηθικό, θέματα κουλτούρας, (Mullins, 1999). Οι εξωτερικές αλλαγές, συχνά, είναι πολύ έντονες με αποτέλεσμα να επηρεάζουν ακόμα και καταστάσεις που, φαινομενικά, δείχνουν απομακρυσμένες και άσχετες (Gilgeous & Chambers,1999). Κατά συνέπεια, είναι δυνατόν να προκαλέσουν ή και να επιβάλουν εσωτερικές αλλαγές, επηρεάζοντας τελικά τη δομή του οργανισμού.

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να διαφέρουν ως προς το σκοπό και το περιεχόμενο τους, την έκταση και τις συνέπειες τους. Υπάρχουν διάφορες τυπολογίες των οργανωσιακών αλλαγών (Polychroniou, 2009; Reissner, 2009;) οι οποίες συμβάλλουν στην κατανόησή τους και στην πιο αποτελεσματική διοίκησή τους. Η διάκριση τους (διάγραμμα 3.6) εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως :

1. τη δυνατότητα αντίδρασης
2. την ένταση και την έκταση
3. το ερέθισμα για αλλαγή

1. Με βάση τη δυνατότητα αντίδρασης

Ανάλογα με τις πιέσεις που δέχεται η οργάνωση από το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών:

- **Η Επιβαλλόμενη - απρογραμμάτιστη αλλαγή:** είναι η αλλαγή που πραγματοποιείται ξαφνικά σε μια οργάνωση, χωρίς ιδιαίτερη προετοιμασία. Αυτή η αλλαγή κρίνεται απαραίτητη, όταν κάποιες απρόβλεπτες συγκυρίες (πολιτικές, οικονομικές, κ.ά.) ωθούν τον οργανισμό να συμπεριφερθεί με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Τέτοιου είδους αλλαγές συνήθως προκαλούν πολλές αντιδράσεις και διαταράσσουν το κλίμα του οργανισμού.
- **Η αναμενόμενη ή προγραμματισμένη αλλαγή** πραγματοποιείται κατόπιν κάποιου προγράμματος που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός. Το είδος αυτό της αλλαγής είναι αποτέλεσμα μελέτης, σχεδιασμού και συνεργασίας διαφόρων παραγόντων αλλαγής που στοχεύουν στη διευκόλυνση της αποδοχής της αλλαγής από τα άτομα στα οποία αναφέρεται η αλλαγή (Reissner, 2009). Σε τέτοιου είδους αλλαγές, δεν υπάρχει ξάφνιασμα του οργανισμού ο οποίος την περιμένει ή και την επιδιώκει.

2. Με βάση την ένταση και έκταση

Ανάλογα πόσα τμήματα του οργανισμού θα επηρεάσει και σε πόσο χρονικό διάστημα θα γίνει αυτό, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών (Reissner, 2009).

- **Η σταδιακή αλλαγή** πραγματοποιείται σταδιακά στους τομείς ή στα τμήματα του οργανισμού και μεσολαβεί κάποιο χρονικό περιθώριο μέχρι την ολοκλήρωσή της. Συνήθως περιλαμβάνει προσπάθειες για αναβάθμιση των ήδη υπαρχόντων μηχανισμών.
- **Η ριζική αλλαγή** εφαρμόζεται ραγδαία και πραγματοποιείται σε ολόκληρη την έκταση της οργάνωσης. Συνήθως χαρακτηρίζεται από την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων που αντικαθιστούν παλιότερες δομές.

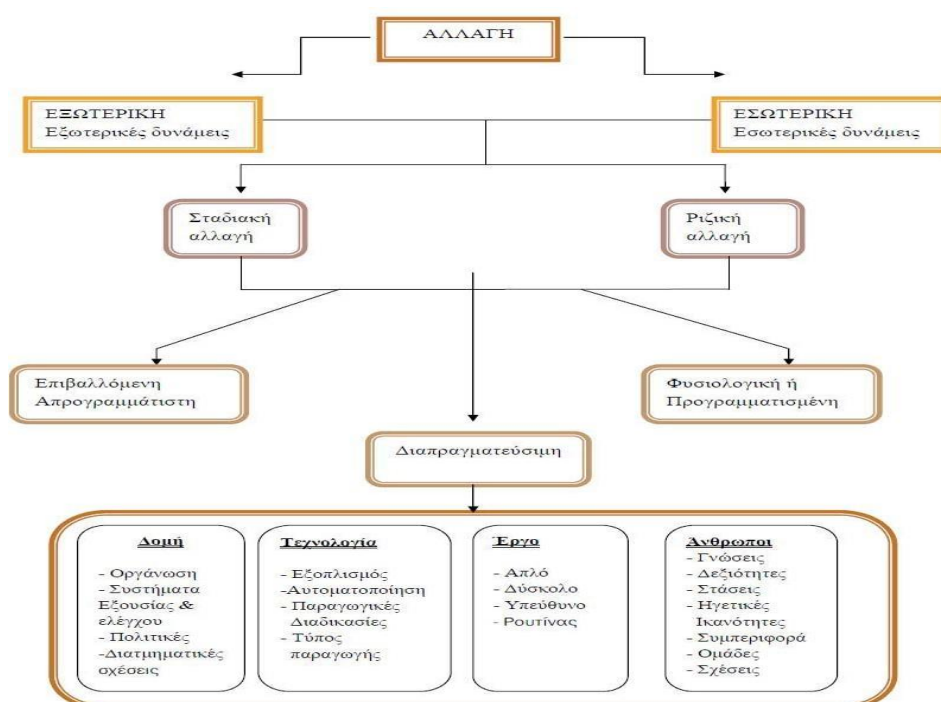
3. Με βάση το ερέθισμα για αλλαγή

Ανάλογα από τους τομείς στους οποίους θα επηρεαστεί η οργάνωση, ώστε να προβεί στην αλλαγή, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών:

- **Η προδραστική αλλαγή** πραγματοποιείται από μια οργάνωση που έχει κάνει κάποιες συγκεκριμένες προβλέψεις για το μέλλον και προβαίνει στις αντίστοιχες ενέργειες, προκειμένου να βρίσκεται πρώτη στις εξελίξεις.

- Η **αντιδραστική αλλαγή** πραγματοποιείται ύστερα από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα που δέχεται η οργάνωση. Με αυτόν τον τρόπο, η συγκεκριμένη οργάνωση δίνει την απάντησή της.

Διάγραμμα: Τυπολογία και επίπεδα αλλαγών



(Πηγή : Χυτήρης, 2001)

3.2.3 Αιτίες που προκαλούν τις οργανωσιακές αλλαγές

Οι κύριοι λόγοι που προκαλούν τις οργανωσιακές αλλαγές είναι δύο: α) η βελτίωση της απόδοσής τους και β) η προσαρμογή στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι αιτίες για αλλαγή τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον προέρχονται (Χολέβας,1995. Jones & Powers, 2004) από:

- Τη διοίκηση. Αυτή έχει και την κύρια ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Εφόσον παρατηρεί ότι υπάρχουν δυσλειτουργίες, αναζητάει τις αιτίες και προχωράει στις αναγκαίες αλλαγές για την αντιμετώπισή τους.
- Τους ίδιους τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι έχουν άμεση αντίληψη των προβλημάτων που εμφανίζονται στον οργανισμό και οι αναφορές τους μπορεί να οδηγήσουν σε λήψη μέτρων για να επέλθουν οι αναγκαίες αλλαγές.
- Διάφορα εσωτερικά θέματα που μπορεί να θίγουν το κύρος του οργανισμού.

Από το εξωτερικό περιβάλλον ασκούνται πιέσεις που αφορούν :

- Το πολιτικό και νομοθετικό πλαίσιο. Οι καινούργιες νομοθετικές ρυθμίσεις ή η αλλαγή στο πολιτικό πλαίσιο πολλές φορές επιβάλλουν αλλαγές στους οργανισμούς.
- Οι κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις αναγκάζουν τους οργανισμούς να προχωρούν σε αλλαγές ώστε να προσαρμόζονται κάθε φορά στα νέα δεδομένα και να αξιοποιούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται

3.2.4 Φορείς των αλλαγών

Οι φορείς της αλλαγής είναι τα άτομα εκείνα που θα εντοπίσουν το πρόβλημα, θα λάβουν τη σχετική απόφαση και θα ορίσουν την ομάδα των ανθρώπων που θα είναι υπεύθυνα για την πορεία υλοποίησης της αλλαγής. Η προσπάθεια ανάπτυξης του σχεδίου δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνει και τους εργαζόμενους στον οργανισμό καθώς αυτοί είναι που θα επωμιστούν περισσότερο τις νέες συνθήκες που θα επιφέρει η αλλαγή. Οι ομάδες που ονομάζονται φορείς της αλλαγής κατηγοριοποιούνται ως εξής:

Ο ηγέτης-φορέας της αλλαγής. Είναι, συνήθως, το άτομο που αντιλαμβάνεται το πρόβλημα και προτείνει την αλλαγή. Εφόσον είναι εκείνος που δίνει την ιδέα, τότε είναι και εκείνος που καθορίζει τα πλαίσια του έργου και δείχνει το δρόμο προς την εφαρμογή του. Για τον ίδιο λόγο, είναι, επίσης, εκείνος που ελέγχει τις διαδικασίες υλοποίησης του έργου και κατά πόσο θα εκπληρώσουν το σκοπό τους (Χυτήρης,2001).

Προγραμματιστές της αλλαγής. Είναι η δεύτερη ομάδα, χρονικά και ιεραρχικά, που έρχεται για να βοηθήσει να γίνει η ιδέα του ηγέτη- φορέα πραγματοποιήσιμη. Μελετούν και καταγράφουν με ακρίβεια τα βήματα που θα ακολουθηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή. Οι προγραμματιστές είναι άτομα που εργάζονται ήδη στην οργάνωση ή προσλαμβάνονται γι' αυτό το σκοπό και μόλις ολοκληρωθεί αποχωρούν (Σταφυλά,1997). Πιο απλά, είναι τα άτομα εκείνα που μετατρέπουν την ιδέα σε προγράμματα και σχέδια δράσης, ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην θεωρία και την πράξη.

Οι εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής. Τρίτη και τελευταία ομάδα των φορέων αλλά όχι λιγότερη σημαντική από τις υπόλοιπες. Αποτελείται από τους απλούς εργαζόμενους της επιχείρησης και είναι εκείνοι που φέρνουν εις πέρας την υλοποίηση του έργου της αλλαγής. Ο ρόλος τους είναι πολύ σημαντικός αφού το κρίσιμότερο σημείο κάθε αλλαγής είναι η πραγματοποίησή της. Εκτελεστές της αλλαγής μπορεί να είναι άτομα από τις ανώτερες μέχρι και τις κατώτερες βαθμίδες της οργάνωσης (Σταφυλά,1997).

Τέλος, **ο υποστηρικτής της αλλαγής.** Αφορά την ανώτατη διοίκηση. Ο ρόλος του είναι να βρει τους πόρους που χρειάζονται για την υλοποίηση της αλλαγής, χρηματικούς ή ανθρώπινους, και να υποστηρίζει ψυχολογικά τους, με κάθε τρόπο, επηρεαζόμενους από την αλλαγή.

3.2.5 Αντίδραση στην αλλαγή

Για την εισαγωγή μιας αλλαγής, η επιχείρηση θα πρέπει να απαντήσει σε τρεις ερωτήσεις: Τί θα αλλάξει, σε τί θα μετατραπεί αυτό που θα αλλάξει και το πώς θα κάνει την αλλαγή να πετύχει (Francis & Patrick, 2001).

Κάθε φορά που η διοίκηση ενός οργανισμού πραγματοποιεί μία οποιαδήποτε αλλαγή υπάρχουν και οι ανάλογες αντιδράσεις. Ιδιαίτερα όσον αφορά τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο προσωπικό, οι αντιδράσεις είναι αναπόφευκτες. Όμως, ο άνθρωπος είναι από τη φύση του αντιδραστικός. Η αντίδραση στην αλλαγή συνήθως δημιουργείται και ενισχύεται από: την τάση για αδράνεια, τον αιφνιδιασμό, την πίεση, την καταλληλότητα του χρόνου, την παρανόηση ή παρεξήγηση του σκοπού

της αλλαγής, την φοβία προσωπικών συμφερόντων και από διάφορους άλλους υποκειμενικούς παράγοντες. Πιο αναλυτικά:

- Ο φόβος απέναντι σε κάτι άγνωστο-καινούριο.
- Η ελλιπής πληροφόρηση για τη νέα κατάσταση.
- Ο φόβος για απώλεια της ασφάλειας τους.
- Η αντίθεση τους αναφορικά με την αλλαγή.
- Ο φόβος για απώλεια της δύναμης που πηγάζει από την εργασιακή θέση του ατόμου.
- Η έλλειψη πηγών πληροφόρησης σχετικά με την αλλαγή.
- Η λανθασμένη επιλογή χρόνου.
- Η συνήθεια.

Προκειμένου να εκδηλωθούν οι αντιδράσεις, από την πλευρά των εργαζομένων, σε μια οργανωσιακή αλλαγή παίρνουν κάποια μορφή. Η μορφή αυτή εξαρτάται από την ένταση της αντίδρασης και από τον χαρακτήρα των εργαζόμενων. Επιγραμματικά, οι μορφές αντίδρασης στην αλλαγή από τους εργαζόμενους είναι οι εξής (Hodgetts, 1987):

- **Απόρριψη**

Η απόρριψη της αλλαγής εκδηλώνεται κυρίως με στάσεις εργασίας και απεργίες. Στο σημείο αυτό, ο εργαζόμενος δεν είναι καθόλου σύμφωνος με την αλλαγή και πιστεύει πως βλάπτονται τα συμφέροντά του και με αυτό τον τρόπο προσπαθεί να πείσει την οργάνωση να την διακόψει.

- **Αντίσταση**

Η αντίσταση στην αλλαγή εκδηλώνεται με έντονες συζητήσεις περί του θέματος, με φθορές στον εξοπλισμό της οργάνωσης, με μειωμένη απόδοση στην εργασία αλλά και σκόπιμα λάθη κατά τη διάρκειά της. Και σ' αυτό το σημείο ο εργαζόμενος θεωρεί ότι βλάπτεται από την αλλαγή, αλλά χρησιμοποιεί έμμεσους τρόπους για να το δείξει.

- **Ανοχή**

Η ανοχή στην αλλαγή υπάρχει όταν ο εργαζόμενος θεωρεί πως τα συμφέροντά του ούτε βλάπτονται, αλλά ούτε και ευνοούνται. Υπάρχει δηλαδή μια ουδέτερη στάση, όπου απλά ο εργαζόμενος είναι προστατευτικός.

- **Αποδογή**

Εδώ ο εργαζόμενος δέχεται πλήρως την αλλαγή γιατί πιστεύει ότι τον συμφέρει. Δεν προβάλλει καμία απολύτως αντίσταση και μένουν όλοι ικανοποιημένοι, οργάνωση και προσωπικό.

3.2.6 Στάδια διαδικασίας της αλλαγής

Μια προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια. Δε συμβαίνει το ίδιο με την απρογραμμάτιστη αλλαγή καθώς η διαδικασία της είναι απρόβλεπτη και διαφέρει ανά αλλαγή. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001:348) τα στάδια της οργανωσιακής αλλαγής είναι:

- Το διαγνωστικό στάδιο
- Το στάδιο του προγραμματισμού
- Το στάδιο της υλοποίησης
- Το στάδιο της αξιολόγησης

Το διαγνωστικό στάδιο

Η οργάνωση διαπιστώνει ότι αντιμετωπίζει προβλήματα και δυσλειτουργίες. Γίνεται σύγκριση ανάμεσα στην υπάρχουσα κατάσταση και σε αυτή που επιθυμεί να φτάσει. Επίσης, η οργάνωση διαπιστώνει ποιες είναι οι αλλαγές που έχουν γίνει στο εξωτερικό περιβάλλον της, τι επιπτώσεις έχουν επιφέρει αυτές στην λειτουργία της και ότι υπάρχει άμεση ανάγκη προσαρμογής της σε αυτά τα νέα δεδομένα. Τέλος, σε αυτό το στάδιο γίνεται εκτίμηση των πιθανών αντιδράσεων στην προγραμματισμένη αλλαγή και αναζητούνται τρόποι ώστε να μειωθούν ή ακόμη και να εξαλειφθούν.

Το στάδιο του προγραμματισμού

Η διοίκηση της οργάνωσης θέτει συγκεκριμένους και σαφείς στόχους, οι οποίοι θα αναφέρονται είτε στο σύστημα της παραγωγής, είτε στο σύστημα <<εργαζόμενος>>. Αποφασίζει δηλαδή ποιες αλλαγές πρέπει να γίνουν και τι ακριβώς θα περιλαμβάνουν. Ακόμη,

δημιουργεί σχέδια σύμφωνα με τα οποία θα μπορέσουν να πραγματοποιηθούν αυτές οι αλλαγές.

Το στάδιο της υλοποίησης

Τα σχέδια υλοποιούνται και μετατρέπονται σε πράξεις. Αυτό το στάδιο είναι το πιο κρίσιμο για την επιτυχία της αλλαγής και μπορεί να εμφανιστούν πολλά απρόβλεπτα προβλήματα, τα οποία αν δεν αντιμετωπιστούν άμεσα καταστρέφουν την όλη διαδικασία. Γι' αυτό το λόγο, είναι αναγκαίο να προηγείται μια δοκιμαστική φάση σε ένα ή περισσότερα τμήματα της οργάνωσης, ώστε να διαπιστώνονται πιθανά προβλήματα και να αντιμετωπίζονται κατά την πλήρη εφαρμογή της προγραμματισμένης αλλαγής ή να γίνονται οι αναγκαίες τροποποιήσεις στο αρχικό στάδιο.

Το στάδιο της αξιολόγησης

Ελέγχονται τα αποτελέσματα της αλλαγής και οι τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους που είχαν τεθεί. Δηλαδή, αν το στάδιο της υλοποίησης λειτούργησε σωστά και σύμφωνα με το στάδιο του προγραμματισμού. Ακόμη γίνεται αποτίμηση των συνεπειών της αλλαγής τόσο για την οργάνωση όσο και για το ευρύτερο περιβάλλον της.

3.2.7 Μοντέλο αλλαγής Lewin

Σύμφωνα με τον Lewin (1958), (στο Σαρμανιώτης, 2005) η διαδικασία της αλλαγής μπορεί να περιγραφεί από τα ακόλουθα στάδια:

Το πρώτο από αυτά περιλαμβάνει το «**ξεπάγωμα**» (“unfreezing”) από την υπάρχουσα κατάσταση. Στο στάδιο αυτό προωθούνται τα πρώτα βήματα της αλλαγής όπου επισημαίνεται από τη διοίκηση του οργανισμού η αναγκαιότητά της και αποφασίζεται η λήψη αποφάσεων προς αυτήν την κατεύθυνση. Στο στάδιο αυτό, ο ρόλος της Διοίκησης είναι καταλυτικός για την επιτυχία της αλλαγής καθώς έχει την ευθύνη να μεταδώσει στους εργαζόμενους ένα ξεκάθαρο και συγκεκριμένο όραμα και να τους εμπνεύσει προκειμένου να εξασφαλίσει τη συνεργασία τους.

Το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στη «**δράση**» (“movement”) και περιλαμβάνει όλες τις δράσεις που απαιτούνται για να γίνει η μετάβαση από την παλιά κατάσταση στην καινούργια. Στο δεύτερο αυτό στάδιο γίνεται η σύγκριση της νέας κατάστασης με την παλιά και είναι αναμενόμενη η εμφάνιση αντίστασης εκ μέρους των εμπλεκόμενων μελών. Σε αυτό το στάδιο η Διοίκηση, ως φορέας της αλλαγής, πρέπει οργανωμένα να στηρίζει και να καθοδηγήσει τα

άτομα ή τις ομάδες και να προωθήσει τις νέες αξίες, στάσεις και συμπεριφορές.

Το τελευταίο στάδιο αποκαλείται «**πάγωμα**» (“refreezing”) και περιλαμβάνει την σταθεροποίηση και την καθιέρωση των νέων μορφών συμπεριφοράς με την υποστήριξη και την ενίσχυση των σχετικών μηχανισμών.

Η γνωστική θεωρία του πεδίου του Lewin (1951) (Force Field Analyseis) είναι μια τεχνική διαχείρισης που χρησιμοποιείται κατά την εξαιτίας των μεταβλητών που εμπλέκονται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων αλλαγής. Η τεχνική βασίζεται στην αρχική άποψη ότι κάθε σύστημα βρίσκεται σε κατάσταση ισορροπίας. Αυτό δεν σημαίνει ότι βρίσκεται σε μια στατική κατάσταση χωρίς να υπάρχει δυνατότητα αλλαγής.

Κάποιες δυνάμεις «δυνάμεις ώθησης» ενεργούν προς την επίτευξη ενός σκοπού ενώ άλλες «δυνάμεις αντίστασης» αντιτίθενται (Χυτήρης, 2001). Η αλλαγή συμβαίνει μόνο όταν πληρείται τουλάχιστον μία από τις παραπάνω δύο συνθήκες είτε προς την επίτευξη του στόχου είτε όχι :

- Ενίσχυση δυνάμεων ώθησης με ταυτόχρονη ελάττωση των δυνάμεων αντίστασης οπότε επιτυγχάνεται ο στόχος της αλλαγής
- Ελάττωση των δυνάμεων ώθησης με ταυτόχρονη ενίσχυση των δυνάμεων αντίστασης οπότε δεν επιτυγχάνεται ο στόχος της αλλαγής:

Αν καταφέρουμε να αποδυναμώσουμε τις δυνάμεις αντίστασης σε σχέση με αυτές της ώθησης, θα έχουμε καταφέρει να μειώσουμε τις αντιδράσεις των εργαζομένων που αφορούν την αλλαγή.

3.2.8 Αντιμετώπιση Αρνητικής Αντίδρασης

Οι ηγέτες τις αλλαγής έχουν την ευθύνη της σωστής οργάνωσης της διαδικασίας της ώστε να μειωθούν ή και να εμποδιστούν οι αρνητικές αντιδράσεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ακολουθώντας κάποια βήματα (Χυτήρης, 2001:333-341).

- **Να αναλύουν και να περιγράφουν την ανάγκη για αλλαγή.** Πρέπει να είναι σαφείς στο γιατί είναι αναγκαία η αλλαγή, πείθοντας ακόμα και όσους ήταν αρνητικοί από την αρχή.
- **Να εξασφαλίσουν συμμετοχή στο σχεδιασμό όλων όσων πρόκειται να επηρεαστούν από την αλλαγή.** Η ισότιμη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μελών από την αρχή της διαδικασίας οδηγεί στο να τους δοθούν κίνητρα και να νιώσουν αναγκαίοι και σημαντικοί που συμμετέχουν σε μια τέτοια διαδικασία.
- **Να παρέχουν ουσιαστική και πλήρη πληροφόρηση.** Η σωστή πληροφόρηση και ενημέρωση των εργαζομένων από τα ανώτερα στελέχη είναι προτιμητέα καθώς καθιστά πιο κατανοητή την αλλαγή, δεν αφήνει περιθώρια για φήμες, φόβους και ανησυχία καθώς και αίσθημα ανασφάλειας στα εμπλεκόμενα μέλη.
- **Να παρέχουν δυνατότητα να ακουστούν αντιρρήσεις.** Η διοίκηση πρέπει καλλιεργήσει ένα κλίμα ελεύθερης έκφρασης και ελευθερίας λόγου από την μεριά των εργαζομένων δημιουργώντας πρόσφορο έδαφος για συζητήσεις και έκφραση ανησυχιών.
- **Να εξασφαλίσουν ευρεία και ενεργητική συναίνεση.** Η προώθηση του κοινού οράματος από τη μεριά της Διοίκησης συσπειρώνει τους εργαζόμενους και δημιουργεί αίσθημα κοινού ενδιαφέροντος για το παρόν και το μέλλον του οργανισμού. .
- **Να κάνουν μόνο όσες αλλαγές είναι αναγκαίες.** Είναι απαραίτητος ο διαχωρισμός αλλαγών σε σημαντικές και μη, διαφορετικά υπάρχει κίνδυνος κορεσμού και αρνητικών αντιδράσεων. Με πιο απλά λόγια ένα άτομο είναι δεκτικό στις αλλαγές αλλά όχι ανεκτικό όταν αυτές είναι συχνές και του δημιουργούν ανασφάλεια και αστάθεια.
- **Να παράσχουν κίνητρα.** Με τη θέσπιση κινήτρων ενισχύεται η στήριξη προς την αλλαγή καθώς τα κίνητρα είναι αυτά που ενεργοποιούν τις δυνάμεις του ανθρώπου για να επιτύχει την ικανοποίηση των αναγκών του. Η αξιοποίηση των θετικών κινήτρων και η μείωση των αρνητικών έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης και της μείωσης της δυσαρέσκειας των εργαζομένων (Νασιάκου, 1982).
- **Να χειρισθούν κατάλληλα το χρόνο.** Η διαδικασία της αλλαγής για να ολοκληρωθεί και να θεωρηθεί επιτυχημένη χρειάζεται χρόνο. Ακόμα και αν τα πρώτα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα, βιαστικές εκτιμήσεις, οι οποίες θα φέρουν ένα αίσθημα αποτυχίας το οποίο δεν χρησιμεύει σε κανένα δε συνιστώνται αλλά απαιτείται να δοθεί περισσότερη πίστωση χρόνου.

3.2.9 Η συμβολή των στελεχών ενός οργανισμού στην επιτυχία της αλλαγής

Η στάση των στελεχών, ενός οργανισμού από την αρχή της διαδικασίας μέχρι και το τέλος της, αποτελεί βασικό κομμάτι της επιτυχημένης υλοποίησης κάθε σημαντικής αλλαγής. Τα στελέχη καταδεικνύουν την ανάγκη για αλλαγή και θέτουν το όραμα, ορίζοντας τους βασικούς στόχους, τις απαιτήσεις της καθώς και τα μέσα που χρειάζονται για την επίτευξή της.

Ο σχηματισμός μιας ευρείας και μακροπρόθεσμης προοπτικής παρακινεί τους εργαζόμενους του οργανισμού να ενστερνιστούν το όραμα των στελεχών και να συμμετάσχουν σε όλη τη διαδικασία της αλλαγής, ακόμα και στα αρχικά στάδια όπου η αντίσταση και τα εμπόδια εμφανίζονται ενίοτε ανυπέβλητα. Επειδή όμως το όραμα αφορά μακροχρόνιους στόχους, κρίνεται αναγκαίος ο σχεδιασμός πιο βραχυπρόθεσμων στόχων ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν το αίσθημα της εκπλήρωσης και να τους δίνονται κίνητρα να συνεχίσουν τη προσπάθεια. Επικεντρώνοντας στα βασικά προβλήματα, καθορίζονται καλύτερα οι στόχοι και σχεδιάζονται συγκεκριμένες ενέργειες. Δημιουργώντας την αίσθηση του επείγοντος, επιτυγχάνεται η απαραίτητη συνεργασία και η συσπείρωση. Οι εργαζόμενοι πρέπει να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη για αλλαγή και να δεσμευτούν σε αυτή, να νιώσουν ότι τους αφορά και να προσπαθήσουν (Χυτήρης, 2001. Jones & George, 2003).

Μία ακόμα ενέργεια των στελεχών ενός οργανισμού, σύμφωνα με το Χυτήρη (2001), είναι η ακριβής αξιολόγηση, τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος που θα οδηγήσει με τη σειρά της στην ακριβή ανάλυση των στόχων και στην ανάπτυξη των κατάλληλων σχεδίων δράσης. Το προτεινόμενο σχέδιο θα είναι προσαρμοσμένο στις συγκεκριμένες ανάγκες του οργανισμού καθώς κάθε οργανισμός είναι μοναδικός και είναι αδύνατον να υπάρξει ένας ομοιόμορφος σχεδιασμός.

Η ύπαρξη, επομένως, μιας συγκεκριμένης κατεύθυνσης, η λεπτομερής περιγραφή της τελικής κατάστασης και η δέσμευση από την πλευρά των στελεχών ενός οργανισμού για τον προτεινόμενο τρόπο επίτευξης της επιθυμητής κατάστασης θα δώσει ξεκάθαρο μήνυμα στους εργαζόμενους για το σκοπό και την αναγκαιότητα της αλλαγής. Τα στελέχη ενός οργανισμού οφείλουν να υποστηρίζουν την προσπάθεια αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση και πηγή έμπνευσης για όλους τους εργαζομένους αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο τις πιθανότητες επιτυχίας.

Τα στελέχη ενός οργανισμού δε λειτουργούν αυτόνομα στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της αλλαγής. Εκτός από τους εργαζόμενους συμμετέχουν και άλλοι φορείς όπως εξωοργανωσιακοί σύμβουλοι, ομάδες εργασίας κ. ά. Η σωστή επιλογή των κατάλληλων ατόμων σε κάθε στάδιο της αλλαγής θα εξασφαλίσει την επιτυχία της.

Τέλος, η συστηματική επικοινωνία, η ξεκάθαρη ενημέρωση καθώς και η εμπύχωση των εργαζόμενων είναι επίσης σημαντικές ενέργειες εκ μέρους της Διοίκησης προκειμένου η εργαζόμενοι να πεισθούν για την αναγκαιότητα των αλλαγών, να τους δώσει δύναμη να συνεχίσουν το έργο τους και να αποτρέψουν τη δημιουργία άτυπων καναλιών (παρα)πληροφόρησης που είναι πιθανόν να δημιουργήσουν σύγχυση, ανασφάλεια, χαμηλό ηθικό και σθεναρή αντίσταση (Χυτήρης, 2001).

3.2.10 Εκπαίδευση και οργανωσιακή αλλαγή

Η οργανωσιακή αλλαγή στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς κατά κανόνα εστιάζει σε επί μέρους οργανωτικές, διαχειριστικές ή διοικητικές παραμέτρους χωρίς να επιδρά σε βάθος στη φιλοσοφία και στο περιεχόμενο του εκπαιδευτικού συστήματος. Αποτελεί απάντηση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του κοινωνικού, οικονομικού, πολιτιστικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος του εκπαιδευτικού οργανισμού και το κάθε μέλος της εκπαιδευτικής κοινότητας έχει σημαντική ευθύνη για την επίτευξή της.

3.2.11 Φάσεις εφαρμογής της οργανωσιακής αλλαγής στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Οι οργανωσιακές αλλαγές στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ακολουθούν την ίδια πορεία με τους υπόλοιπους οργανισμούς απλά θα πρέπει να περιλαμβάνουν και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Η πορεία της οργανωσιακής αλλαγής μπορεί να γίνει σε τρία στάδια :

1. Εισαγωγή της αλλαγής
2. Εφαρμογή της αλλαγής
3. Εσωτερίκευση της αλλαγής

1.Εισαγωγή της αλλαγής

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την ανασκόπηση της υφιστάμενης κατάστασης, τη λήψη απόφασης για την εισαγωγή της αλλαγής καθώς και το σχεδιασμό της. Ο φορέας της αλλαγής (Διευθυντής σχολικής μονάδας, Διευθυντής Εκπαίδευσης, Σύμβουλος Εκπαίδευσης κ.ά), πρέπει να λάβει υπόψη του όλους εκείνους τους παράγοντες που προϋποθέτει η εισαγωγή της αλλαγής. Τέτοιοι παράγοντες είναι το κοινωνικό, οικονομικό, πολιτιστικό και πολιτισμικό πλαίσιο τόσο της περιοχής τους όσο και το ευρύτερο, η ενεργός συμμετοχή και η δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων, η ανάπτυξη του οράματος, η ανίχνευση των ιδιαίτερων στοιχείων της κουλτούρας του εκπαιδευτικού οργανισμού, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση της αντίστασης απέναντι στην αλλαγή αλλά και το δυναμικό ξεκίνημα της διαδικασίας.

Επίσης οι ανάγκες και οι στόχοι των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική κοινότητα καθώς και το κόστος (χρόνος, ενέργεια) και τα οφέλη που θα έχουν από τη διαδικασία της αλλαγής είναι παράγοντες που θα καθορίσουν την επιτυχή εφαρμογή της.

2. Εφαρμογή της αλλαγής

Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει την εφαρμογή των σχεδίων δράσης τα οποία καθορίστηκαν στο πρώτο στάδιο. Επίσης προϋποθέτει την αφοσίωση στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί με την άμεση επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν και την ενδελεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου. Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά στην εφαρμογή της αλλαγής είναι ο επιτυχής συντονισμός και η σαφής κατανομή των αρμοδιοτήτων στους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική κοινότητα παράλληλα με την ολόπλευρη στήριξή τους και αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους. Άλλος παράγοντας επιτυχίας είναι η υποστήριξη στην προσπάθεια που καταβάλλεται από εξωτερικούς παράγοντες όπως π.χ. Τοπική Αυτοδιοίκηση κ.α.

3. Εσωτερίκευση της αλλαγής

Με αυτό το τελευταίο στάδιο, η αλλαγή γίνεται μέρος της καθημερινότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού. Κάθε επιτυχημένη αλλαγή μπορεί να αποτελέσει σύνδεσμο με προϋπάρχουσες αλλαγές ή προπομπός για επόμενες. Η γενίκευση των αποτελεσμάτων όχι μόνο στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς αλλά και στην ευρύτερη περιοχή συμβάλει στην αποδοχή τους από κάθε μέλος της κοινότητας.

Τα εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσει ο φορέας της αλλαγής (στην περίπτωση των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι τα στελέχη εκπαίδευσης) έχουν ήδη αναφερθεί αλλά και για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς μπορούμε να προσθέσουμε κάποια επιπλέον όπως : Τα εμπλεκόμενα άτομα

- διαφωνούν με την ιδεολογία και τις αξίες της συγκεκριμένης αλλαγής
- αισθάνονται ότι μειώνεται η δύναμη ή η ελευθερία τους. Φόβος της απώλειας
- νιώθουν ότι απειλούνται η ασφάλεια, η εμπιστοσύνη, η συναισθηματική ευημερία, η σταθερότητα, οι συνήθειες τους. Φόβος για το άγνωστο.
- πιστεύουν ότι δεν έχουν ενημερωθεί κατάλληλα. Οι πόροι και τα μέσα είναι ανεπαρκή

3.2.12 Στρατηγικές αντιμετώπισης αντίστασης της αλλαγής στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Όσον αφορά την αντιμετώπιση της αντίστασης της αλλαγής στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς υπάρχουν τρεις πετυχημένες στρατηγικές.

1. Διαπραγμάτευση και εξασφάλιση συμφωνίας

Οι φορείς της αλλαγής στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς οφείλουν να δίνουν ευκαιρίες στα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας να αναπτύξουν την άποψή τους για το περιεχόμενο της αλλαγής και να παρέχουν κίνητρα για την εφαρμογή της.

2. Διευκόλυνση και στήριξη

Η επιμόρφωση, η κατάρτιση και η καθοδήγηση των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας είναι σημαντικά εργαλεία στα χέρια του φορέα της αλλαγής καθώς μέσω αυτών γίνονται πιο δεκτικοί και εξασφαλίζουν την συμμετοχή τους και την απρόσκοπη εφαρμογή της αλλαγής.

3. Κατάλληλη διαχείριση

Η αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή προαπαιτεί την κατάλληλη διαχείριση της πορείας της από την αρχή μέχρι το τέλος της διαδικασίας. Η εμπλοκή όλης της εκπαιδευτικής κοινότητας, η ένταξη της αλλαγής στο γενικό πλαίσιο του προγραμματισμού του εκπαιδευτικού οργανισμού και όχι σαν ξεχωριστή πράξη, η ανάδειξη των θετικών στοιχείων των εμπλεκόμενων μελών, η συνεχής ανταλλαγή υλικού και ιδεών καθώς και η συνεχής αξιολόγηση της πορείας της διευκολύνουν την αντιμετώπιση των αντιστάσεων που προκύπτουν.

Ατομικές Δραστηριότητες

1. Στην περίπτωση αλλαγής που αφορά την εισαγωγή των Νέων Αναλυτικών Προγραμμάτων Σπουδών που εφαρμόζονται πιλοτικά τι θα μπορούσε να προσδιοριστεί ως μορφή αντίστασης και ποιους τρόπους προτείνετε, από τη θέση ευθύνης που έχετε, για την αντιμετώπισή της;

2. Σχεδιάστε μια εκπαιδευτική/διοικητική αλλαγή και αναλύστε τους τρόπους διαχείρισής της:
 - A. Η αναγκαιότητά της να οφείλεται σε εξωτερικούς παράγοντες
 - B. Σε εσωτερικούς παράγοντες
 - Γ. Σε αίτημα της κοινωνίας

3. Ποιες καινοτόμες δράσεις θα προτείνετε για τη βελτίωση της ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στο εξωτερικό λαμβάνοντας υπόψη τον τύπο της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετείτε;

3.3 Διοίκηση μέσω στόχων, μέτρηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην Εκπαίδευση

Η Διοίκηση μέσω Στόχων δύναται να προσδιοριστεί ως η διοικητική πρακτική, όπου όλα τα επίπεδα του ανθρώπινου δυναμικού και επομένως και οι συντελεστές της παραγωγής παρακινούνται, προκειμένου να συμφωνήσουν σε ειδικά ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια, είτε σε στόχους και αντίστοιχες στρατηγικές, εντός ενός πλαισίου, όπου το πλαίσιο αυτό μπορεί να είναι χρονικό, θεσμικό είτε μπορεί να είναι λειτουργικό και οικονομικό (Μπουραντάς, 2002). Εφαρμόζοντας τη Διοίκηση Μέσω Στόχων, το διοικητικό σύστημα οργάνωσης δύναται να λειτουργήσει με τρόπο που θεωρείται αποδοτικός, λαμβάνοντας υπόψη ότι το σύνολο των λειτουργιών βρίσκεται σε συμφωνία με τον στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος για να υλοποιηθεί απαιτεί την εφαρμογή πέντε επιμέρους σταδίων. Ειδικότερα, σε πρώτη φάση θα πρέπει να προσδιοριστεί το όραμα, η αποστολή, καθώς επίσης και οι αξίες και οι πολιτικές, ενώ στη συνέχεια λαμβάνει χώρα η ανάλυση των δυνατοτήτων που διαθέτει ο οργανισμός, των πιθανών αδυναμιών, αλλά και των ευκαιριών και απειλών που συνδέονται μ' αυτόν. Στη συνέχεια, θα πρέπει να υπάρξει καθορισμός των στρατηγικών επιλογών, όπως επίσης και εξισορρόπηση των στόχων για το κάθε έτος, αλλά και προώθηση της εφαρμογής του σχεδιασμού (Μιχαλόπουλος, 2003).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τον Ν. 3230/2004 και τον Ν. 4369/2016, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα αποτελούν τις πιο σημαντικές παραμέτρους λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, με την παρακολούθηση αυτών να καθίσταται εφικτή μέσω της εφαρμογής του Συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων». Για την εφαρμογή του συστήματος αυτού στην ελληνική πραγματικότητα, προσδιορίζεται η ετήσια στοχοθεσία των φορέων του Δημοσίου, καθώς επίσης και η ανάπτυξη ενός συστήματος δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, έτσι ώστε να μπορέσει να υπάρξει αποτελεσματική παρακολούθηση της στοχοθεσίας, αλλά και σχετική κατάρτιση των Ετήσιων Εκθέσεων Αξιολόγησης των δράσεων εκάστου φορέα (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2018).

Η με αριθμό 153168/ΙΚ (ΦΕΚ 2473/5-12-2008) καθορίζει με ακρίβεια τους δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του ΥΠΑΙΘ (παρατίθεται στο παράρτημα του παρόντος κειμένου).

3.3.1 Στόχοι Εκπαιδευτικών Μονάδων

Ας δούμε τώρα κάποιους στόχους που θα μπορούσαν να τεθούν σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας:

- Να παρακολουθούν όλοι οι μαθητές συστηματικά τα μαθήματα (π.χ. να μην απουσιάζουν τις πρώτες ώρες, να μην ξεπερνούν το όριο των απουσιών κ.λ.π.).
- Να λειτουργεί εύρυθμα το ωρολόγιο πρόγραμμα (π.χ. εξασφάλιση καθηγητών για όλες τις ειδικότητες, να μην υπάρχουν κενά στο πρόγραμμα, κ.ο.κ.).
- Να τηρείται το αναλυτικό πρόγραμμα.
- Να έχουν καλές επιδόσεις οι μαθητές.
- Να έχουν καλή συμπεριφορά οι μαθητές.
- Να μην υπάρχει διαρροή μαθητικού πληθυσμού.
- Να παρέχει το σχολείο αντισταθμιστικά οφέλη σε «μη προνομιούχους» μαθητές (π.χ. γλωσσική κατάρτιση σε αλλόγλωσσους, ενίσχυση αυτό-εκτίμησης και πολιτιστική παιδεία σε παιδιά με χαμηλό κοινωνικο-μορφωτικό υπόβαθρο).
- Να υπάρχει μέριμνα ώστε άτομα με διαφορετικότητα (π.χ. άτομα με ειδικές ανάγκες, αλλοδαποί και παλιννοστούντες) να ενταχθούν ομαλά στη σχολική μονάδα.
- Να συμμετέχει το σχολείο σε ευρωπαϊκά και άλλα προγράμματα.
- Να αναπτυχθούν καινοτόμες δράσεις στο σχολείο.
- Να υλοποιηθούν δράσεις ανάπτυξης του εκπαιδευτικού δυναμικού.
- Να συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων ο Σύλλογος Διδασκόντων.
- Να αναπτυχθεί η επικοινωνία με την τοπική κοινωνία.
- Να συμμετέχει το σχολείο μου σε ευρωπαϊκά και άλλα προγράμματα.
- Να δραστηριοποιηθεί ο Σύλλογος Γονέων.
- Να βελτιωθεί η κτιριακή κατάσταση του σχολείου – να γίνουν επισκευές.
- Να αξιοποιηθούν οι Νέες Τεχνολογίες στο σχολείο σε ζητήματα διοίκησης του σχολείου.

- Να αξιοποιηθούν οι Νέες Τεχνολογίες στη διδακτική πράξη.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Ποιους στόχους θα θέτατε για την εκπαιδευτική μονάδα ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης στην οποία υπηρετείτε για την επόμενη τριετία;

3.3.2 Η Εκπαιδευτική Μονάδα (EM) ως μονάδα παραγωγής

Σε επίπεδο μικροοικονομικής ανάλυσης, μια Ε.Μ. πρέπει να θεωρείται και μονάδα παραγωγής, όπως δηλαδή οποιαδήποτε τυπική οικονομική μονάδα. Μια παραγωγική μονάδα θα μπορούσε να οριστεί ως ένα σύνολο, του οποίου τα συστατικά μέρη μέσα από την αλληλοδιάρθρωση, και αλληλοσυσχέτισή τους αποσκοπούν στην παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών. Έτσι και μια EM παράγει «εκροές», δηλαδή, ποικίλες μορφές γνώσης και μάθησης. Αυτού του είδους η παραγωγική διαδικασία θα μπορούσε να απεικονιστεί ως εξής: **εισροές > διαδικασία > εκροές**

Οι εισροές από την οικονομική οπτική γωνία, περιλαμβάνουν τους πόρους που απαιτούνται για να λειτουργήσει ένας εκπαιδευτικός οργανισμός. Ας δούμε ποιοι είναι αυτοί:

α. Οι «πραγματικοί» πόροι: η ύλη, τα αγαθά και οι υπηρεσίες που απαιτούνται, όπως:

- διδακτικό και βοηθητικό προσωπικό
- διδασκόμενοι (η προσπάθεια μάθησης την οποία καταβάλλουν)
- εποπτικό και διδακτικό υλικό
- εξοπλισμός
- κτίρια και γη
- προγράμματα σπουδών
- μέθοδοι διδασκαλίας

β. Οι «χρηματικοί» πόροι που να μην είναι πραγματικοί πόροι αφού δεν παρέχουν άμεσα εκπαιδευτικές υπηρεσίες, αλλά είναι σημαντικοί για την απόκτηση άλλων παραγωγικών πόρων.

γ. Ο χρόνος: οι πόροι χαρακτηρίζονται από τη διάσταση του χρόνου. Για παράδειγμα, η χρήση του χρόνου κατά τη διαδικασία της μάθησης παίζει σημαντικό ρόλο, αφού μια συγκεκριμένη ύλη πρέπει να διδαχθεί σε συγκεκριμένο χρόνο. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί, πως στη μετα-υποχρεωτική εκπαίδευση αποκτά και οικονομική σημασία για τους μαθητές

εξαιτίας του διαφυγόντος εισοδήματος. Η περίπτωση του διαφυγόντος εισοδήματος ισχύει, επειδή οι μαθητές αντί να φοιτούν στο σχολείο θα μπορούσαν να εργάζονται και να έχουν εισόδημα.

δ. Η πληροφόρηση: η αποτελεσματική και αποδοτική χρήση της πληροφορίας θεωρείται η σημαντικότερη προϋπόθεση για την επιτυχή άσκηση της διοίκησης. Γι' αυτό θα πρέπει ο διευθυντής να ερευνά και να εντοπίζει πιθανές πηγές πληροφόρησης και να κινητοποιεί όλο το δυναμικό της μονάδας προς αυτήν την κατεύθυνση.

Συμπερασματικά λοιπόν, η διαδικασία περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι πόροι ενός συστήματος συνδυάζονται για την παραγωγή των αποτελεσμάτων του. Είναι ενσωματωμένη στο πρόγραμμα σπουδών μιας Ε.Μ., στις διδακτικές μεθόδους και, ευρύτερα, στη δομή και τους τρόπους με τους οποίους λειτουργεί ένας εκπαιδευτικός οργανισμός.

Οι εκροές αντιπροσωπεύουν τα άμεσα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων ενός εκπαιδευτικού οργανισμού (μονάδα εκπαίδευσης, κατάρτισης, δια βίου εκπαίδευσης, εκπαίδευσης από απόσταση κ.ά.).

3.3.3 Η αποδοτικότητα της Ε.Μ.

Η έννοια της αποδοτικότητας χρησιμοποιείται για την ανάλυση παραγωγής, η οποία κατά την οικονομική θεωρία ορίζεται ως η διαδικασία μετατροπής ενός είδους αγαθών ή υπηρεσιών σε ένα άλλο. Έτσι, στη βιομηχανική παραγωγή το εργατικό δυναμικό και το κεφάλαιο (εισροές) συνδυάζονται για να μετατρέψουν τις πρώτες ύλες σε προϊόντα (εκροές). Η έννοια της μετατροπής που είναι κεντρική στην παραγωγική θεωρία μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας. Βέβαια, ένα δεδομένο επίπεδο εκροών μπορεί να παραχθεί από διαφορετικούς συνδυασμούς εισροών. Υπάρχουν, δηλαδή, μέθοδοι παραγωγής που χαρακτηρίζονται είτε από ένταση κεφαλαίου είτε από ένταση εργασίας. Η εκπαίδευση χαρακτηρίζεται από ένταση εργασίας.

Σε ό,τι αφορά τον τομέα της εκπαίδευσης, είναι χρήσιμες και κάποιες άλλες μορφές αποδοτικότητας (Χαλκιώτης, 2020). Τι γίνεται, για παράδειγμα, αν μια Ε.Μ. είναι τεχνικά και οικονομικά αποδοτική, αλλά οι εκροές της δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινωνίας ή του εκπαιδευόμενου; Η ανταλλακτική αποδοτικότητα (exchange efficiency) αναφέρεται στην αποδοτικότητα με την οποία τα «εκπαιδευτικά προϊόντα» ικανοποιούν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των πολιτών. Με άλλα λόγια, οι πόροι χρησιμοποιούνται για την παροχή εκπαίδευσης ανάλογα με το είδος και την ποσότητα που χρειάζεται η κοινωνία.

Όμως, τίθεται το ερώτημα για το ποιος αποφασίζει για αυτά τα προϊόντα, ή για το ποια είναι η σωστή σύνθεσή τους. Γιατί, αν παρέχονται διαφορετικά προϊόντα σε σχέση με την κοινωνική ζήτηση, ακόμη και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, τότε υπάρχει σπατάλη πόρων. Πράγματι, όπως και σε άλλους τομείς της κοινωνικής, οικονομικής και πολιτικής ζωής, η ύπαρξη διαφορετικών απόψεων αναφορικά με τη σύνθεση των εκπαιδευτικών εκροών είναι απόλυτα δικαιολογημένη. Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για τους σκοπούς της εκπαίδευσης ή τις ανάγκες της κοινωνίας και της οικονομίας. Ο Χαλκιώτης (2008) υποστηρίζει πως, τελικά, η ευθύνη των επιλογών αποτελεί ένα πολιτικό γεγονός.

Ένα άλλο είδος αποδοτικότητας που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων είναι η *αποδοτικότητα κατανομής* (allocative efficiency), η οποία αναφέρεται στην αποδοτικότητα με την οποία οι εκροές της Ε.Μ. συνάδουν με τους επιδιωκόμενους στόχους της.

3.3.4 Η σπουδαιότητα της έννοιας της αποδοτικότητας

Ο πολύ γνωστός ορισμός του Robbins (1935) ότι τα οικονομικά είναι «η επιστήμη που μελετά την ανθρώπινη συμπεριφορά ως τη σχέση μεταξύ σκοπών και περιορισμένων μέσων που έχουν εναλλακτικές χρήσεις», αφορά την εκπαίδευση στον ίδιο βαθμό όπως και κάθε άλλη δράση του ανθρώπου. Πράγματι, οι οικονομολόγοι δικαιούνται να θέτουν ερωτήματα για τις επιλογές ανάμεσα στα περιορισμένα μέσα και τις πολλές επιθυμίες, εφαρμόζοντας τα και στον τομέα της εκπαίδευσης. Με αυτόν τον τρόπο η οικονομική ανάλυση μπορεί να συνεισφέρει και στην ενίσχυση της κατανόησής μας για το πώς και το γιατί της κατανομής των πόρων στον εκπαιδευτικό τομέα. Συμβάλλει, επίσης, στην παροχή οδηγιών και συμβουλών στους διαμορφωτές πολιτικής και τα διευθυντικά στελέχη για το πώς μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων μέσα από κατάλληλους μηχανισμούς (χρηματοοικονομικούς και άλλους). Και τούτο γιατί ο τρόπος, με τον οποίο χρηματοδοτείται η εκπαίδευση, έχει σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος (Vindham, 1988, Mace, 1999, Ackaert et Verhaeghe, 2000, Neumann et Guthrie, 2002). Μάλιστα, όσο η ζήτηση (ποσοτική και ποιοτική) για εκπαίδευση ή κατάρτιση αυξάνεται και η διάθεση των απαραίτητων κρατικών πόρων αδυνατεί να ικανοποιήσει τη ζήτηση (ειδικά κατά την περίοδο της κρίσης που διέρχεται η χώρα μας), τόσο η πίεση για αύξηση της αποδοτικότητας και για όσο το δυνατόν πιο χρηστή χρήση των πόρων αυξάνεται. Θα πρέπει να σημειωθεί πως ένα ανθρωποσύστημα, όταν αντιμετωπίζει αυξημένη κοινωνική και οικονομική ζήτηση, έχει στη διάθεσή του τρεις εναλλακτικές επιλογές (Windham, 1988).

- α. να διαθέσει περισσότερους πόρους ανακαλύπτοντας νέες πηγές
- β. να αποδεχθεί φτωχότερη ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ή να μειώσει την πρόσβαση σε αυτές
- γ. να αυξήσει την αποδοτικότητα με την οποία χρησιμοποιούνται οι διαθέσιμοι πόροι.

Η πρώτη επιλογή είναι συνήθως δύσκολη, δεν πρέπει όμως να αποκλείεται. Θα πρέπει μάλιστα να τονιστεί πως μια σημαντική επιδίωξη των διευθυντών των εκπαιδευτικών οργανισμών πρέπει να είναι η εξεύρεση πόρων από τρίτες πηγές, όπως, χορηγίες, δωρεές, αλλά και διάφορα προγράμματα όπως αυτά που εκπορεύονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Είναι, άλλωστε, μια πρακτική που εφαρμόζεται με επιτυχία διεθνώς εδώ και πολλά χρόνια. Η δεύτερη επιλογή είναι ευνόητο πως δεν πρέπει να γίνεται αποδεκτή. Έτσι η αύξηση της αποδοτικότητας του συστήματος καθίσταται η πιο σημαντική επιλογή.

Μια άλλη πολύ σημαντική έννοια της αποδοτικότητας, είναι η *εσωτερική αποδοτικότητα*. Η εσωτερική αποδοτικότητα εξετάζει τη σχέση μεταξύ εισροών και εκροών εντός του εκπαιδευτικού συστήματος ή εντός της Ε.Μ. Σε αυτήν την περίπτωση, οι εκροές μετρούνται σε σχέση με τους στόχους που έχει η Ε.Μ. ανεξάρτητα από τους ευρύτερους σκοπούς της κοινωνίας. Έτσι, καθώς η εσωτερική αποδοτικότητα μετρείται σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους, οι κρίσεις για την αποδοτικότητα εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτικές εκροές ορίζονται και μετρούνται. Για παράδειγμα, εάν αυξάνεται το κόστος ανά μαθητή σε πραγματικές τιμές χωρίς να διαπιστώνεται η αύξηση της γνώσης ή των δεξιοτήτων που προσλαμβάνει, αυτό θα σήμαινε πως η λειτουργία της Ε.Μ. γίνεται λιγότερο αποδοτική και άρα γίνεται σπατάλη πόρων.

Δυο διακριτές όψεις της εσωτερικής αποδοτικότητας είναι η *τεχνική αποδοτικότητα* και η *οικονομική αποδοτικότητα*. Η τεχνική αποδοτικότητα επιτυγχάνεται όταν οι εισροές της εκπαιδευτικής διαδικασίας συνδυάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιούνται οι εκροές της. Ωστόσο, δεδομένου ότι οι εισροές στοιχίζουν και καθώς ο προϋπολογισμός για την εκπαίδευση είναι συνήθως περιορισμένος, είναι επιθυμητή η παραγωγή εκπαιδευτικών εκροών με το ελάχιστο δυνατό κόστος, και όταν αυτό επιτυγχάνεται, τότε εξασφαλίζεται η οικονομική αποδοτικότητα (Χαλκιάτης, 2008).

3.3.5 Το πρόβλημα της εφαρμογής της αποδοτικότητας στην εκπαίδευση

Όπως προαναφέρθηκε, η έννοια της αποδοτικότητας αφορά τη διαδικασία μετατροπής εισροών σε εκροές. Οι οικονομολόγοι, για να εφαρμόσουν την έννοια της αποδοτικότητας στην εκπαίδευση, βλέπουν την εκπαίδευση ως μια παραγωγική διαδικασία κατά την οποία διάφοροι ανθρωπίνι και φυσικοί πόροι, που ονομάζονται εισροές, αναμειγνύονται με

ποικίλους τρόπους. Το εξαγόμενο αυτής της διαδικασίας είναι τα εκπαιδευτικά προϊόντα ή εκροές, αν και κανένας οικονομολόγος δε θα υποστήριζε ότι αυτές οι εκροές είναι στον ίδιο βαθμό προβλέψιμες και μετρήσιμες με αυτές της βιομηχανικής παραγωγής. Προκύπτει, λοιπόν, ένα σοβαρό πρόβλημα σχετικά με την εφαρμογή της έννοιας της αποδοτικότητας στην εκπαίδευση, που οφείλεται σε τρεις λόγους:

- α. στην αναγνώριση και μέτρηση των εισροών
- β. στην αναγνώριση και μέτρηση των εκροών
- γ. στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ εισροών και εκροών.

3.3.6 Η αναγνώριση και η μέτρηση των εισροών

Για να γίνει δυνατή η μελέτη βελτίωσης της αποδοτικότητας, πρέπει πρώτα να εξεταστεί η σχέση μεταξύ εισροών και εκροών. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί, ότι στον εκπαιδευτικό τομέα τα πράγματα δεν είναι και τόσο εύκολα. Ενώ στη βιομηχανική παραγωγή είναι εύκολη η αναγνώριση και μέτρηση του εργατικού δυναμικού, των πρώτων υλών και του κεφαλαίου (εισροές) που, συνδυαζόμενα μεταξύ τους, παράγουν ένα προϊόν (εκροές), στην εκπαίδευση ο διαχωρισμός μεταξύ εισροών και εκροών δεν είναι εύκολος. Και τούτο γιατί οι διδασκόμενοι ενός εκπαιδευτικού κύκλου που αποτελούν μία από τις εισροές, ταυτόχρονα γίνονται και εκροές όταν ολοκληρώνουν αυτόν τον κύκλο. Επιπρόσθετα ως εκροή δεν μπορεί να θεωρείται απλά ένας απόφοιτος, αλλά η απόκτηση γνώσης και δεξιοτήτων που πιστοποιούνται από τον τίτλο σπουδών.

Ακόμη, όπως σωστά παρατηρεί ο Wagner (1977), ο χρόνος και η προσπάθεια του εκπαιδευομένου σπάνια συμπεριλαμβάνεται στο κόστος της εκπαίδευσης (αυτό αποτελεί κοινό πρόβλημα στον τομέα υπηρεσιών, όταν οι εισροές είναι ταυτόχρονα και εκροές).

3.3.7 Η αναγνώριση και η μέτρηση των εκροών

Σε πολλές περιοχές της οικονομικής δραστηριότητας υπάρχει μικρή δυσκολία με την αναγνώριση των εκροών και τη μέτρηση της αξίας τους. Είναι όμως δυνατό να μετρηθεί η αξία των εκπαιδευτικών εκροών, αφού δεν υπάρχει τιμή αγοράς όπως για τα προϊόντα της βιομηχανικής ή της αγροτικής παραγωγής; Η μέτρηση των εκροών, μάλιστα, γίνεται ακόμα δυσκολότερη όταν αφορά την παραγωγή πολλαπλών εκροών όπως, για παράδειγμα, στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα παράγει ταυτόχρονα διδακτικό και ερευνητικό έργο, καθώς επίσης μορφωτικά και κοινωνικά αγαθά. Πώς μπορούν, όμως, όλα αυτά να ποσοτικοποιηθούν;

Παρά τις προαναφερθείσες δυσκολίες, χρησιμοποιούνται κάποιοι δείκτες ως εργαλεία μέτρησης της αποδοτικότητας. Πιο συγκεκριμένα, για την οικονομική αποδοτικότητα χρησιμοποιείται ο δείκτης του κόστους ανά μονάδα, ο λόγος, δηλαδή, του συνολικού κόστους που απαιτείται για μια δραστηριότητα δια του αριθμού των μονάδων που αυτή η δραστηριότητα παράγει (πχ. ενός εκπαιδευτικού κύκλου ή μιας Ε.Μ.). Εάν λοιπόν συγκρίνονται παρεμφερείς Ε.Μ. (π.χ. Δημοτικά Σχολεία) και υπάρχουν διαφορές στο κόστος ανά απόφοιτο, θα πρέπει να διερευνηθεί η περίπτωση βελτίωσης της αποδοτικότητας για εκείνες τις ΕΜ που έχουν υψηλότερο κόστος.

Άλλοι δείκτες, που αντιστοιχούν στις εκροές, είναι η αναλογία αυτών που αποφοιτούν από έναν εκπαιδευτικό κύκλο σε σχέση με αυτούς που φοιτούν, οι βαθμοί των τίτλων σπουδών, αλλά και η εκπαιδευτική προστιθέμενη αξία.

3.3.8 Η σχέση μεταξύ εισροών και εκροών

Εκτός από τις δυσκολίες που αφορούν την αναγνώριση και μέτρηση εισροών και εκροών, δυσκολίες χαρακτηρίζουν και τη σχέση μεταξύ τους. Όταν το εκπαιδευτικό σύστημα προσεγγίζεται από την οικονομική σκοπιά ως παραγωγική διαδικασία, τότε χρειάζονται τα σχετικά εννοιολογικά και αναλυτικά εργαλεία για την κατανόηση, αξιολόγηση και εξεύρεση τρόπων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του συστήματος (Χαλκιώτης, 2008). Το απαραίτητο θεωρητικό πλαίσιο αυτής της τεχνικής βασίζεται στη θεωρία της παραγωγής. Στον πυρήνα της θεωρίας της παραγωγής βρίσκεται η μελέτη των τρόπων με τους οποίους οι εισροές μετατρέπονται σε εκροές. Μια γενική μορφή της συνάρτησης παραγωγής είναι η:

- $\Psi = f(i, k, t, c, r)$, όπου
- Ψ = εκροές (π.χ. διδακτικό έργο)
- i = εισροές εργατικού δυναμικού (π.χ. διδακτικό και διοικητικό προσωπικό)
- k = κεφαλαιουχικές εισροές (π.χ. κτίρια, εξοπλισμός)
- t = τεχνογνωσία (π.χ. η γνώση του διδακτικού προσωπικού)
- c = αναλώσιμα
- r = πρώτη ύλη (π.χ. διδασκόμενοι)

3.3.9 Η αποτελεσματικότητα της Ε.Μ.

Ένας εννοιολογικά συγγενικός όρος της αποδοτικότητας είναι και η αποτελεσματικότητα, η οποία θα μπορούσε να αποδοθεί ως εξής:

Μια δραστηριότητα είναι αποτελεσματική εάν επιτυγχάνει τους στόχους που υπηρετεί. Η εννοιολογική διαφορά μεταξύ αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας σύμφωνα με τον Χαλκιάτη (2008), θα μπορούσε να οριστεί ως εξής: « Η αποδοτικότητα είναι να κάνεις τα πράγματα σωστά, ενώ η αποτελεσματικότητα είναι να κάνεις τα σωστά πράγματα».

Βέβαια όταν εξετάζεται η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής δραστηριότητας τίθενται ερωτήματα για τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των Ε.Μ. Τα ερωτήματα αφορούν τη στοχοθεσία και τον τρόπο λειτουργίας των Ε.Μ. Για παράδειγμα, τα αποτελέσματα των εξετάσεων σε πολλές χώρες θεωρούνται ένα σημαντικό κριτήριο μέτρησης της αποτελεσματικότητας. Αλλά, εκτός από τη σημασία που έχουν για σύγκριση στο εσωτερικό της Ε.Μ., η σύγκριση μεταξύ διαφόρων Ε.Μ. ίσως δεν έχει νόημα. Οι εισροές που διαμορφώνουν την εκπαιδευτική διαδικασία ποικίλουν ποσοτικά και ποιοτικά, κάτι που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη όταν μετριοούνται τα αποτελέσματα. Η αποτελεσματικότητα των Ε.Μ. σε σχέση με τις εξετάσεις αφορά, με οικονομικούς όρους, τη «μαθησιακή προστιθέμενη αξία». Η μέτρηση της «προστιθέμενης αξίας» προϋποθέτει τη συμπερίληψη όλων των άλλων παραγόντων (οικογενειακό και κοινωνικο-οικονομικό υπόβαθρο, έμφυτη ικανότητα διδασκόμενου κτλ.), οι οποίοι εξηγούν γιατί οι Ε.Μ. διαφέρουν ως προς τα αποτελέσματά τους, επειδή οι κρίσεις για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών θα πρέπει να βασίζονται στην πρόοδο που κάνουν οι εκπαιδευόμενοι, βοηθούμενοι από τις Ε.Μ. στις οποίες φοιτούν. Βέβαια, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας μιας Ε.Μ. είναι μια δύσκολη υπόθεση. Ένα από τα μεγάλα προβλήματα είναι ότι συνήθως δεν υπάρχει σαφής διατύπωση των επιδιωκόμενων στόχων (Madaus, 1980). Τα κριτήρια της μέτρησης της αποτελεσματικότητας πρέπει να βασίζονται στους αναγνωρισμένους στόχους που επιδιώκει η εκπαιδευτική διαδικασία. Αλλά οι στόχοι είναι θέμα επιλογών, και στην περίπτωση της εκπαίδευσης βασίζονται στην υποκειμενική κρίση αυτών που είναι υπεύθυνοι γι' αυτήν.

Άρα, λοιπόν, μπορεί να ειπωθεί πως η «αποτελεσματικότητα» μιας Ε.Μ. υφίσταται, όταν υπάρχει σύμπτωση στόχων και επιτευγμάτων. Οι Ε.Μ., κατά την προσπάθεια υλοποίησης των στόχων τους, χρησιμοποιούν διάφορα μέσα (εισροές) και διαδικασίες (διδακτικές-μαθησιακές). Είναι επίσης σαφές, ότι σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια αυτή παίζει το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η Ε.Μ. (οικογένεια, κοινότητα).

3.3.10 Τρόποι μέτρησης της αποτελεσματικότητας

Οι πρώτες μελέτες για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας βασίζονταν σχεδόν αποκλειστικά στη σχέση «εισροών-εκροών», μη δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στο εσωτερικό της Ε.Μ., εκλαμβάνοντας την ως «μαύρο κουτί». Η νεότερη έρευνα, όμως, αποδίδει μεγαλύτερη σημασία στην κατανόηση των διαδικασιών εντός της Ε.Μ. (διδασκαλία-μάθηση), και στο ποια είναι η αλληλεπίδρασή τους με τις διάφορες ομάδες των εκπαιδευομένων. Ο Cuttance (1985α, σ. 14-25) κατατάσσει αυτές τις δύο γενιές μελέτης της αποτελεσματικότητας σε τέσσερα κύρια μοντέλα ή πλαίσια.

1. Οι μελέτες εισροών-εκροών, οι οποίες αρχικά προσπάθησαν να εξηγήσουν τις διαφορές των εκροών (αφού γίνονταν οι απαραίτητες κατηγοριοποιήσεις ως προς τις διαφορές των φοιτητών), με βάση τα διαφορετικά επίπεδα πόρων μιας συγκεκριμένης πολιτικής.
2. Οι πιο πρόσφατες μελέτες προσεγγίζουν το θέμα χρησιμοποιώντας ένα οργανωτικό πλαίσιο, το οποίο θεωρεί την κοινωνική δράση των ατόμων ως υποκείμενη σε περιορισμούς από την οργανωτική δομή μιας Ε.Μ.
3. Μια άλλη μέθοδος χρησιμοποιεί ένα θεσμικό πλαίσιο το οποίο εκλαμβάνει τους κοινωνικούς θεσμούς, που διέπουν τη λειτουργία μιας Ε.Μ., ως κυρίαρχα κριτήρια, μεταξύ των οποίων θα πρέπει να αναζητηθούν τα αποτελέσματα μιας Ε.Μ.
4. Το πλαίσιο των «εξαιρετικών Ε.Μ.» αποδέχεται ως αποτελεσματικές Ε.Μ. εκείνες που προκύπτουν μετά από μια ανάλυση παλινδρόμησης που εφαρμόζεται για ένα μεγάλο αριθμό Ε.Μ. Μετά, εφαρμόζονται μελέτες σε βάθος για να γίνει κατανοητό γιατί ξεχωρίζουν αυτές οι Ε.Μ.

3.3.11 Κόστος - Αποτελεσματικότητα

Η μελέτη της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας μιας Ε.Μ. δεν έχει νόημα, εάν δεν συμπεριλαμβάνει και τους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση των στόχων. Ο Simkins (1981) ισχυρίζεται πως η αποτελεσματικότητα δε μετράει τόσο από μόνη της, όσο μετράει ο λόγος κόστους-αποτελεσματικότητας. Στο σημείο θα πρέπει να ξεκαθαριστεί πως η έννοια της σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας διαφέρει από αυτήν της αποδοτικότητας. Ενώ, δηλαδή, η αποδοτικότητα εξετάζει την παραγωγή των εκπαιδευτικών εκροών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας αφορά την υλοποίηση των στόχων ενός προγράμματος εκπαίδευσης με τον πιο οικονομικό τρόπο. Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα μπορεί να είναι αποδοτικό αλλά μη αποτελεσματικό ως προς τον λόγο κόστους-αποτελεσματικότητας, εάν οι παραγόμενες εκροές δε συμβάλλουν επαρκώς στην

υλοποίηση των στόχων του προγράμματος. Υπάρχει επίσης η περίπτωση κατά την οποία ένα πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό, αλλά δεν είναι ούτε θετικό (σε σχέση με το κόστος), ούτε αποδοτικό, εάν ναι μεν επιτυγχάνει τους στόχους του αλλά υλοποιείται με σπατάλη πόρων.

Ο Mace (1986) παρατηρεί, πως είναι αδύνατο να μετρήσουμε όλα τα οφέλη της εκπαίδευσης με οικονομικούς όρους και γι' αυτό είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί μια πιο εξεζητημένη μέθοδος για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δαπανών.

Η ανάγκη αυτή προκύπτει από το γεγονός ότι οι πόροι (ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο και γη) είναι ελλιπείς και γι' αυτό πρέπει να γίνονται ανταγωνιστικές επιλογές μεταξύ των προγραμμάτων για τη χρήση των διαθέσιμων πόρων. Για να γίνει δυνατή, όμως, η «καλύτερη» επιλογή, απαιτείται μια μέθοδος που να μπορεί να εξετάζει και τους οικονομικούς και τους μη οικονομικούς στόχους. Πράγματι, όπως προαναφέρθηκε, η τεχνική με την οποία το κόστος των προγραμμάτων συσχετίζεται με περισσότερους του ενός επιδιωκόμενους στόχους είναι η ανάλυση κόστους-αποτελεσματικότητας (ΚΑ). Η ανάλυση ΚΑ ανάλογα με την περίπτωση, αναπτύσσεται σε διάφορα στάδια που περιλαμβάνουν την εξειδίκευση των στόχων που να είναι συγκρίσιμοι και να μπορούν να τεθούν σε κλίμακα, τον σχεδιασμό των εναλλακτικών πολιτικών για την επίτευξη των στόχων, και την απόδοση στο καθένα συντελεστών στάθμισης ανάλογα με την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων. Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί πως η εφαρμογή της ανάλυσης δεν είναι και τόσο εύκολη στην πράξη, αλλά μια τέτοια διαδικασία κρίνεται αναγκαία πριν την ορθολογική λήψη μιας απόφασης (Καρατζιά-Σταυλιώτη, Λαμπρόπουλος, 2006).

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Μια κυβέρνηση επιδιώκει δυο στόχους για τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευσή της: την ισότητα των εκπαιδευτικών ευκαιριών (στόχος Α) και τη μεγιστοποίηση του αριθμού των εισακτέων στην πανεπιστημιακή εκπαίδευση (στόχος Β). Πρέπει να επενδύσει σε ένα «εξισωτικό σχολικό σύστημα» (πρόγραμμα Χ) ή σε ένα «επιλεκτικό σχολικό σύστημα» (πρόγραμμα Ψ);

ΠΙΝΑΚΑΣ (δυο στόχοι Α & Β, δυο προγράμματα Χ & Ψ)

ΣΤΟΧΟΙ	Α		Β	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	Χ	Ψ	Χ	Ψ
ΚΛΙΜΑΚΑ (1-10)	5	2	3	6
ΚΟΣΤΟΣ σε εκ.	100	100	100	100

ΛΟΓΟΣ Κ/Α	5/100	2/100	3/100	6/100
ΣΤΑΘΜΙΣΗ	3	3	2	2
ΣΤΑΘΜΙΣΗ (X) Κ/Α	15/100	6/100	6/100	12/100
Απόδοση προγράμματος X	$X=15/100+6/100=21/100$			
Απόδοση προγράμματος Ψ	$\Psi=6/100+12/100=18/100$			

Άρα το αποτελεσματικότερο πρόγραμμα είναι το X αφού δίνει τον μεγαλύτερο λόγο (21/100) σε σχέση με το εναλλακτικό πρόγραμμα Ψ που δίνει 18/100.

3.3.12 Ανάλυση κόστους και αποδοτικότητα

Η εξοικείωση με τις διάφορες κατηγορίες κόστους είναι πολύ σημαντική για τους ασκούντες διοίκηση σε οποιοδήποτε οργανισμό πόσο δε μάλλον στην εκπαίδευση. Η έννοια του Κόστους Ευκαιρίας εστιάζει κυρίως στην κοινωνική λογιστική, «κοινωνική» με την έννοια ότι τα κόστη και τα οφέλη αναφέρονται στην κοινωνία ως σύνολο και όχι μόνο στις παραγωγικές μονάδες ή στα άτομα. Επιπρόσθετα τα κόστη και τα οφέλη περιορίζονται σε μεγέθη που προκύπτουν από εμπορικές συναλλαγές, όπως γενικά ισχύει στην πάγια χρηματοοικονομική λογιστική. Εξετάζοντας τις ορίζουσες του κόστους, γίνεται κατ' αρχάς αντιληπτό, πως το κόστος εξαρτάται από την ποσότητα των εκροών. Αναμφισβήτητα αυτό ισχύει για το Συνολικό Κόστος (ΣΚ). Κοστίζει περισσότερο η παραγωγή 10.000 αυτοκινήτων από την παραγωγή 5.000. Παρομοίως, το ΣΚ για ένα σχολείο 1.000 μαθητών είναι μεγαλύτερο από το ΣΚ ενός σχολείου με 500 μαθητές. Αυτό όμως που είναι λιγότερο σαφές είναι εάν, και πώς, το Μέσο Συνολικό Κόστος (ΜΣΚ) διαφοροποιείται ανάλογα με τις εκροές.

Το ΜΣΚ είναι το ΣΚ της παραγωγής μιας συγκεκριμένης ποσότητας εκροών διαιρεμένου με τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων. Ένας λόγος υποψίας πως το μέσο κόστος μπορεί να πέσει, είναι πως στα περισσότερα προγράμματα εκροών, συμπεριλαμβάνοντας τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, υπάρχουν μερικά *Συνολικά Πάγια Κόστη* (ΣΠΚ), π.χ. κόστη που δεν μεταβάλλονται ανάλογα με το επίπεδο των εκροών ή την κλίμακα της δραστηριότητας. Στην περίπτωση μιας εκπαιδευτικής μονάδας, ορίζοντας προς στιγμήν τους φοιτητές ως εκροή, πολλά από τα κόστη κεφαλαίου και συντήρησης είναι πάγια, όπως για παράδειγμα το κόστος του διευθυντή (δεν καθορίζεται δηλαδή από τον αριθμό των φοιτητών ή μαθητών ή καταρτιζομένων). Αφού λοιπόν αυτά τα κόστη, εξ ορισμού, δεν εξαρτώνται από το επίπεδο των εκροών, συνεπάγεται πως το Μέσο Πάγιο Κόστος (ΜΠΚ) θα πέφτει ανάλογα με τις εκροές. Το πάγιο κόστος ανά φοιτητή δηλαδή πέφτει, αν ο αριθμός των φοιτητών αυξάνεται. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει πως αναγκαστικά πέφτει και το ΜΣΚ. Μερικά κόστη

αυξάνονται με την αύξηση των εκροών (ειδάλλως το ΣΚ δεν θα αυξανόταν ποτέ), έτσι εάν το ΜΣΚ ανεβαίνει, πέφτει ή μένει ανεπηρέαστο από την αύξηση των εκροών, εξαρτάται από το εάν το *Μέσο Μεταβλητό Κόστος* (ΜΜΚ) αυξάνεται ταχύτερα απ' την πτώση του ΜΠΚ, ή εάν αυξάνεται πιο αργά από την πτώση του ΜΠΚ (ή πέφτει από μόνο του), ή αυξάνεται τόσο γρήγορα όσο ακριβώς αντισταθμίζεται από την πτώση του ΜΚΠ. Δεν είναι ξεκάθαρο επίσης από την υπόθεση που κάναμε) ότι το ΣΚ αυξάνεται ανάλογα με τις εκροές, εάν δηλαδή το *οριακό κόστος* (ΟΚ) μεταβάλλεται ανάλογα με τις εκροές.

Γι' αυτό προκύπτει το ερώτημα, εάν η αύξηση του ΣΚ που προκύπτει από τη φοίτηση ενός επιπρόσθετου φοιτητή (ή με λιγότερο αυστηρό τρόπο από ένα μικρό αριθμό φοιτητών) θα είναι μεγαλύτερη ή μικρότερη σε μια ΕΜ με 1.000 φοιτητές, απ' ό,τι σε μια ΕΜ με 500 ή θα μπορούσε να παραμείνει το ίδιο. Γίνεται κατανοητό λοιπόν απ' την προηγηθείσα ανάλυση, πως το συνολικό, μέσο και οριακό κόστος είναι αλληλοεξαρτώμενα. Συνιστούν απλώς διαφορετικούς τρόπους θεώρησης της σχέσης μεταξύ κόστους και εκροών.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΥΟ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ ΚΑΙ Η ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ

Ένα παράδειγμα μελέτης της εσωτερικής αποδοτικότητας είναι η σύγκριση δυο Δημοτικών Σχολείων (Δ.Σ.) Α και Β της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Αττικής, με κριτήριο τη μεγάλη διαφορά μεγέθους που έχουν τα δυο σχολεία, για να διαπιστωθεί κατά πόσο το μέγεθος επηρεάζει την εσωτερική αποδοτικότητά τους, εφαρμόζοντας τις τεχνικές της ανάλυσης κόστους μέσα από τη σύγκρισή τους. Ο στόχος είναι να διαπιστωθεί το κατά πόσο θα μπορούσε να γίνει εξοικονόμηση πόρων και με ποιους τρόπους.

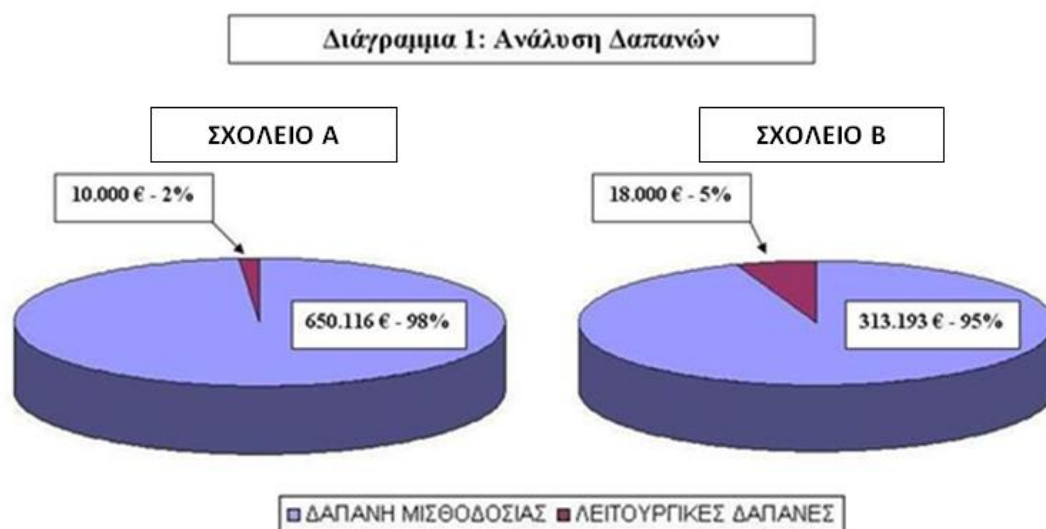
Θα πρέπει να σημειωθεί, πως με την υφιστάμενη λειτουργία των δημοτικών σχολείων στην Ελλάδα, είναι αδύνατη η μελέτη της σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας, αφού δεν υπάρχουν μετρήσιμοι στόχοι (ως εκροές) είτε ποιοτικοί στόχοι που να αξιολογούνται έτσι ώστε να διαπιστώνεται ο βαθμός επίτευξής τους, που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της μεθόδου. Η εφαρμογή της μεθόδου θα ήταν δυνατή εάν υπήρχε αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, π.χ. μέσα από εθνικά τεστ σε πανελλαδικό επίπεδο, όπως γίνεται σε άλλες χώρες.

Κατά συνέπεια θα περιορισθούμε στη μελέτη της εσωτερικής αποδοτικότητας των προαναφερθεισών εκπαιδευτικών μονάδων, με βάση τα στοιχεία που παρατίθενται στους πίνακες 3.2 και 3.3, καθώς και στο διάγραμμα 1.

Στατιστικά Στοιχεία Ε.Μ. (πραγματικά στοιχεία σχ. έτους 2018-19)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ & ΜΑΘΗΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Ε.Μ.	Αρ. Μαθητών	Αρ. Τμ.	Διδ. Προσωπ.	Λοιπό Προσωπ.
A	293	14	28	1
B	111	6	13	1



ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Ε.Μ.	ΣΚ	ΜΣΚ	ΜΜΚ
A	660.116	2.252,96	1.886
B	331.193	2.983,72	2.207

ΣΚ= Συνολικό Κόστος ΕΜ

ΜΣΚ= Μέσο Συνολικό Κόστος

ΜΜΚ= Μέσο Μεταβλητό Κόστος

3.3.13 Συμπεράσματα από την ανάλυση της εσωτερικής αποδοτικότητας των Ε.Μ.

Όπως αναλύθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο, η εσωτερική αποδοτικότητα μετριέται με τις συναρτήσεις κόστους, μέσα από τη σχέση δηλαδή εισροών-εκροών, καθώς και από το μέγεθος της δραστηριότητας σε μια παραγωγική μονάδα. Θεωρήσαμε πως και οι εκπαιδευτικές μονάδες, αφού χρησιμοποιούν έμψυχους και υλικούς πόρους για τη λειτουργία τους σύμφωνα με τα οικονομικά της εκπαίδευσης, μπορούν να εκληφθούν ως μονάδες παραγωγής. Εφαρμόζοντας τα θεωρητικά εργαλεία της ανάλυσης κόστους και θεωρώντας τους μαθητές και ως εκροές (αφού δεν υπάρχουν άλλοι δείκτες στα δημοτικά σχολεία), τα στοιχεία του πίνακα 3.2 δείχνουν τα μεγέθη των δυο σχολείων, τις εισροές δηλαδή και τις εκροές τους.

Θα πρέπει να σημειωθεί πως οι βασικές κατηγορίες δαπανών των ΕΜ είναι τρεις. Οι λειτουργικές, οι μισθοδοτικές και οι κεφαλαιουχικές/επενδυτικές, που στην περίπτωση μας δεν λαμβάνονται υπόψη, αφού σε σχέση με το στόχο αυτής της εργασίας δεν παίζουν σημαντικό ρόλο.

Η ανάλυση της συνάρτησης κόστους μας δείχνει τα εξής:

1. Το ΣΚ για το σχολείο Α είναι μεγαλύτερο από αυτό του σχολείου Β, αφού το μέγεθος της συγκεκριμένης ΕΜ είναι πολύ μεγαλύτερο (υπερδιπλάσιο).
2. Είναι όμως σαφές, ότι παρά το γεγονός πως λειτουργεί με πολύ μεγαλύτερο συνολικό κόστος, είναι οικονομικά αποδοτικότερο, αφού το ΣΜΚ (πίνακας 2) είναι πολύ μικρότερο (κατά 730 ευρώ) από το αντίστοιχο του Β.
3. Η διαφορά ως προς την οικονομική αποδοτικότητα οφείλεται στη σχέση πάγιου κόστους-μεταβλητού κόστους και εκροών (αριθμός μαθητών ανά ΕΜ). Το μεταβλητό κόστος, όπως εξηγήθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο, προκύπτει από το κόστος που δημιουργείται για κάθε επιπρόσθετη μονάδα εκροών. Τι γίνεται όμως εάν δεν αξιοποιούνται στο μέγιστο οι δυνατότητες μιας μονάδας παραγωγής, χωρίς να απαιτείται αύξηση κόστους;
4. Για να απαντηθεί το προηγούμενο ερώτημα, πρέπει να εξετασθεί η περίπτωση της «υπολειτουργίας», δηλαδή εάν έχει επιτευχθεί ο «βέλτιστος» αριθμός. Σύμφωνα με την

ισχύουσα νομοθεσία, ο μέγιστος επιτρεπόμενος αριθμός ανά τάξη/τμήμα είναι οι εικοσιπέντε (+2) μαθητές. Αυτό σημαίνει, πως εάν εφαρμοζόταν αυτός ο αριθμός στα υπό μελέτη σχολεία, τα μεγέθη θα ήταν τελείως διαφορετικά, γιατί δεν θα απαιτείτο αύξηση προσωπικού αλλά και λειτουργικών εξόδων (άρα μπορούν οι ισχύουσες δαπάνες να εκληφθούν ως πάγια κόστη), αφού ο αριθμός τμημάτων θα παρέμενε ίδιος.

Στον πίνακα 3.3 έχει υπολογισθεί το ΜΜΚ, υπό την προϋπόθεση πως ο αριθμός μαθητών θα ήταν 350 (14 τμήματα X 25 μαθητές) για το Α, και 150 (6 τμήματα X 25 μαθητές) για το Β, οπότε το κόστος ανά μαθητή θα έπεφτε πάρα πολύ (πίνακας 3.3).

5. Το προηγούμενο εύρημα έχει να κάνει με τις οικονομίες κλίμακας, οι οποίες υφίστανται όσο πιο κοντά στο βέλτιστο σημείο παραγωγής βρίσκεται μια μονάδα αξιοποιώντας στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις δυνατότητες που έχει. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την προηγηθείσα ανάλυση. Το σχολείο Α είναι πολύ πιο κοντά στο «βέλτιστο σημείο», αφού ο αριθμός των μαθητών του είναι στο 84% (293 έναντι 350), ενώ το σχολείο Β. βρίσκεται πιο μακριά αφού ο αριθμός των μαθητών του βρίσκεται στο 74% (111 έναντι 150).

Συνοπτικά, με το ίδιο συνολικό κόστος τα σχολεία αντί για 404 μαθητές που καλύπτουν σήμερα, θα μπορούσαν να καλύψουν 500 μαθητές.

6. Αξίζει επίσης να σημειωθεί, πως οι λειτουργικές δαπάνες για το μικρότερο σχολείο Β είναι κατά 60% υψηλότερες από τις αντίστοιχες του πολύ μεγαλύτερου σχολείου Β (διάγραμμα 1).

ΑΣΚΗΣΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Θεωρώντας ως εκκρόή τον αριθμό εισαχθέντων στο Πανεπιστήμιο για τις ανάγκες της άσκησης, ποιο Λύκειο είναι τεχνικά και ποιο οικονομικά αποδοτικό; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.

ΛΥΚΕΙΟ	A	B
Τελειόφοιτοι	30	30
Εισάγονται στο Παν.	24	18
Κόστος ανά μαθητή	€2.000	€1.200

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αθανασούλα-Ρέππα, Κουτούζης, Μ., Α., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. & Νιτσόπουλος, Β. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Ζευγαρίδης, Σ. (1983). *Οργάνωση και διοίκηση. Θεωρία και ελληνική πρακτική: Η οργανωτική θεωρία και πώς διδάσκεται*, Αφοί Κυριακίδη.

ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ.(2013). Πιστοποιημένο εκπαιδευτικό υλικό για το επιμορφωτικό πρόγραμμα «Επιμόρφωση σε θέματα επιστημονικής –παιδαγωγικής καθοδήγησης για την απόκτηση πιστοποιητικού καθοδηγητικής επάρκειας εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», Αθήνα.

Καζατζής, Χ & Παλαιολόγος,Ι. (2006). *Για ένα Σχεδιασμό – Προγραμματισμό της Εκπαιδευτικής Μονάδας*, 1^ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο «Το ελληνικό σχολείο και οι προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας», Ιωάννινα 12-14 Μαΐου 2006.

Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Management- αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις σεοργανισμούς και υπηρεσίες* (γ' έκδοση), Αθήνα, :International Publishing.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Επιμορφωτικό υλικό που εκπονήθηκε από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα

Καρατζιά–Σταυλιώτη, Ε. & Λαμπρόπουλος, Χ.(2006). *Αξιολόγηση, Αποτελεσματικότητα και Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Gutenberg, Αθήνα.

Koontz, H. & O' Donnell, C. (1984). *Οργάνωση και διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*, (β' έκδοση). Αθήνα, Παπαζήσης.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός*. Στο Ρέππα, Α.,

Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νιτσόπουλος, Β., & Χαλκιώτης, Δ. (επιμ.) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Τόμος Α'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κωστούλας, Γ. Ι. (1996). *Μάνατζμεντ : Α – Ω*, Ελληνοεκδοτική, Αθήνα.

Λαϊνας, Α. (2000). *Το έργο του διευθυντή της σχολικής μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου*. Επιστημονική Επετηρίδα του Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε. του Παν. Ιωαννίνων, τα, 17: 153-179.

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Εκδ. Μπένου:Αθήνα.

Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευση*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης.

Νασιάκου, Μ. (1982). *Γενική Ψυχολογία*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.

Παπαδημητρίου Δ. (2005). *Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων*. Κλειδάριθμος:Αθήνα

Σαϊτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και πράξη*, Αθήνα.

Σαϊτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης*, 4^η έκδοση, Αθήνα.

Σταφυλά, Α. (1997). *Οργανωσιακή αλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού*, Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε, Αθήνα.

Τζωρτζάκης, Κ. Τζωρτζάκη Α.Μ. (1999). *Οργάνωση και Διοίκηση (Management):Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο Αιώνα*, Αθήνα, Εκδόσεις Rosil.

Χαλκιώτης, Δ. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οικονομικά*, στο Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, τόμος Α', Πάτρα.

Χαλκιώτης, Δ. (2020). *Η οικονομική διάσταση της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων, στο «Σύγχρονες προσεγγίσεις για ένα αυτόνομο ελληνικό σχολείο»*, Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Χολέβας, Γ. (1995). *Οργάνωση και Διοίκηση*, Interbooks.Σα

Χυτήρης, Λ., (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Interbooks.

Ψαχαρόπουλος, Γ. (1999). *Οικονομικά της εκπαίδευσης*, Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.

Ξενόγλωσση

Ackaert L., & Verhaeghe J. (2000). *The Influence of Financial Factors on Participation in Higher Education*, Paper presented at the European Conference on Educational Research, Edinburgh, 20-23 September,

Bryson, J. M. & Alston F. K. (1996). *Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations*. Jossey-Bass: San Francisco.

Cuttance, P. (1985a) *Frameworks for Research on the Effectiveness of Schooling*. In Reynolds D. (ed.), Lewes: The Falmer Press.

Dubrin, A. (1998). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Houghton Mifflin

Glatter, R. & Weindling, D. (1993). *Strategies for Development in E326 Managing Schools: Challenge and response*, Milton Keynes, The Open University

Handel, M. (2003). *The sociology of organizations*. Sage Pub.

Madaus, G.F. (1980). *School Effectiveness*, R.R. Donnelly and Sons, New York.

- Mace, J. (1986). *The Economics and Financing of Education*, Allama Iqbal Open University.
- Mace, J. (1999). *Why Funding Higher Education Matters: The Experience of Great Britain*, Mentor, vol. I, Athens.
- Neumann, R., & Guthrie, J. (2002). *The Corporatization of Research in Australian Higher Education, Critical Perspectives on Accounting*, 13ο p. 721-741, Elsevier Science Ltd.
- Robbins, L. (1935). *The Nature and Significance of Economic Science*, 2nd ed., Macmillan, London W.
- Simkins, T. (1981). *Economics and the Management of Resources in Education*, Sheffield City Polytechnic.
- Wagner, L. (1977). *The Economics of the Open University, Revisited in Higher Education*, 6(4), s.359-81.
- Windham, D.M. (1988). *Improving the Efficiency of Educational Systems: Indicators of Effectiveness and Efficiency*, Educational Efficiency Clearinghouse, Tallahassee, Florida.

4 Νομιμότητα της Διοικητικής δράσης στο χώρο της Εκπαίδευσης

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας ενότητας η περιγραφή των βασικών αρχών της διοικητικής δράσης, η αρμοδιότητα των διοικητικών οργάνων και των διοικητικών πράξεων, η περιγραφή των βασικών αρχών διοικητικής διαδικασίας και διοικητικής επικοινωνίας, των βασικών αρχών σύνταξης, έκδοσης και διακίνησης δημοσίων εγγράφων καθώς και η εκτενής αναφορά στην πειθαρχική διαδικασία και τα πειθαρχικά όργανα στο χώρο της εκπαίδευσης,

Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Στο τέλος της παρούσας ενότητας οι επιμορφωνόμενοι/ες να είναι σε θέση να :

- ❖ Προσδιορίζουν τις αρχές της διοικητικής δράσης
- ❖ Διακρίνουν τα είδη των διοικητικών πράξεων και να ελέγχουν τη νομιμότητά τους
- ❖ Αναγνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, σύμφωνα με τον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (ν. 2690/1999, όπως ισχύει)
- ❖ Διακρίνουν τα είδη των δημοσίων εγγράφων, να συντάσσουν, να εκδίδουν και να διακινούν διοικητικά έγγραφα, εφαρμόζοντας τους αντίστοιχους κανόνες
- ❖ Προσδιορίζουν τα πειθαρχικά παραπτώματα και τις ποινές που προβλέπονται για τους δημοσίους υπαλλήλους/εκπαιδευτικούς
- ❖ Προσδιορίζουν τα εκάστοτε αρμόδια πειθαρχικά όργανα και τις αρμοδιότητές τους
- ❖ Εφαρμόζουν την πειθαρχική διαδικασία.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Αρχές διοικητικής δράσης, νομιμότητα, χρηστή διοίκηση, επιείκεια, καλή πίστη, δικαιολογημένη εμπιστοσύνη, αναλογικότητα, ισότητα, αρμοδιότητα διοικητικών οργάνων, διοικητικές πράξεις (ατομικές, κανονιστικές, επαχθείς επωφελείς, ισχύς αιτιολογία, κατάργηση, ανάκληση), διεκπεραίωση υποθέσεων πολιτών από τη διοίκηση, προθεσμίες, πρόσβαση στα έγγραφα, δικαίωμα προηγούμενης ακρόασης, σύνταξη, έκδοση, διακίνηση δημοσίων εγγράφων, πειθαρχική διαδικασία, πειθαρχικά όργανα στο χώρο της εκπαίδευσης.

4.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ¹

Οι γενικές αρχές της διοικητικής δράσης είναι άγραφοι κανόνες δικαίου, οι οποίοι απορρέουν από το ισχύον γραπτό δίκαιο και αφορούν στην οργάνωση και τη λειτουργία των διοικητικών οργάνων. Η νομολογία τροφοδοτεί τις γενικές αρχές του διοικητικού δικαίου.

4.1.1 Η αρχή της νομιμότητας

Η αρχή της νομιμότητας είναι θεμελιώδης αρχή του Δημοσίου Δικαίου και αποτελεί τη βάση επί της οποίας στηρίζεται όλο το πλαίσιο των ενεργειών και της λειτουργίας της Διοίκησης.

Η αρχή της νομιμότητας διατυπώνεται και εφαρμόζεται κατά ένα τρόπο απόλυτο, ώστε αποκτά δύο, αλληλένδετες και αλληλοσυμπληρούμενες, αν και εννοιολογικά, αντίθετες, έννοιες : μία *θετική* και μία *αρνητική*. Κατά τη θετική έννοια, οι ενέργειες των οργάνων του Κράτους πρέπει να είναι σύμφωνες προς τους κανόνες του Συντάγματος, του Ευρωπαϊκού δικαίου και των νομοθετικών πράξεων: Η δημόσια διοίκηση οφείλει να πράττει μόνο ό,τι προβλέπεται από το δίκαιο. Ό,τι δεν προβλέπεται απαγορεύεται, ό,τι προβλέπεται υποχρεώνει. Κατά την αρνητική έννοια, οι ενέργειες της διοίκησης πρέπει να μην είναι αντίθετες με το σύνολο των παραπάνω κανόνων: Η Διοίκηση δεν μπορεί να πράξει κάτι που απαγορεύεται, η συμπεριφορά της δεν αντιτίθεται προς τους κανόνες αυτούς.

Η παράβαση της αρχής της νομιμότητας εκφράζεται συνήθως είτε με την έκδοση πράξεων σε αντίθεση με τις κείμενες διατάξεις, είτε με παράλειψη οφειλόμενης νόμιμης ενέργειας, είτε με τη μη συμμόρφωση σε δικαστικές αποφάσεις. Η παραβίαση αυτής της υποχρέωσης γεννά ευθύνη για κάθε αρμόδιο όργανο.

4.1.2 Αρχή του Δημοσίου Συμφέροντος

¹ Το κεφάλαιο της επισκόπησης των βασικών αρχών Διοικητικής Δράσης είναι αποτέλεσμα επεξεργασίας του Οδηγού Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς. Βλ. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Συνήγορος του Πολίτη, Σχέσεις Δημοσίων Υπαλλήλων και Πολιτών, Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 2012 (στον οποίο αναφέρεται ότι η παρουσίαση των νομικών εννοιών προέρχεται από τα ακόλουθα εγχειρίδια διοικητικού δικαίου: Απ. Γέροντας, Σ. Λύτρας, Πρ. Παυλόπουλος, Γλ. Σιούτη, Σ. Φλογαίτης, Διοικητικό δίκαιο, εκδ. Αντ. Σάκκουλας 2004, Π. Δαγτόγλου, Γενικό διοικητικό δίκαιο, 5η έκδοση, Αντ. Σάκκουλας 2004, Ε. Σπηλιωτόπουλος, Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου, 11η έκδοση, Αντ. Σάκκουλας 2002, Α. Τάχος, Ελληνικό διοικητικό δίκαιο, 7η έκδοση, Σάκκουλας, Αθήνα-Θεσ/κη 2003).

Οι ενέργειες της διοίκησης πρέπει να εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον. Το δημόσιο συμφέρον αποτελεί εύπλαστη νομική έννοια, η οποία δεν είναι στατική αλλά εξελίσσεται ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες της κοινωνίας και των πολιτών. Συνεπώς, το δημόσιο συμφέρον έχει σαφέστατα κοινωνικό χαρακτήρα και συνδέεται άμεσα με την έννομη τάξη.

Ωστόσο, το δημόσιο συμφέρον δεν μπορεί να ανάγεται σε μια έννοια η οποία οδηγεί στον περιορισμό των δικαιωμάτων των διοικουμένων, χωρίς κάτι τέτοιο να προβλέπεται ρητά και ειδικά από τις κείμενες συνταγματικές και νομοθετικές διατάξεις, και πάντοτε υπό τον όρο τήρησης της αρχής της αναλογικότητας (άρθρο 25 Σ).

4.1.3 Η αρχή της χρηστής διοίκησης

Η αρχή της χρηστής διοίκησης επιβάλλει στα διοικητικά όργανα να ασκούν τις αρμοδιότητές τους με τρόπο ώστε, κατά την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων, να αποφεύγονται ανεπιεικείς ή και δογματικές ερμηνείες.

Η έννοια της χρηστής διοίκησης παραμένει μια γενική και αόριστη αρχή. Το ΣτΕ την ορίζει αρνητικά, χαρακτηρίζοντας ορισμένες πράξεις ή παραλείψεις της διοίκησης ως αντικείμενες στην αρχή της χρηστής (ή εύρυθμης) διοίκησης (βλ. ΣτΕ 620/33, 1382/48, 1810/57).

Σύμφωνα με την αρχή της χρηστής διοίκησης, (ιδίως) όταν η διοίκηση δρα στο πλαίσιο της διακριτικής της ευχέρειας, οφείλει να διαφυλάσσει τα έννομα συμφέροντα του πολίτη και να τον διευκολύνει στην άσκηση των δικαιωμάτων του.

Η αρχή της χρηστής διοίκησης νοηματοδοτείται από τη θεωρία, τη νομολογία αλλά και από διεθνή κείμενα ενδιάμεσου νομικής δεσμευτικότητας. Έχει θεσπιστεί επιπλέον και ως θεμελιώδες δικαίωμα στον Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Άρθρο 41 του Χάρτη Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της ΕΕ).

Το δικαίωμα αυτό περιλαμβάνει ιδίως:

- α) το δικαίωμα κάθε προσώπου σε προηγούμενη ακρόαση πριν τη λήψη ατομικού μέτρου εις βάρος του,*
- β) το δικαίωμα κάθε προσώπου να έχει πρόσβαση στον φάκελό του, τηρουμένων των νόμιμων συμφερόντων της εμπιστευτικότητας και του επαγγελματικού και επιχειρηματικού απορρήτου,*
- γ) την υποχρέωση της διοίκησης να αιτιολογεί τις αποφάσεις της.*

Δομικό στοιχείο της αρχής της χρηστής διοίκησης είναι η τήρηση της αρχής της νομιμότητας. Σύμφωνα με την αρχή της χρηστής διοίκησης η δημόσια διοίκηση πρέπει επιπρόσθετα να επιδεικνύει σεβασμό στον πολίτη και να συνεργάζεται μαζί του, να μην κωλυσιεργεί, να μην καθυστερεί υπέρμετρα, γενικότερα να μην αδρανεύει μέχρι σημείου τελικά μη εφαρμογής του

ισχύοντος δικαίου, να μην δημιουργεί γραφειοκρατία, περιπλοκές και διαδικαστικά προβλήματα, να μην λειτουργεί δογματικά και τυπολατρικά κατά την άσκηση της διακριτικής της ευχέρειας, να είναι διαφανής και να παρέχει πρόσβαση στα έγγραφα και στη γνώση, να είναι αμερόληπτη και αξιοκρατική και να αποφασίζει με σαφή, ειδική και πλήρη αιτιολογία.

Η αρχή της χρηστής διοίκησης σηματοδοτεί την επιείκεια εντός του πλαισίου της νομιμότητας, γι' αυτό τον λόγο εφαρμόζεται κυρίως κατά την άσκηση της διακριτικής ευχέρειας της διοίκησης².

4.1.4 Η αρχή της επιείκειας

Η αρχή της επιείκειας αποτελεί ειδική εκδήλωση της αρχής της χρηστής διοίκησης, υπό την έννοια της προστασίας των δικαιωμάτων των διοικουμένων. Η αρχή της επιείκειας εφαρμόζεται ιδιαίτερα, όταν η διοίκηση πρόκειται να λάβει επαχθή μέτρα για τον διοικούμενο, επιβάλλει μάλιστα στα διοικητικά όργανα να ασκούν τις αρμοδιότητές τους με τρόπο ώστε, κατά την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων, να αποφεύγονται οι ανεπιεικείς και δογματικές ερμηνείες και να επιδιώκεται η προσαρμογή των κανόνων δικαίου προς τις κρατούσες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες και απαιτήσεις, αλλά και προς τις ιδιαιτερότητες της κάθε ατομικής περίπτωσης.

4.1.5 Η αρχή της καλής πίστης

Σύμφωνα με την αρχή της καλής πίστης, η διοίκηση δεν δικαιούται να εκμεταλλευθεί μια κατάσταση, στην οποία ο διοικούμενος έχει περιέλθει λόγω πλάνης, απάτης ή απειλής. Κατά μείζονα λόγο, δεν επιτρέπεται στη διοίκηση, να δημιουργεί η ίδια τέτοιες καταστάσεις. Περαιτέρω, το ΣτΕ δέχεται ότι η διοίκηση δεν δικαιούται, λόγω δικών της παραλείψεων, για τις οποίες δεν είναι υπαίτιος ο πολίτης, να αγνοήσει μια ευνοϊκή γι' αυτόν πραγματική κατάσταση, που έχει διαρκέσει επί ικανό χρονικό διάστημα, προκειμένου να αρνηθεί αιφνιδίως στον πολίτη τα υπέρ αυτού ωφελήματα ή τις ευνοϊκές γι' αυτόν νόμιμες συνέπειες

² Τζέμος Β., «Η μεταρρύθμιση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας», στο Αντώνης Μακροδημήτρης-Ευγενία Πρεβεδούρου-Χρήστος Δετσαρίδης- Μαρία-Ηλιάνα Πραβίτα (επιμ.) Αναδιοργάνωση της Διοίκησης και του Κράτους στη μετά το «Μνημόνιο» Εποχή, 5ο ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΩΝ, Αθήνα, 2015, σελ.667-674.

που έχουν προκύψει από αυτήν την κατάσταση. Εάν η διοίκηση έχει παραβεί αυτόν τον κανόνα, ενδεχομένως, θεμελιώνεται κρατική ευθύνη προς αποζημίωση.

4.1.6 Η αρχή της δικαιολογημένης (ή προστατευόμενης) εμπιστοσύνης

Η αρχή της δικαιολογημένης ή προστατευόμενης εμπιστοσύνης είναι συγγενής προς την αρχή της καλής πίστης και συνδέεται εννοιολογικά με το Κράτους Δικαίου και την αρχή της χρηστής διοίκησης. Η διοίκηση παραβαίνει την αρχή της καλής πίστης, όταν ενεργεί κατά τρόπο αντίθετο προς τις προσδοκίες που η ίδια έχει δημιουργήσει στον πολίτη. Για παράδειγμα, η διοίκηση λειτουργεί κακόπιστα, όταν αίρει εκ των υστέρων, αιφνιδίως ή χωρίς προειδοποίηση, κίνητρα που προέβλεψε ο νόμος για να προκαλέσει ορισμένη συμπεριφορά του πολίτη ή όταν η συμπεριφορά της ίδιας αντίκειται σε υποσχέσεις ή επίσημες πληροφορίες των αρμοδίων αρχών ή πληροφορίες, την χορήγηση των οποίων προβλέπει ο νόμος. Η δικαιολογημένη εμπιστοσύνη, την οποία τρέφει ο πολίτης έναντι της δημόσιας διοίκησης, συνίσταται στην εύλογη πεποίθηση που αυτός έχει διαμορφώσει, ότι μια πραγματική κατάσταση που τον αφορά θα συνεχιστεί και στο μέλλον με τον ίδιο τρόπο. Δεν αποκλείεται μάλιστα η αρχή της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης να κάμψει και την αρχή της νομιμότητας, υπό την έννοια ότι μια κατάσταση, η οποία έχει δημιουργηθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα και έχει γίνει ανεκτή από τη διοίκηση, μπορεί να διατηρηθεί ακόμα και αν δεν βρίσκεται σε πλήρη αρμονία με την αρχή της νομιμότητας.

4.1.7 Η αρχή της αναλογικότητας

Μεταξύ των περισσοτέρων μέτρων, που η διοίκηση διαθέτει, για την πραγματοποίηση των σκοπών της, οφείλει να επιλέγει τα λιγότερο επαχθή για τον πολίτη. Πρέπει να υπάρχει εύλογη σχέση μεταξύ του συγκεκριμένου διοικητικού μέτρου και του επιδιωκόμενου σκοπού. Η σχέση αυτή υπάρχει, μόνο όταν το λαμβανόμενο μέτρο: α) είναι πρόσφορο για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού ή/και δεν είναι προδήλως δυσανάλογο (καταλληλότητα), β) συνεπάγεται τα λιγότερα μειονεκτήματα για τον πολίτη (αναγκαιότητα) και, γ) οι επαχθείς για τον πολίτη συνέπειες δεν είναι προφανώς δυσανάλογες προς τα πλεονεκτήματα που αντλεί το κοινωνικό σύνολο (αναλογικότητα με τη στενή έννοια). Η αρχή της αναλογικότητας κατοχυρώθηκε ρητά στο Σύνταγμα (άρθρο 25, παρ.1) με την αναθεώρηση του 2001: «Οι κάθε είδους περιορισμοί που μπορούν κατά το Σύνταγμα να

επιβληθούν στα δικαιώματα...πρέπει να προβλέπονται είτε απευθείας από το Σύνταγμα είτε από το νόμο, εφόσον υπάρχει επιφύλαξη υπέρ αυτού και να σέβονται την αρχή της αναλογικότητας».

4.1.8 Η αρχή της ισότητας

Η αρχή της ισότητας επιβάλλει την ομοιόμορφη μεταχείριση των προσώπων που βρίσκονται κάτω από τις ίδιες συνθήκες, αλλά και διαφορετική μεταχείριση όσον βρίσκονται σε διαφορετικές συνθήκες, δεσμεύει δε τα συντεταγμένα όργανα της πολιτείας, και ειδικότερα τον κοινό νομοθέτη και τη διοίκηση, όταν προβαίνουν σε ρυθμίσεις ή λαμβάνουν μέτρα που έχουν κανονιστικό χαρακτήρα. Η παραβίαση της αρχής αυτής ελέγχεται από τα δικαστήρια (ΑΠ 1428 / 2017). Σημειώνεται ότι ο κοινός νομοθέτης ή η κατ' εξουσιοδότηση νομοθετούσα διοίκηση μπορούν να ρυθμίζουν με ενιαίο ή διαφορετικό τρόπο τις ποικίλες πραγματικές ή προσωπικές καταστάσεις και σχέσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις υφιστάμενες κοινωνικές, οικονομικές, επαγγελματικές ή άλλες συνθήκες, που συνδέονται με καθεμία από τις καταστάσεις ή σχέσεις αυτές, και στηριζόμενη σε γενικά και αντικειμενικά κριτήρια που βρίσκονται σε συνάφεια με το αντικείμενο της εκάστοτε ρύθμισης.

Σύμφωνα με την αρχή της ισότητας, η διοίκηση υποχρεούται να αντιμετωπίζει όμοιες περιπτώσεις με τον ίδιο τρόπο και διαφορετικές περιπτώσεις με διαφορετικό τρόπο. Η διοίκηση δεν μπορεί να κρίνει με διαφορετικά κριτήρια δύο αιτήσεις που υποβλήθηκαν ταυτόχρονα και βασίζονται στα ίδια πραγματικά περιστατικά (ΣτΕ 729/1937).

Ας σημειωθεί, ωστόσο, ότι ισότητα υπάρχει μόνο στη νομιμότητα και όχι στην παρανομία. Το γεγονός ότι η διοίκηση δεν εφάρμοσε ή παρέβη το νόμο σε άλλη περίπτωση δεν δημιουργεί υποχρέωσή της να μην τον εφαρμόσει και στη νέα όμοια περίπτωση ή να επαναλάβει την παράλειψη (ΣτΕ 1776/1953, 745/1954).

4.2 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ³

Αρμοδιότητα είναι η εξουσία των διοικητικών οργάνων να πράττουν ή να παραλείπουν βάσει κανόνων του διοικητικού δικαίου.

Η έννοια της αρμοδιότητας είναι άμεση απόρροια της θεμελιώδους αρχής της νομιμότητας, δεδομένου ότι η Διοίκηση οφείλει ή μπορεί να προβαίνει μόνο στις ενέργειες που προβλέπονται από τους κανόνες της έννομης τάξης, δηλαδή τα διοικητικά όργανα μπορούν να εκδίδουν πράξεις ή να προβαίνουν σε υλικές ενέργειες μόνο εφόσον έχουν σχετική αρμοδιότητα.

4.2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑΣ

Οι βασικές διακρίσεις της αρμοδιότητας είναι οι εξής:

1. (α) Καθ' ύλην, η οποία συνίσταται στον καθορισμό του αντικειμένου της δραστηριότητας του διοικητικού οργάνου, δηλαδή των θεμάτων τα οποία, είτε μπορούν είτε πρέπει να ρυθμιστούν με τις πράξεις ή τις υλικές ενέργειές του, και στη ρύθμιση των οποίων μπορεί ή πρέπει να συμβάλει.

(β) Κατά τόπο, η οποία συνίσταται στον καθορισμό μίας εδαφικής περιοχής, μέσα στην οποία το διοικητικό όργανο ασκεί την εξουσία του.

2. (α) Αποφασιστική, όταν παρέχεται στο διοικητικό όργανο η εξουσία να εκδώσει αυτό μόνον μια διοικητική πράξη, ή και με τη σύμπραξη άλλων διοικητικών οργάνων.

(β) Γνωμοδοτική/συμβουλευτική, όταν παρέχεται στο διοικητικό όργανο η εξουσία να διατυπώσει (σύμφωνη ή απλή) γνώμη ή πρόταση για να δια φωτίσει το όργανο που έχει την αποφασιστική αρμοδιότητα (άρθρο 20 ΚΔΔ).

3. (α) Αποκλειστική, όταν αρμόδιο είναι ένα και μόνο διοικητικό όργανο. Η αρμοδιότητα των διοικητικών οργάνων είναι καταρχήν αποκλειστική για λόγους ασφάλειας δικαίου και αποτελεσματικότητας της διοικητικής δράσης.

³ Δαραμάρας Κ., Μαυρομούστακου Ή., Παπατόλιας Α., Τζέμος Β., Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, ΚΔ' Εκπαιδευτική Σειρά «Κοσμάς Ψυχοπαίδης», Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο του Μαθήματος: Κανόνες και Αρχές Διοικητικής Δράσης & Διοικητική Διαδικασία, Αθήνα, 2016 και Στράνης Δ., Διοικητικό Δίκαιο και Θεσμοί, Παραδόσεις Μαθημάτων στο ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ, ΠΑΔΑ, Ακαδημ. Έτος 2020-2021. και Πρεβεδούρου Ε., Σημειώσεις Γενικού Διοικητικού Δικαίου <https://www.prevedourou.gr/category/%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1/>

- (β) Συλλογική, όταν οι διατάξεις προβλέπουν ότι για την έκδοση μιας πράξης απαιτείται η δήλωση της βούλησης περισσότερων του ενός διοικητικών οργάνων, τα οποία έχουν αποφασιστική αρμοδιότητα, όπως συμβαίνει, για παράδειγμα, στην έκδοση μιας κοινής υπουργικής απόφασης από δύο ή περισσότερους Υπουργούς. Στην περίπτωση αυτή, τα περισσότερα του ενός όργανα λειτουργούν ως αυτοτελή όργανα και αποτελούν σύνθετο (όχι συλλογικό) όργανο, έχοντας το καθένα αποφασιστική αρμοδιότητα,
- (γ) Συντρέχουσα/παράλληλη, όταν πολλά διοικητικά όργανα είναι «διαζευκτικά» αρμόδια για την έκδοση μιας πράξης, και έτσι αυτή εκδίδεται νόμιμα από το ένα ή το άλλο από αυτά.

4.2.2 ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΗ ΕΥΧΕΡΕΙΑ ΚΑΙ ΔΕΣΜΙΑ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ

Η δράση της διοίκησης καθορίζεται από τον νόμο. Ωστόσο, ο νομοθέτης δεν μπορεί να προβλέψει εξαντλητικά όλες τις περιπτώσεις που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον, με συνέπεια ο νόμος άλλοτε να δεσμεύει πλήρως την διοίκηση και άλλοτε να της παραχωρεί την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα που είναι απαραίτητες για την ορθή και δίκαιη αντιμετώπιση των ποικίλων πραγματικών καταστάσεων.

Δέσμια αρμοδιότητα υπάρχει όταν το διοικητικό όργανο, εφόσον διαπιστώσει ότι συντρέχουν οι προϋποθέσεις που θέτει ο νόμος, είναι υποχρεωμένο να εκδώσει μια συγκεκριμένη διοικητική πράξη, όπως ακριβώς αυτή προβλέπεται. Η πλήρης δέσμευση (δέσμια αρμοδιότητα) της διοίκησης προβλέπεται στον νόμο με εκφράσεις όπως η διοίκηση «οφείλει» ή «υποχρεούται» σε ορισμένη συμπεριφορά ή απλώς με τη χρήση του ενεστώτος χρόνου (π.χ. *η διοίκηση λαμβάνει το τάδε μέτρο*).

Διακριτική ευχέρεια υπάρχει όταν οι κανόνες που προβλέπουν την αρμοδιότητα δεν προκαθορίζουν ακριβώς την ενέργεια του διοικητικού οργάνου, αλλά του αφήνουν ελευθερία δράσης. Η αρμοδιότητα έχει το χαρακτήρα της διακριτικής ευχέρειας όταν το όργανο διοίκησης: α) μπορεί αλλά δεν έχει υποχρέωση να εκδώσει τη διοικητική πράξη, ή β) πρέπει να εκδώσει την πράξη, μπορεί όμως να καθορίζει κατά την κρίση του το χρονικό σημείο της έκδοσής της ή γ) μπορεί να επιλέξει μεταξύ περισσότερων λύσεων. Η διακριτική ευχέρεια (ή εξουσία) προβλέπεται από τον νόμο με εκφράσεις όπως, η διοίκηση «δύναται», «δικαιούται», «επιλέγει», «κρίνει», «ενεργεί κατά την κρίση της» κ.λπ.

Αξίζει να επισημανθεί ότι το Συμβούλιο της Επικρατείας με πλήθος αποφάσεών του έχει δεχθεί την άποψη ότι σε περίπτωση «μη δημιουργούμενης διά του νόμου σαφούς και επιτακτικής διά την διοίκησην υποχρέωσης σε ορισμένην ενέργεια αυτής, τεκμαίρεται ότι αυτή ανήκει στη διακριτική αυτής εξουσία» (ΣτΕ 07/29 και μεταγενέστερες). Επομένως, αν δεν

συνάγεται με σαφήνεια από τον νόμο ότι η αρμοδιότητα της διοίκησης είναι δέσμια, τότε είναι αποδεκτή η διακριτική ευχέρεια της δημόσιας διοίκησης. Η διακριτική ευχέρεια είναι, πρωτίστως, η νομική δυνατότητα της διοίκησης να επιλέγει ανάμεσα σε διάφορες εξίσου νόμιμες λύσεις (απόφαση για το αν, το πότε ή το πώς). Διακριτική ευχέρεια είναι επίσης και η νομική δυνατότητα της διοίκησης να εξειδικεύει τις αόριστες αξιολογικές έννοιες, που συχνά χρησιμοποιεί ο νομοθέτης, όπως είναι η επιείκεια, τα χρηστά ήθη, η κοινωνική ειρήνη, το δημόσιο συμφέρον, η δημόσια τάξη, κ.λπ. Όταν ο νόμος χορηγεί διακριτική ευχέρεια, η διοίκηση υποχρεούται να κάνει χρήση της. Σε τρεις (3) συνήθως περιπτώσεις η διοίκηση, εσφαλμένα, δεν κάνει χρήση της διακριτικής ευχέρειας: α) όταν αγνοεί ότι η δράση της πραγματοποιείται στο πλαίσιο της διακριτικής ευχέρειας, β) όταν υποτιμά την έκταση της διακριτικής ευχέρειας και γ) όταν αποφασίζει πάντοτε προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Αν η διοίκηση ενήργησε βάσει της εσφαλμένης αντίληψης ότι ήταν δεσμευμένη προς ορισμένη κατεύθυνση, ενώ στην πραγματικότητα μπορούσε να επιλέξει μεταξύ αυτής ή άλλων λύσεων, υποπίπτει σε κακή χρήση διακριτικής ευχέρειας, με συνέπεια η πράξη της να μπορεί να ακυρωθεί.

4.2.3 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΡΑΞΕΙΣ

Διοικητικές πράξεις είναι όλες οι πράξεις της διοίκησης οι οποίες είναι εκτελεστές, δηλαδή άμεσα εφαρμόσιμες. Διακρίνονται σε δυο κατηγορίες α) **κανονιστικές** με τις οποίες θεσπίζονται απρόσωποι κανόνες δικαίου και β) **ατομικές** με τις οποίες θεσπίζονται ατομικοί κανόνες δικαίου.

(α) Με την **κανονιστική** θεσπίζεται ένας γενικός και αφηρημένος (απρόσωπος) κανόνας δικαίου, ο οποίος εφαρμόζεται σε ορισμένη κατηγορία προσώπων που συγκεντρώνουν ορισμένες προϋποθέσεις (π.χ. το μισθολόγιο δημοσίων υπαλλήλων). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η ρύθμιση που περιέχει η κανονιστική πράξη είναι γενική, με την έννοια ότι δεν εξαντλείται σε μία και μόνη εφαρμογή, αλλά ισχύει και εφαρμόζεται σε όλες τις μέλλουσες και αόριστες περιπτώσεις που συγκεντρώνουν τις νόμιμες προϋποθέσεις. Για να χαρακτηριστεί μια διοικητική πράξη ως κανονιστική, σημασία έχει όχι ο αριθμός των προσώπων που υπάγονται στη ρύθμιση που αυτή θέτει, αλλά στο γενικό και απρόσωπο χαρακτήρα της ρύθμισης.

Οι κανονιστικές πράξεις ομοιάζουν με τις γενικές και απρόσωπες ρυθμίσεις των τυπικών νόμων, δηλαδή των νομικών πράξεων που ψηφίζει η Βουλή. Γι' αυτό και στη θεωρία

αποκαλούνται «ουσιαστικοί νόμοι» (κατ' αντιδιαστολή των τυπικών νόμων). Έρεισμά τους είναι ένας τυπικός νόμος και απαραίτητη προϋπόθεση για την έκδοσή τους αποτελεί η ύπαρξη νομοθετικής εξουσιοδότησης (εξουσιοδότηση της νομοθετικής προς την εκτελεστική εξουσία για έκδοση κανονιστικών διοικητικών πράξεων).

Η αρμοδιότητα της Διοίκησης να εκδίδει κανονιστικές πράξεις προβλέπεται από το άρθρο 43 του Συντάγματος και παρέχεται, από το νόμο, βάσει της «νομοθετικής εξουσιοδότησης» (δευτερογενής κανονιστική αρμοδιότητα) για θέματα που έχουν ειδικό, λεπτομερειακό, τοπικό ή τεχνικό χαρακτήρα: *«Υστερα από πρόταση του αρμόδιου Υπουργού επιτρέπεται η έκδοση κανονιστικών διαταγμάτων, με ειδική εξουσιοδότηση νόμου και μέσα στα όριά της. Εξουσιοδότηση για έκδοση κανονιστικών πράξεων από άλλα όργανα της διοίκησης επιτρέπεται προκειμένου να ρυθμιστούν ειδικότερα θέματα ή θέματα με τοπικό ενδιαφέρον ή με χαρακτήρα τεχνικό ή λεπτομερειακό»* (αρ. 43, παρ. 2 Σ).

(β) Με την **ατομική** θεσπίζεται ένας ατομικός κανόνας δικαίου, δηλαδή μία ρύθμιση που έχει εφαρμογή σε συγκεκριμένα πρόσωπα που ορίζονται ατομικά (π.χ. διορισμός δημοσίου υπαλλήλου).

4.2.3.1 Διαφορές ατομικών και κανονιστικών πράξεων

- Η ατομική δεν υπόκειται σε προληπτικό έλεγχο νομιμότητας.
- Η ατομική δεν ελέγχεται μετά την πάροδο της προθεσμίας προσβολής της, ενώ η κανονιστική ελέγχεται παρεμπιπτόντως και μετά την πάροδο αυτής.
- Διοικητικά μέσα (π.χ. αναφορά) επιδέχεται μόνο η ατομική.
- Αιτιολογίας χρήζουν, μόνο οι ατομικές.
- Το δικαίωμα της προηγούμενης ακρόασης ασκείται επί ατομικών όχι επί κανονιστικών διοικητικών πράξεων.
- Ο ευθύς δικαστικός έλεγχος των κανονιστικών ασκείται μόνο από το ΣτΕ. Οι ατομικές ελέγχονται και από άλλα διοικητικά δικαστήρια.
- Οι κανονιστικές πράξεις δεν ελέγχονται για κακή χρήση της διακριτικής ευχέρειας, αλλά για υπέρβαση των άκρων ορίων της εξουσιοδότησης.
- Η προθεσμία δικαστικής προσβολής των ατομικών αρχίζει με την κοινοποίησή τους ή από τη στιγμή που έλαβε γνώση ο ενδιαφερόμενος, ενώ των κανονιστικών από τη δημοσίευσή τους.
- Έρεισμα των κανονιστικών πράξεων είναι ο νόμος, ενώ των ατομικών ο νόμος ή οι κανονιστικές πράξεις.

- Η δημοσίευση είναι συστατική προϋπόθεση στις κανονιστικές πράξεις.

4.2.3.2 Το τεκμήριο νομιμότητας και η εκτελεστότητα των διοικητικών πράξεων

Τα κύρια χαρακτηριστικά της διοικητικής πράξης, τα οποία αφορούν τη Διοίκηση και τους διοικούμενους ομοίως, είναι το τεκμήριο της νομιμότητας και η εκτελεστότητα.

Κατά πάγια και βασική αρχή του διοικητικού δικαίου, η ατομική διοικητική πράξη, από την έναρξη της ισχύος της έως την ακύρωσή της με δικαστική απόφαση ή με άλλη διοικητική πράξη ή την ανάκληση ή κατάργησή της, ή γενικά την παύση της ισχύος της, παράγει έννομα αποτελέσματα, ανεξάρτητα από το αν έχει νομική πλημμέλεια.

Το τεκμήριο νομιμότητας χαρακτηρίζει κυρίως τις ατομικές διοικητικές πράξεις, με την ευρεία έννοιά του όμως διέπει και τις κανονιστικές. Το τεκμήριο νομιμότητας δεν έχει πλήρη εφαρμογή στις κανονιστικές πράξεις, διότι αυτές μπορούν να ελεγχθούν παρεμπιπτόντως και να μην εφαρμοστούν, ακόμα και μετά την πάροδο της προθεσμίας ευθείας προσβολής τους. Τόσο οι ατομικές, όσο και οι κανονιστικές πράξεις παράγουν όλα τα έννομα αποτελέσματά τους, από την έναρξη της ισχύος τους, διότι τεκμαίρονται ως νόμιμες.

Επισημαίνεται ότι το τεκμήριο της νομιμότητας, που δεν πρέπει να συγχέεται με την αρχή της νομιμότητας, δεν αφορά στις ανυπόστατες πράξεις⁴.

Η εκτελεστότητα της διοικητικής πράξης (ατομικής και κανονιστικής) συνίσταται στο ότι η ρύθμιση που θεσπίζεται είναι υποχρεωτική από την έκδοση της πράξης, χωρίς να χρειάζεται κάποια περαιτέρω διατύπωση ή διαδικασία. Πρόκειται για μονομερή θέσπιση δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, χωρίς τη συγκατάθεση των διοικουμένων. Ο καταναγκασμός εξασφαλίζει την εκτελεστότητα των διοικητικών πράξεων. Μπορεί να είναι είτε άμεσος είτε έμμεσος. Άμεσος με την χρησιμοποίηση της δημόσιας δύναμης και έμμεσος με την επιβολή κυρώσεων (αστικών, ποινικών, πειθαρχικών) που απειλούνται σε περίπτωση μη τήρησης της επιβαλλόμενης συμπεριφοράς. Η εκτέλεση μπορεί να ανασταλεί, αν η πράξη προσβληθεί ενώπιον διοικητικής αρχής ή διοικητικού δικαστηρίου, ωστόσο η αναστολή δεν είναι υποχρεωτική αλλά δυνητική και διατάσσεται από τη διοικητική αρχή ή τις Επιτροπές Αναστολών.

⁴ Ανυπόστατες είναι οι πράξεις που α) είτε δεν δημοσιεύτηκαν ενώ έπρεπε να δημοσιευθούν, β) είτε εκδόθηκαν από όργανο που ανήκει σε άλλη εξουσία ή από όργανο που δεν ήταν αρμόδιο, γ) είτε εκδόθηκαν από πρόσωπο που δεν είχε την ιδιότητα του διοικητικού οργάνου (π.χ. από ιδιώτη)

4.2.3.3 Ευμενείς/ Επωφελείς – δυσμενείς/ Επαχθείς ατομικές διοικητικές πράξεις

Οι ατομικές διοικητικές πράξεις διακρίνονται –μεταξύ άλλων- σε ευμενείς και δυσμενείς για το διοικούμενο. Ευμενείς (ή επωφελείς) είναι οι πράξεις που είτε δημιουργούν δικαιώματα υπέρ ενός ή μιας κατηγορίας διοικουμένων, είτε δημιουργούν μια πραγματική κατάσταση, από την οποία αντλούνται δικαιώματα ή συμφέροντα (π.χ. χορήγηση οικοδομικής άδειας). Με τις δυσμενείς (ή επαχθείς) διοικητικές πράξεις επιβάλλονται υποχρεώσεις για θετική ενέργεια ή παράλειψη ή καταργούνται δικαιώματα του διοικουμένου (π.χ. αύξηση δημοτικών τελών).

4.2.3.4 Ισχύς διοικητικών πράξεων

Οι διοικητικές πράξεις αρχίζουν να ισχύουν καταρχήν από την έκδοσή τους.

Οι κανονιστικές πράξεις ισχύουν από τη δημοσίευσή τους στο ΦΕΚ.

Οι ατομικές διοικητικές πράξεις, αν είναι δημοσιευτέες, ισχύουν από την κοινοποίηση, μετά τη δημοσίευση. Αν δεν είναι δημοσιευτέες ισχύουν από την κοινοποίηση.

Σημειώνεται ότι, βάσει του ν. 3861/2010 (Α' 112), οι πράξεις που δημοσιεύονται σε ΦΕΚ πρέπει να αναρτώνται και στο διαδίκτυο με έναρξη ισχύος την ημερομηνία δημοσίευσης στο ΦΕΚ. Όσον αφορά στις πράξεις που κατά τον νόμο δεν δημοσιεύονται σε ΦΕΚ, η παράλειψη ανάρτησής τους στο διαδίκτυο συνεπάγεται την αδυναμία εκτέλεσής τους.

Οι διοικητικές πράξεις ισχύουν για το μέλλον και σύμφωνα με γενική αρχή δεν έχουν αναδρομική ισχύ.

Λήξη ισχύος των διοικητικών πράξεων επέρχεται με

- ❖ Τον θάνατο (επί προσωποπαγών πράξεων της διοίκησης)
- ❖ Την εξάντληση του περιεχομένου τους ή την αντικατάστασή τους
- ❖ Την έκλειψη του αντικειμένου τους
- ❖ Την πάροδο του χρόνου ισχύος τους
- ❖ Την αχρησία.

4.2.3.5 Αιτιολογία διοικητικών πράξεων

Σύμφωνα με το άρθρο 17 του ΚΔΔ, η ατομική διοικητική πράξη πρέπει να περιέχει αιτιολογία, η οποία να περιλαμβάνει τη διαπίστωση της συνδρομής των κατά νόμο προϋποθέσεων για την έκδοσή της. Η αιτιολογία πρέπει να είναι σαφής, ειδική, επαρκής και να προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου, εκτός αν προβλέπεται ρητώς στο νόμο ότι πρέπει να περιέχεται στο σώμα της πράξης. Όταν η διοικητική πράξη εκδίδεται αυτεπαγγέλτως, τα αποδεικτικά στοιχεία συγκεντρώνονται με πρωτοβουλία του αρμόδιου για την έκδοσή της οργάνου. Όταν την έκδοση της διοικητικής πράξης ζητά ο ενδιαφερόμενος, αυτός οφείλει να υποβάλει τα δικαιολογητικά που καθορίζουν οι σχετικές διατάξεις, εκτός αν τα στοιχεία αυτά υπάρχουν στην αρμόδια για την έκδοση της πράξης διοικητική αρχή.

Η ανάγκη αιτιολογίας απορρέει από την αρχή της νομιμότητας και την ανάγκη σεβασμού των δικαιωμάτων και συμφερόντων των διοικουμένων. Παρότι η αιτιολογία της διοικητικής πράξης δεν είναι απαραίτητο να περιέχεται στο σώμα της, πρέπει τουλάχιστον να προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου που τη συνοδεύουν (ΣτΕ 2096/2002). Παράλειψή της συνιστά στην πρώτη περίπτωση παράβαση ουσιώδους τύπου της διαδικασίας, ενώ στη δεύτερη παράβαση κατ' ουσία διάταξης νόμου.

Οι κρίσιμες και εφαρμοστέες διατάξεις του νόμου οφείλουν να συσχετίζονται με τα δεδομένα της συγκεκριμένης περίπτωσης (ΣτΕ 1116/1962 και 2176/1962). Απλή παράθεση σκέψεων ή των διατάξεων του νόμου δεν συνιστά νόμιμη αιτιολογία, καθιστά τον δικαστικό έλεγχο ανέφικτο και μπορεί να οδηγήσει στην ακύρωση της πράξης (ΣτΕ 815/1964, 880/1970, 128/1964, 190/1963).

Ιδιαίτερα επιτακτική είναι η ανάγκη αιτιολογίας των δυσμενών ατομικών διοικητικών πράξεων. Στην περίπτωση των δυσμενών πράξεων, δεν απαιτείται ρητή πρόβλεψη, καθώς η ανάγκη αιτιολογίας προκύπτει από τη φύση της πράξης.

4.2.3.6 Κατάργηση - Ανάκληση διοικητικών πράξεων

Ανάκληση είναι η διοικητική πράξη, με την οποία αίρεται η ισχύς για το μέλλον ή αναδρομικώς, μιας άλλης διοικητικής πράξης. Ανάκληση χωρεί μόνο στην περίπτωση ατομικών διοικητικών πράξεων.

Γενικά, έχει υποστηριχθεί ότι η διοίκηση έχει τη διακριτική ευχέρεια να ανακαλεί τις πράξεις της. Ωστόσο, είναι υποχρεωμένη να τις ανακαλεί: α) όταν αυτό προβλέπεται ρητώς από διάταξη, β) όταν οφείλει να συμμορφωθεί σε ακυρωτική δικαστική απόφαση, το περιεχόμενο της οποίας της επιβάλλει την ανάκληση. Σε αυτή την περίπτωση, η διοίκηση οφείλει να εκδώσει νέα διοικητική πράξη, με περιεχόμενο διαφορετικό από αυτό της προηγούμενης.

Αρμόδιο όργανο για την ανάκληση της πράξης είναι είτε αυτό που εξέδωσε την πράξη είτε αυτό που είναι αρμόδιο κατά το χρόνο της ανάκλησης για την έκδοση της ανακαλούμενης πράξης.

Η ανάκληση διοικητικής πράξης πρέπει να περιλαμβάνει ειδική αιτιολογία.. Η ανάκληση των νομίμων πράξεων δεν λειτουργεί αναδρομικά, ενώ η ανάκληση των παρανόμων πράξεων έχει αναδρομική ισχύ, δηλαδή ανατρέχει στο χρόνο έκδοσης της ανακαλούμενης πράξης.

Ανακαλείται τόσο η παράνομη όσο και η νόμιμη διοικητική πράξη.

Ανάκληση νόμιμης διοικητικής πράξης

Κατά κανόνα, οι νόμιμες πράξεις από τις οποίες οι διοικούμενοι απέκτησαν δικαιώματα δεν ανακαλούνται. Ωστόσο, η διοίκηση μπορεί να ανακαλέσει και νόμιμες επωφελείς διοικητικές πράξεις: α) για λόγους δημοσίου συμφέροντος, ανεξάρτητα από το χρονικό διάστημα που έχει περάσει από την έκδοση της πράξης β) όταν συναινεί ο διοικούμενος, γ) όταν η πράξη έχει εκδοθεί με επιφύλαξη ανάκλησης, δ) όταν ο διοικούμενος δεν συμφωνεί ή δεν συμμορφώνεται προς τους όρους από τους οποίους εξαρτάται η ισχύς της πράξης (π.χ. ανάκληση άδειας λειτουργίας κέντρου διασκέδασης, εάν δεν καταβάλλεται το συμφωνηθέν ποσό στο Δήμο).

Αντίστροφα, οι νόμιμες διοικητικές πράξεις, που είναι δυσμενείς για τον πολίτη, είναι κατά κανόνα ανακλητές.

Ανάκληση παράνομης διοικητικής πράξης

Οι παράνομες ατομικές επωφελείς (για τους πολίτες) διοικητικές πράξεις ανακαλούνται μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα από την έκδοσή τους και σε κάθε περίπτωση μέσα σε πέντε (5)

έτη (ΑΝ 261/1968). Ωστόσο, η διοίκηση μπορεί να ανακαλέσει διοικητική πράξη επωφελή για τον πολίτη και πέραν του ευλόγου χρόνου όταν: α) η έκδοσή της οφείλεται σε απατηλή ενέργεια του διοικούμενου, β) οφείλει να συμμορφωθεί σε δικαστική απόφαση και γ) υπάρχουν λόγοι δημοσίου συμφέροντος ή δημόσιας τάξης. Οι παράνομες δυσμενείς (για τους πολίτες) διοικητικές πράξεις μπορεί να ανακαλούνται οποτεδήποτε.

Η κατάργηση ατομικής πράξης επιτρέπεται, εφόσον η σχετική αρμοδιότητα για την έκδοση της καταργητικής πράξης προβλέπεται από τις διατάξεις ή σαφώς συνάγεται από αυτές (π.χ. απόλυση υπαλλήλου). Ενδέχεται όμως, όταν ανακληθεί μια ατομική διοικητική πράξη, να αναβιώσει η προϊσχύσασα, εφόσον υπάρχει τέτοια. Στην περίπτωση της σύνθετης διοικητικής ενέργειας, αναβιώνει η πράξη που έχει εκδοθεί στο αμέσως προηγούμενο στάδιο.

Η κατάργηση κανονιστικής πράξης επιτρέπεται ελεύθερα, εφόσον εξακολουθεί να ισχύει η νομοθετική εξουσιοδότηση βάσει της οποίας εκδόθηκε η καταργούμενη πράξη, ή βάσει νεότερης νομοθετικής εξουσιοδότησης .

Διακριτική ευχέρεια ανακλήσεως

Η Διοίκηση έχει την διακριτική ευχέρεια ως προς την ανάκληση των πράξεών της, ακόμη και παράνομων (ΣτΕ 952/1988).

Εξαιρέσεις :

Η Διοίκηση υποχρεούται να προβεί σε ανάκληση διοικητικών πράξεων:

- Βάσει συγκεκριμένης διάταξης
- Βάσει ακυρωτικής απόφασης που επιβάλλει την ανάκληση
- Λόγω της επί το ευμενέστερο μεταβολής της νομοθεσίας ή της νομολογίας της κοινωνικής ασφάλισης
- Επί ομοίων πράξεων. Στην περίπτωση πράξεων ομοίων προς ακυρωθείσα αν έχει εκδοθεί απόφαση του ΣτΕ ή αμετάκλητη απόφαση διοικητικού δικαστηρίου, με την οποία ακυρώθηκε ατομική διοικητική πράξη επειδή στηρίχθηκε α) σε διάταξη νόμου αντίθετη προς το Σύνταγμα ή β) σε κανονιστική πράξη η οποία δεν έχει νόμιμο έρεισμα.

4.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ⁵-

4.3.1 ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΠΡΟΘΕΣΜΙΕΣ, ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ, ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΑ ΕΓΓΡΑΦΑ, ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΑΚΡΟΑΣΗΣ

Η συμμετοχή του διοικούμενου στη διοικητική διαδικασία με την υποβολή αιτήσεων και οι αντίστοιχες ενέργειες της Διοίκησης προβλέπονται νομοθετικά από τον ΚΔΔ (άρθρα 2, 3,4, 17, όπως ισχύουν).

4.3.2 ΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΑΥΤΕΠΑΓΓΕΛΤΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Αίτηση του ενδιαφερόμενου για την έκδοση διοικητικής πράξης απαιτείται όταν προβλέπουν οι σχετικές διατάξεις (άρθρο 3, παρ. 1, ΚΔΔ). Σε διαφορετική περίπτωση, η Διοίκηση οφείλει να προβαίνει αυτεπάγγελτα σε όλες τις προβλεπόμενες από τις διατάξεις ενέργειες (άρθρο 2, ΚΔΔ). Όταν η διοικητική πράξη εκδίδεται αυτεπάγγελτα, τα αποδεικτικά στοιχεία συγκεντρώνονται με πρωτοβουλία του αρμόδιου για την έκδοσή της οργάνου. Όταν την έκδοση της διοικητικής πράξης ζητά ο ενδιαφερόμενος, αυτός οφείλει να υποβάλει τα δικαιολογητικά που καθορίζουν οι σχετικές διατάξεις, εκτός αν τα στοιχεία αυτά υπάρχουν στην αρμόδια για την έκδοση της πράξης διοικητική αρχή (άρθρο 17 παρ. 3, ΚΔΔ).

Στις περιπτώσεις που το διοικητικό όργανο οφείλει να εκδώσει την πράξη, ή να επιτελέσει συγκεκριμένη ενέργεια αυτεπάγγελτα, η παρέλευση της προθεσμίας που ορίζουν οι σχετικές διατάξεις ή, αν δεν ορίζεται τέτοια, η παρέλευση τριμήνου, θεωρείται ότι υπάρχει σιωπηρή αρνητική πράξη και συντρέχει η περίπτωση της «παράλειψης οφειλόμενης νόμιμης ενέργειας». Μόνον εφόσον προβλέπεται από σχετική ειδική διάταξη, αίτηση διοικούμενου για έκδοση πράξης θεωρείται ότι έγινε δεκτή και η (σιωπηρή θετική) πράξη εκδόθηκε μετά την παρέλευση της όποιας ρητής προθεσμίας ή του τριμήνου κατά ανώτατο όριο.

⁵ Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, ΚΖ' Εκπαιδευτική Σειρά «Δημήτριος Τζανάκης», Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο του Μαθήματος: "ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ", Αθήνα, 2020 και Γκέρτσος Β., Πρεβεδούρου Ε., Πυργάκης Δ., Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας, Ερμηνεία κατ' Άρθρο, Αθήνα, 2019.

4.3.3 Διεκπεραίωση αιτήσεων από τη Διοίκηση

Τα περί της διεκπεραίωσης των αιτήσεων των ενδιαφερομένων (υποβολή και διαχείρισή τους από τη Διοίκηση, προθεσμίες κ.λπ.) ρυθμίζονται κατά κύριο λόγο από τα άρθρο 4 ΚΔΔ. Γίνεται δεκτό ότι οι διατάξεις του αυτού δεν εφαρμόζονται μόνο για την περίπτωση των αιτήσεων για έκδοση διοικητικών πράξεων, αλλά και των αιτημάτων για παροχή πληροφοριών κατ' εφαρμογή της αντίστοιχης συνταγματικής πρόνοιας: *«Η αρμόδια υπηρεσία ή αρχή υποχρεούται να απαντά στα αιτήματα για παροχή πληροφοριών και χορήγηση εγγράφων, ιδίως πιστοποιητικών, δικαιολογητικών και βεβαιώσεων μέσα σε ορισμένη προθεσμία, όχι μεγαλύτερη των 60 ημερών, όπως νόμος ορίζει. Σε περίπτωση παράδοσης άπρακτης της προθεσμίας αυτής ή παράνομης άρνησης, πέραν των άλλων τυχόν κυρώσεων και ένομων συνεπειών, καταβάλλεται και ειδική χρηματική ικανοποίηση στον αιτούντα, όπως νόμος ορίζει»* (άρθρο 10, παρ. 3 Σ).

Οι βασικές ρυθμίσεις έχουν συνοπτικά ως εξής:

(α) Η γενική προθεσμία για την διεκπεραίωση των υποθέσεων των ενδιαφερομένων και για την απόφαση επί των αιτημάτων τους είναι πενήντα (50) ημέρες, εφόσον από ειδικές διατάξεις δεν προβλέπονται μικρότερες προθεσμίες. Εξαιρέση από την προθεσμία αυτή είναι δυνατή μόνο με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, εφόσον το επιβάλλουν ειδικοί λόγοι, που αναφέρονται ρητώς σε αυτήν. Εάν οι σχετικές διατάξεις επιβάλλουν για τη διεκπεραίωση υποθέσεων ή απόφασης σε αιτήματα την υποβολή δικαιολογητικών, πιστοποιητικών ή άλλων στοιχείων, η προθεσμία αρχίζει με την υποβολή ή συγκέντρωση του συνόλου αυτών. Σε περίπτωση συναρμοδιότητας δύο (2) ή περισσότερων υπηρεσιών, η προθεσμία των πενήντα (50) ημερών προσαυξάνεται κατά δέκα (10) ακόμα ημέρες.

(β) Εάν κάποια υπόθεση δεν μπορεί να διεκπεραιωθεί λόγω αντικειμενικής αδυναμίας, ειδικά αιτιολογημένης, η αρμόδια υπηρεσία οφείλει, εντός πέντε (5) τουλάχιστον ημερών πριν από την εκπνοή της προθεσμίας, να γνωστοποιήσει εγγράφως στον αιτούντα τους λόγους της καθυστέρησης, τον υπάλληλο που έχει αναλάβει την υπόθεση και τον αριθμό τηλεφώνου του για την παροχή πληροφοριών, καθώς και κάθε άλλη χρήσιμη πληροφορία.

(γ) Οι ανωτέρω προθεσμίες δεν ισχύουν για αναγνώριση απαιτήσεων κατά του Δημοσίου, εφόσον υφίσταται σχετική εκκρεμής δίκη, καθώς και για τις περιπτώσεις όπου απαιτείται

εμφάνιση του ενδιαφερόμενου ενώπιον συλλογικού οργάνου, και η μη προσέλευσή του οφείλεται σε υποκειμενικούς ή αντικειμενικούς λόγους.

(δ) Οι υπηρεσίες απαλλάσσονται από την υποχρέωση διεκπεραίωσης υποθέσεων εντός των παραπάνω προθεσμιών αν το αίτημα είναι εμφανώς παράλογο, αόριστο, ακατάληπτο ή επαναλαμβάνεται κατά τρόπο καταχρηστικό (έχει γίνει δεκτό ότι ένα αίτημα μπορεί να χαρακτηρίζεται καταχρηστικό ακόμα κι όταν υποβάλλεται για πρώτη φορά).

(ε) Όσον αφορά ειδικά τα πιστοποιητικά και τις βεβαιώσεις, οι διοικητικές αρχές οφείλουν να τα χορηγούν αμέσως. Αν η άμεση χορήγηση τούτων δεν είναι δυνατή, αυτά αποστέλλονται ταχυδρομικώς, μέσα σε προθεσμία δέκα (10) ημερών, στη διεύθυνση που έχει δηλωθεί.

(στ) Η υπηρεσία στην οποία υποβάλλεται η αίτηση είναι υποχρεωμένη να χορηγήσει στον ενδιαφερόμενο απόδειξη παραλαβής, όπου περιλαμβάνονται ο οικείος αριθμός πρωτοκόλλου και η προθεσμία εντός της οποίας η Διοίκηση υποχρεούται να διεκπεραιώσει την υπόθεση. Όπως προκύπτει συνδυαστικά με τις διατάξεις του άρθρου 12 ΚΔΔ, είναι υποχρεωτική η πρωτοκόλληση κάθε εγγράφου που περιέρχεται, με οποιονδήποτε τρόπο, στη δημόσια υπηρεσία.

4.3.4 Προθεσμίες

Ο χαρακτήρας των προθεσμιών για τις ενέργειες τόσο των διοικούμενων όσο και της Διοίκησης καθορίζεται από το άρθρο 10 του ΚΔΔ, και συγκεκριμένα:

Όσον αφορά στις ενέργειες των διοικούμενων (π.χ. υποβολή αίτησης ή αναφοράς), οι προθεσμίες, αν δεν ορίζεται ρητά το αντίθετο, είναι αποκλειστικές (ανατρεπτικές), υπό την έννοια ότι η πάροδός τους επιφέρει την απώλεια του δικαιώματος των διοικουμένων προς ενέργεια. Αντίθετα, οι προθεσμίες για τη Διοίκηση είναι κατά κανόνα ενδεικτικές, εκτός αν από τις διατάξεις, ή τις γενικές αρχές του διοικητικού δικαίου, προκύπτει ότι είναι αποκλειστικές. Ωστόσο, όσον αφορά τις δυσμενείς (ρητές και σιωπηρές) ατομικές διοικητικές πράξεις, οι προθεσμίες είναι πάντοτε αποκλειστικές.

Στην περίπτωση των ενδεικτικών προθεσμιών, η Διοίκηση έγκυρα εκδίδει τη διοικητική πράξη και μετά την πάροδό τους, αλλά δεν πρέπει να γίνεται υπέρβαση του λεγόμενου «εύλογου χρόνου», που ισούται με τρεις (3) μήνες (άρθρο 2 ΚΔΔ). Αντίθετα, μετά τη πάροδο της αποκλειστικής προθεσμίας, το διοικητικό όργανο παύει να έχει πλέον αρμοδιότητα, και συνεπώς η πράξη που τυχόν εκδίδεται πάσχει από ακυρότητα λόγω ακριβώς της

αναρμοδιότητας. Τέλος, υπέρβαση των προθεσμιών συγχωρείται σε περίπτωση ανωτέρας βίας, καθώς και όταν ο διοικούμενος επικαλείται τη συνδρομή γεγονότων γνωστών στην υπηρεσία.

4.3.5 ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΕΓΓΡΑΦΑ

Η δυνατότητα πρόσβασης στα έγγραφα αποτελεί ειδική έκφανση του συνταγματικά κατοχυρωμένου δικαιώματος στην πληροφόρηση (5Α και 10 παρ. 3 Σ) και υλοποιεί τις θεμελιώδεις αρχές της δημοσιότητας, της διαφάνειας, και της φανεράς δράσης της Διοίκησης. Η ρητή καθιέρωση του δικαιώματος υποδηλώνει τη σαφή βούληση του συντακτικού νομοθέτη για κατοχύρωση μιας Διοίκησης «ανοικτής», η οποία παρέχει στον ενδιαφερόμενο τη δυνατότητα να συμμετέχει στη διοικητική διαδικασία. Η διαδικασία πρόσβασης ρυθμίζεται βασικά από το άρθρο 5 ΚΔΔ, αλλά οι λεπτομέρειες και παράμετροι της όλης διαδικασίας έχουν διαμορφωθεί από τη θεωρία, τη νομολογία και τη διοικητική πρακτική. Επίσης, με το συγκεκριμένο δικαίωμα εισάγεται και υλοποιείται και η δυνατότητα άσκησης του (προ)ελέγχου της διοικητικής δράσης από κάθε διοικούμενο.

4.3.5.1 Προϋποθέσεις πρόσβασης σε έγγραφα- Είδη εγγράφων -

Τα έγγραφα που είναι αντικείμενο πρόσβασης διακρίνονται από τον ΚΔΔ σε (α) διοικητικά και (β) ιδιωτικά. Ως διοικητικά, σε σαφή αντιδιαστολή με τα ιδιωτικά, νοούνται όλα όσα συντάσσονται από δημόσιες υπηρεσίες.

Πρόσβαση στα διοικητικά έγγραφα μπορεί να έχει ο «κάθε ενδιαφερόμενος». Ο νομοθέτης αποσυνέδεσε ρητά την πρόσβαση στα διοικητικά έγγραφα από την ανάγκη επίκλησης ή/και απόδειξης έννομου συμφέροντος. Ο όρος «ενδιαφερόμενος» δεν ταυτίζεται, ούτε με τον «καθένα», αλλά ούτε με αυτόν που δικαιολογεί έννομο συμφέρον. Η έννοια του κάθε ενδιαφερόμενου έχει διαπλαστεί νομολογιακά και νοείται εκείνος που έχει «εύλογο ενδιαφέρον». Ως απλό, εύλογο ενδιαφέρον νοείται εκείνο το οποίο προκύπτει, κατά τρόπο σαφή και αντικειμενικό, από την ύπαρξη μιας συγκεκριμένης έννομης σχέσης, συνδεόμενης με το περιεχόμενο των εγγράφων στα οποία ζητείται η πρόσβαση και όχι το ενδιαφέρον κάθε πολίτη για την εύρυθμη άσκηση των γενικών καθηκόντων της Διοίκησης και την τήρηση των νόμων (σχετ. η αριθ. 1214/2000 απόφαση του Δ' Τμήματος του Συμβουλίου της Επικρατείας)

Όσον αφορά στην έννοια του διοικητικού εγγράφου είναι ευρεία και δεν περιορίζεται στα όσα ενδεικτικά αναφέρονται στην παρ. 1 του άρθρου 5 του ΚΔΔ (εκθέσεις, μελέτες,

πρακτικά, στατιστικά στοιχεία, εγκύκλιες οδηγίες, απαντήσεις της Διοίκησης, γνωμοδοτήσεις, αποφάσεις). «*Η απαρίθμηση είναι ενδεικτική, διότι ουσιαστικά με τον όρο διοικητικό έγγραφο εννοείται όχι μόνο το έγγραφο με τη στενή έννοια του όρου, αλλά ό,τι υπάρχει μέσα στα αρχεία της διοίκησης. Ωστόσο ως έγγραφο (ή διοικητικό στοιχείο) πρέπει να θεωρηθεί μόνο εκείνο του οποίου έχει τελειωθεί η διαδικασία της έκδοσης ή τουλάχιστον της κατάρτισης (σχέδιο) και όχι εκείνο το σχέδιο ή τμήμα τούτου που βρίσκεται ακόμη στο στάδιο της επεξεργασίας και συνεπώς δεν έχει οριστικοποιηθεί το περιεχόμενό του... Σημειώνεται ότι για την ολοκλήρωση του διοικητικού εγγράφου απαιτείται αυτό να πρωτοκολληθεί και να υπογραφεί, οπότε και απαγορεύεται κάθε επέμβαση προς αλλοίωση του περιεχομένου του σύμφωνα με το άρθρο 242 παρ. 2 του Ποιν. Κώδικα.*» (αριθ. 383/2000 Γνωμοδότηση του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, Τμήμα Β').

Η γενικόλογη διατύπωση της έννοιας «διοικητικό έγγραφο» καταδεικνύει τη βούληση του νομοθέτη να δοθεί η δυνατότητα σε κάθε «ενδιαφερόμενο» να έχει πρόσβαση σε όσο το δυνατόν ευρύτερο φάσμα εγγράφων που έχουν συνταχθεί από τη Διοίκηση.

(β) Αντίθετα, στα *ιδιωτικά έγγραφα* (π.χ. τιμολόγια, ιδιωτικά συμφωνητικά, τοπογραφικά σχεδιαγράμματα ιδιωτών μηχανικών, διαθήκες, ιδιωτικά συμφωνητικά μισθώσεως/πωλήσεως, εταιρικά συμβόλαια, σχέδια συμβάσεως, επιστολές ιδιωτών, τίτλοι σπουδών, κ.λπ.- μπορεί να έχει πρόσβαση όποιος έχει «ειδικό έννομο συμφέρον» (σχετ. το αριθ. ΔΙΣΚΠΟ/Φ.15_3726/2.5.2006 έγγραφο του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α). Αυτό σημαίνει ότι ο αιτών μπορεί να λάβει γνώση ιδιωτικών εγγράφων που φυλάσσονται στις δημόσιες υπηρεσίες και είναι σχετικά με υπόθεσή του η οποία εκκρεμεί σε αυτές ή έχει διεκπεραιωθεί από αυτές και, ταυτόχρονα, να επιδιώκει με τη γνώση αυτή να ικανοποιήσει συγκεκριμένο δικαίωμά του (επιδίωξη ικανοποίησης δικαιώματος από τη Διοίκηση ή επιδίωξη δικαστικής προστασίας).

Σύμφωνα με την αριθ. 620/1999 γνωμοδότηση του Ε' Τμήματος του Ν.Σ.Κ., η έννοια του ειδικού έννομου συμφέροντος είναι αυτή του άρθρου 902 του Αστικού Κώδικα, σύμφωνα με το οποίο: «*Όποιος έχει έννομο συμφέρον να πληροφορηθεί το περιεχόμενο ενός εγγράφου που βρίσκεται στην κατοχή άλλου έχει δικαίωμα να απαιτήσει την επίδειξη ή και αντίγραφο του, αν το έγγραφο συντάχθηκε για το συμφέρον αυτού που το ζητεί ή πιστοποιεί έννομη σχέση που αφορά και αυτόν ή σχετίζεται με διαπραγματεύσεις που έγιναν σχετικά με τέτοια έννομη σχέση είτε απευθείας από τον ίδιο είτε για το συμφέρον του, με τη μεσολάβηση τρίτου.*»

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι η διάκριση μεταξύ διοικητικών και ιδιωτικών εγγράφων έχει κατά πολύ αμβλυνθεί. Σύμφωνα με την αρ. 4§3 του ν. 3448/2006 (σχετ. η αριθμ. 620/1999 Γνωμοδότηση του Ν.Σ.Κ.) «*Διοικητικά έγγραφα κατά την έννοια και το*

σκοπό του νόμου θα πρέπει να θεωρηθούν και τα μη προερχόμενα μεν από δημόσιες υπηρεσίες αλλά χρησιμοποιηθέντα ή ληφθέντα υπ' όψιν για τον καθορισμό της διοικητικής δράσεως, ή τον καθορισμό γνώμης ή κρίσεως διοικητικού οργάνου».

Σε κάθε περίπτωση, η αίτηση για πρόσβαση, είτε σε διοικητικά, είτε σε ιδιωτικά έγγραφα, πρέπει να είναι σαφής και ορισμένη. Αυτό σημαίνει ότι τα έγγραφα πρέπει να προσδιορίζονται ατομικά, ή έστω βάσει συγκεκριμένου κριτηρίου ικανού να τα κατατάξει σε ορισμένη κατηγορία ή ομάδα (π.χ. θέμα, χρονολογία έκδοσης, κ.λπ.). Περαιτέρω, ο αιτών πρέπει να προσδιορίζει το εύλογο ενδιαφέρον του ή το ειδικό έννομο συμφέρον του με τη μεγαλύτερη δυνατή σαφήνεια, ώστε να μπορεί να κριθεί εάν συντρέχουν οι προϋποθέσεις πρόσβασης ή εάν το αίτημα είναι εμφανώς παράλογο, αόριστο, ακατάληπτο ή καταχρηστικώς επαναλαμβανόμενο.

Όσον αφορά στη χρονική προθεσμία για τη χορήγηση αντιγράφων εγγράφων ή την αιτιολογημένη απόρριψη της σχετικής αίτησης του πολίτη είναι είκοσι (20) ημέρες. Η προθεσμία αυτή αντιμετωπίζεται ως αποκλειστική. Κατά συνέπεια, με τη παρέλευση άπρακτης της προθεσμίας τεκμαίρεται η άρνηση της Διοίκησης να επιτρέψει την άσκηση του δικαιώματος γνώσης. Σύμφωνα μάλιστα με την πάγια νομολογία, ακριβώς λόγω του αποκλειστικού χαρακτήρα της προθεσμίας, αυτή η άρνηση συνιστά σιωπηρή εκτελεστή διοικητική πράξη, η οποία χρήζει αιτιολογίας και η οποία αποτελεί «παράλειψη οφειλόμενης νόμιμης ενέργειας»

4.3.5.2 Περιορισμοί άσκησης του δικαιώματος

Το άρθρο 5, παρ.3 του ΚΔΔ ρυθμίζει τη σχέση ανάμεσα στην πρόσβαση στα δημόσια έγγραφα και την προστασία των προσωπικών δεδομένων: Το δικαίωμα πρόσβασης σε έγγραφα δεν υφίσταται στις περιπτώσεις που το έγγραφο αφορά την ιδιωτική ή οικογενειακή ζωή τρίτου, ή αν παραβλάπτεται απόρρητο το οποίο προβλέπεται από ειδικές διατάξεις (π.χ. φορολογικό, εμπορικό, βιομηχανικό), ή παραβλάπτεται δικαίωμα πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας. Επίσης, η αρμόδια διοικητική αρχή μπορεί να αρνηθεί την ικανοποίηση του δικαιώματος αυτού αν το έγγραφο αναφέρεται στις συζητήσεις του Υπουργικού Συμβουλίου, ή αν η ικανοποίηση του δικαιώματος αυτού είναι δυνατόν να δυσχεράνει ουσιωδώς την έρευνα δικαστικών, διοικητικών, αστυνομικών ή στρατιωτικών αρχών σχετικώς με την τέλεση εγκλήματος ή διοικητικής παράβασης. Επισημαίνεται ότι στην περίπτωση άρνηση πρόσβασης σε έγγραφα, θα πρέπει να υπάρχει ειδική απόφαση και όχι αόριστη επίκληση των προσωπικών δεδομένων στην απάντηση προς τον ενδιαφερόμενο.

Εκ πρώτης όψεως, οι διατάξεις του άρθρου 5 του ΚΔΔ εισάγουν κάποιους απόλυτους και κάποιους δυνητικούς ή σχετικούς περιορισμούς. Ωστόσο, με δεδομένο και το συνταγματικό

υπόβαθρο του δικαιώματος πρόσβασης (δικαίωμα στην πληροφόρηση, 5Α και 10 παρ. 3 Σ), οι όποιοι περιορισμοί πρέπει να ερμηνεύονται στενά. Το τι εμπίπτει στην απαγόρευση είναι σχετικό με την απόλαυση δικαιώματος που εξαρτά ο αιτών από την πρόσβαση στα έγγραφα. Αντίθετη ερμηνεία θα είχε ως αποτέλεσμα να μην ικανοποιείται, ή έστω να δυσχεραίνεται, η απόλαυση του δικαιώματος, κάτι που φαίνεται να έρχεται σε αντίθεση με τη βούληση του νομοθέτη.

Χαρακτηριστική είναι η αριθ. 1/2005 Γνωμοδότηση του Εισαγγελέα του Αρείου Πάγου ως προς το «Ποιος κρίνει την ύπαρξη του «εύλογου ενδιαφέροντος» ή του «ειδικού έννομου συμφέροντος», καθώς και το ορισμένο ή ασαφές ή καταχρηστικό της σχετικής αίτησης: Ο αρμόδιος υπεύθυνος κάθε δημόσιας υπηρεσίας».

4.3.6 ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΑΚΡΟΑΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΟΥΜΕΝΟΥ

Η προηγούμενη ακρόαση κατοχυρώνεται συνταγματικά (άρθρο 20 παρ. 2) ως ατομικό δικαίωμα του διοικούμενου και ισχύει «για κάθε διοικητική ενέργεια ή μέτρο που λαμβάνεται σε βάρος των δικαιωμάτων ή συμφερόντων του». Περαιτέρω, ρυθμίζεται νομοθετικά από το άρθρο 6 του ΚΔΔ, οι διατάξεις του οποίου ορίζουν ότι οι διοικητικές αρχές, πριν από κάθε ενέργεια ή μέτρο σε βάρος των δικαιωμάτων ή συμφερόντων συγκεκριμένου προσώπου, οφείλουν να καλούν τον ενδιαφερόμενο να εκφράσει τις απόψεις του, εγγράφως ή προφορικά, ως προς τα σχετικά ζητήματα.

Η κλήση προς ακρόαση είναι έγγραφη, αναφέρει τον τόπο, την ημέρα και την ώρα της ακρόασης, προσδιορίζει δε το αντικείμενο του μέτρου ή της ενέργειας. Η κλήση κοινοποιείται στον ενδιαφερόμενο τουλάχιστον πέντε (5) πλήρεις ημέρες πριν από την ημέρα της ακρόασης. Ο ενδιαφερόμενος έχει το δικαίωμα να λάβει γνώση των σχετικών αποδεικτικών στοιχείων και να προβεί σε ανταπόδειξη. Η τήρηση της προαναφερόμενης διαδικασίας, καθώς και η λήψη υπόψη των απόψεων του ενδιαφερομένου, πρέπει να προκύπτουν από την Αιτιολογία της διοικητικής πράξης. Το υιοθετούμενο μέτρο πρέπει να λαμβάνεται μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα από την ακρόαση του ενδιαφερομένου.

Αν η άμεση λήψη του δυσμενούς μέτρου είναι αναγκαία για την αποτροπή κινδύνου ή λόγω επιτακτικού δημόσιου συμφέροντος, είναι, κατ' εξαίρεση, δυνατή η, χωρίς προηγούμενη κλήση του ενδιαφερομένου, ρύθμιση. Αν η κατάσταση που ρυθμίστηκε είναι δυνατόν να μεταβληθεί, η διοικητική αρχή, μέσα σε χρονικό διάστημα δεκαπέντε (15) ημερών, καλεί τον

ενδιαφερόμενο να εκφράσει τις απόψεις του σύμφωνα με τις προηγούμενες παραγράφους, οπότε και προβαίνει σε τυχόν νέα ρύθμιση. Αν η πιο πάνω προθεσμία παρέλθει άπρακτη, το μέτρο παύει αυτοδικαίως, και χωρίς άλλη ενέργεια, να ισχύει.

Η όλη διαδικασία εφαρμόζεται ακόμα και όταν οι σχετικές με τη δυσμενή διοικητική πράξη διατάξεις προβλέπουν δυνατότητα άσκησης διοικητικής προσφυγής.

Ο σκοπός της προηγούμενης ακρόασης είναι διττός: Αφενός να δώσει τη δυνατότητα στον διοικούμενο να υποστηρίξει όσο το δυνατόν πληρέστερα την θέση του, αφετέρου να δώσει τη δυνατότητα στη Διοίκηση να ενημερωθεί και να κατατοπιστεί όσο το δυνατόν καλύτερα, ώστε να είναι δίκαιη και αποτελεσματική στη δράση της.

Σημειώνεται ότι η προηγούμενη ακρόαση δεν είναι υποχρεωτική για τον διοικούμενο, αλλά έγκειται στην παροχή ευκαιρίας σε αυτόν να αναπτύξει γραπτώς ή προφορικώς τις απόψεις του για τα δικαιώματα ή συμφέροντά του ενώπιον του αρμόδιου διοικητικού οργάνου. Συνεπώς, αν αρνηθεί ρητώς ή αφήσει να περάσει άπρακτη η σχετική προθεσμία, η συνταγματική επιταγή έχει εκπληρωθεί.

Επισημαίνεται ότι η προηγούμενη ακρόαση έχει αναγνωριστεί ως ένα από τα κύρια μέσα προστασίας του διοικούμενου. Αποτελεί «ουσιώδη τύπο» της διοικητικής διαδικασίας, δηλαδή η μη τήρησή της, όταν προβλέπεται, συνεπάγεται ακυρότητα της διοικητικής ενέργειας ή του διοικητικού μέτρου που λαμβάνεται.

4.4 ΣΥΝΤΑΞΗ ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ⁶

4.4.1 ΕΙΔΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ

Η αλληλογραφία των δημοσίων υπηρεσιών διεξάγεται κατά κανόνα με:

- i. Τα ευρείας χρήσης ή συνήθη έγγραφα
- ii. Τις εγκυκλίους
- iii. Τις αποφάσεις
- iv. Τα σημειώματα (υπηρεσιακά / ενημερωτικά)
- v. Τα προσωπικά έγγραφα (αιτήσεις – αναφορές)

⁶ Κανονισμός Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών, (Δεύτερη Έκδοση, Συμπληρωμένη), Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης, Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών & Παραγωγικότητας, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 2003 και Πασσάς Π., Δημόσια Έγγραφα και Ρυθμίσεις, Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, ΚΒ' Εκπαιδευτική Σειρά, Α' Ειδική Φάση Σπουδών, Αθήνα, 2013.

- vi. Τα τηλεμοιότυπα (fax)
- vii. Τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail)
- viii. Τα τηλεγραφήματα, τηλεφωνικά σήματα, τηλετυπήματα
- ix. Τα πρακτικά συλλογικών οργάνων (συμβουλίων / επιτροπών).

4.4.1.1 *ι) Έγγραφα ευρείας χρήσης*

Τα ευρείας χρήσης έγγραφα αποτελούν τον μεγαλύτερο όγκο της καθημερινής διοικητικής λειτουργίας. Μέσω αυτών πραγματοποιείται η επικοινωνία των υπηρεσιών μεταξύ τους, με τους πολίτες καθώς και με άλλους φορείς (του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα). Τα ευρείας χρήσης έγγραφα παρέχουν πληροφορίες ή διευκρινίσεις και εκφράζουν απόψεις για την επίλυση συγκεκριμένων ή γενικότερων θεμάτων.

4.4.1.2 *ii) Εγκύκλιοι*

Οι εγκύκλιοι εκδίδονται από τις επιτελικές υπηρεσίες και

- Παρέχουν οδηγίες για την ομοιόμορφη εφαρμογή νομοθετικών ή κανονιστικών διατάξεων
- Προσφέρουν ερμηνεία των διατάξεων σε περίπτωση που εκ της φύσεώς τους χαρακτηρίζονται από αμφισημία ή εντοπίζονται προβλήματα κατά την εφαρμογή τους.
- Δίδουν εντολές προς τις υπηρεσίες για την εκτέλεση ενεργειών στο πλαίσιο της εφαρμογής συγκεκριμένων πολιτικών.

Οι εγκύκλιοι, ανάλογα με το περιεχόμενό τους, έχουν αποδέκτες το σύνολο των υπηρεσιών ή συγκεκριμένη ομάδα από αυτές και γνωστοποιούνται είτε σε όλους τους υπαλλήλους μιας υπηρεσίας, είτε σε ορισμένους.

4.4.1.3 *iii) Έγγραφα επικοινωνίας εντός της υπηρεσίας (Έγγραφες εισηγήσεις, υπηρεσιακά / ενημερωτικά σημειώματα)*

Οι έγγραφες εισηγήσεις και τα υπηρεσιακά / ενημερωτικά σημειώματα σχετίζονται με την εσωτερική λειτουργία των υπηρεσιών. Στόχος των έγγραφων εισηγήσεων είναι η ενημέρωση των ανώτερων κλιμακίων της ιεραρχίας, τα οποία καλούνται να προβούν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τυχόν προβλήματα που εντοπίζονται ή για τη θεσμοθέτηση μέτρων.

Τα εν λόγω έγγραφα πρέπει να επιτρέπουν την εύκολη, σύντομη και σαφή κατανόηση του θέματος από αυτούς στους οποίους απευθύνονται και να καταλήγουν σε εμπειριστατωμένες προτάσεις (μία ή περισσότερες) που αποτελούν νόμιμες εναλλακτικές λύσεις για την επίλυση συγκεκριμένου προβλήματος.

Τα υπηρεσιακά / ενημερωτικά σημειώματα μπορεί να αποτελούν μέσο επαφής μεταξύ οργανικών μονάδων για την παροχή πληροφοριών ή για τη διαβίβαση κάποιου εγγράφου στην αρμόδια οργανική μονάδα.

4.4.1.4 iv) Γνωμοδοτήσεις του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους

Κατά την εφαρμογή νομοθετικών ή κανονιστικών διατάξεων, μπορεί ορισμένες φορές η Διοίκηση να διατηρεί αμφιβολίες ως προς το αληθές νόημά τους. Στις περιπτώσεις αυτές, απευθύνονται ερωτήματα προς το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους το οποίο, μεταξύ άλλων, έχει την αρμοδιότητα επίλυσης αυτού του είδους νομικών ζητημάτων. Μετά την έκδοση μιας Γνωμοδότησης, η Διοίκηση τη διαβιβάζει στον καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργό, συνοδεύοντάς την με σχετική εισήγηση για την αποδοχή της ή μη.

4.4.1.5 v) Πρακτικά συλλογικών οργάνων.

Η λειτουργία συλλογικών οργάνων, πάγιων ή ad hoc, αποτελεί σύνηθες φαινόμενο της σύγχρονης διοικητικής λειτουργίας. Τα πρακτικά, στα οποία καταγράφονται όσα συζητήθηκαν κατά τις συνεδριάσεις τους, αποτελούν μια ιδιαίτερη κατηγορία δημοσίων εγγράφων.

Σύμφωνα με το άρθρο 15 του ΚΔΔ, για τις συνεδριάσεις του συλλογικού οργάνου συντάσσεται πρακτικό, στο οποίο μνημονεύονται ιδίως

- ❖ Τα ονόματα και η ιδιότητα των παριστάμενων μελών,
- ❖ Ο τόπος και ο χρόνος της συνεδρίασης,
- ❖ Τα θέματα που συζητήθηκαν με συνοπτική αλλά περιεκτική αναφορά στο περιεχόμενό τους,
- ❖ Η μορφή και τα αποτελέσματα της ψηφοφορίας
- ❖ Οι αποφάσεις που λήφθηκαν
- ❖ Οι γνώμες των μελών που μειοψήφησαν, σε περίπτωση δε φανεράς ψηφοφορίας και τα ονόματα τούτων.

Αν πρόκειται για συνεδρίαση οργάνου προς διατύπωση απλής γνώμης, στο οικείο πρακτικό καταχωρίζονται υποχρεωτικώς όλες οι επί μέρους γνώμες που διατυπώθηκαν και τέθηκαν σε ψηφοφορία. Το πρακτικό συντάσσεται από τον γραμματέα και επικυρώνεται από τον πρόεδρο.

4.4.1.6 vi) Αποφάσεις

Οι Αποφάσεις αποτελούν εκτελεστές πράξεις της Διοίκησης στο πλαίσιο άσκησης δημόσιας εξουσίας εκ μέρους των οργάνων της. Εκδίδονται βάσει νομοθετικής εξουσιοδότησης, όπως άλλωστε επιτάσσει και η αρχή της νομιμότητας της διοικητικής δράσης.

Η έκδοση κανονιστικών πράξεων αποτελεί συνήθη πρακτική της Διοίκησης για την υλοποίηση του περιεχομένου των νόμων, δεδομένου ότι δεν είναι πάντα δυνατόν στο περιεχόμενο των νομοθετικών διατάξεων να περιλαμβάνονται λεπτομερειακές ρυθμίσεις για τους όρους και τις προϋποθέσεις εφαρμογής τους.

4.4.1.7 vij) Προσωπικά έγγραφα

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται αιτήσεις/ αναφορές που απευθύνονται στις δημόσιες υπηρεσίες και αποτελούν μέσο διατύπωσης αιτημάτων, παραπόνων ή γνωστοποίησης γεγονότων και στοιχείων.

Σύμφωνα με το άρθρο 10, παρ. 1 του Συντάγματος, οι πολίτες, *Καθένας ή πολλοί μαζί έχουν το δικαίωμα, τηρώντας τους νόμους του Κράτους, να αναφέρονται εγγράφως στις αρχές, οι οποίες είναι υποχρεωμένες να ενεργούν σύντομα κατά τις κείμενες διατάξεις και να απαντούν αιτιολογημένα σε εκείνον, που υπέβαλε την αναφορά, σύμφωνα με το νόμο.*

4.4.2 ΚΑΝΟΝΕΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ

Η σύνταξη, δομή και εμφάνιση όλων των ειδών των δημοσίων εγγράφων διέπονται από τους ίδιους βασικούς κανόνες και κοινές προδιαγραφές. Η τυποποίηση των εγγράφων, δηλαδή η με κοινή αποδοχή υιοθέτηση ορισμένης δομής και αρχιτεκτονικής τους, εξασφαλίζει έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας μεταξύ των Υπηρεσιών. Η υιοθέτηση ορισμένης διαδρομής κατά τη διακίνησή τους εξασφαλίζει την ασφαλέστερη και συντομότερη αποστολή στον προορισμό τους.

Στην καθημερινή διοικητική πρακτική, τα έγγραφα συντάσσονται με τη μορφή σχεδίου. Ο συντάκτης κατά την κατάρτιση του σχεδίου εγγράφου συμμορφώνεται με τις γενικές ή ειδικές εντολές και οδηγίες που του έχουν δοθεί. Αν δεν υπάρχουν οδηγίες, τις ζητά από τον προϊστάμενό του, εφόσον το κρίνει αναγκαίο, ενώ μπορεί να συνεργαστεί με άλλους υπηρεσιακούς παράγοντες που τυχόν έχουν γνώση για την υπόθεση.

Ο υπάλληλος δεν έχει το δικαίωμα να αρνηθεί τη σύνταξη εγγράφου για θέμα της αρμοδιότητάς του, εφόσον λάβει εντολή από οποιονδήποτε από τους προϊσταμένους του. Αν διαφωνεί με το περιεχόμενο του εγγράφου, οφείλει να διατυπώσει τη διαφωνία του εγγράφως για να απαλλαγεί από την ευθύνη (άρ.25 του ν. 3528/2007).

Μόλις συνταχθεί το σχέδιο εγγράφου, προχωρεί διαδοχικά διαμέσου των ιεραρχικά προϊσταμένων, μέχρι το τελικώς υπογράφον όργανο. Κάθε προϊστάμενος μονογράφει το σχέδιο και αναγράφει την ημερομηνία που μονογράφει. Η μονογραφή αυτή ονομάζεται προσυπογραφή και εκφράζει τη συναίνεση προς το περιεχόμενο του εγγράφου.

Οι υπάλληλοι όλων των βαθμίδων οφείλουν να προσυπογράφουν τα έγγραφα που ανήκουν στην αρμοδιότητά τους και εκδίδονται με την υπογραφή του προϊσταμένου τους. Αν διαφωνούν, οφείλουν να διατυπώσουν εγγράφως τις τυχόν αντιρρήσεις τους. Αν παραλείψουν να προσυπογράψουν ένα έγγραφο, θεωρείται ότι το προσυπέγραψαν.

Οι συντάκτες των σχεδίων εγγράφων τα παρακολουθούν μέχρι την τελική υπογραφή τους, η οποία αποτελεί στοιχείο της νόμιμης υπόστασης του εγγράφου. Σε περίπτωση αρμοδιότητας περισσότερων οργάνων, για την έκδοση του εγγράφου απαιτείται η συνυπογραφή τους (π.χ. έκδοση κοινών υπουργικών αποφάσεων).

Το σχέδιο του εγγράφου, αφού ολοκληρωθούν οι ενέργειες για τη διεκπεραίωσή του, αποτελεί περιεχόμενο του αρχείου της υπηρεσίας.

Όσον αφορά στις αποφάσεις, παρουσιάζουν ορισμένες ιδιαιτερότητες στην εν γένει δομή τους. Για το λόγο αυτό, αφού παρουσιάσουμε τα χαρακτηριστικά σύνταξης και διακίνησης των συνήθων εγγράφων, θα προβούμε στην παρουσίαση του τρόπου σύνταξης και διακίνησης των αποφάσεων.

4.4.2.1 1. Συνήθη έγγραφα

α. Στοιχεία πριν από το κυρίως κείμενο

Τα βασικά στοιχεία των συνήθων εγγράφων που τίθενται στη προμετωπίδα του κυρίως κειμένου είναι:

- Πλήρες όνομα υπηρεσίας που εκδίδει το έγγραφο.
- Πλήρης ταχυδρομική διεύθυνση.
- Στοιχεία συντάκτη /επικοινωνίας.
- Βαθμός ασφαλείας (άκρως απόρρητο, απόρρητο, εμπιστευτικό, αδιαβάθμητο) σε περίπτωση που το έγγραφο εκ της φύσεως και του περιεχομένου του πρέπει να περιλαμβάνει χαρακτηρισμό του είδους αυτού. Αν το έγγραφο έχει περισσότερες της μίας σελίδες, ο βαθμός ασφαλείας αναγράφεται σε όλες τις σελίδες του.
 - Άκρως απόρρητο: Ο χαρακτηρισμός αυτός δίδεται σε έγγραφα τα οποία περιέχουν θέματα υψίστης εθνικής σπουδαιότητας καθώς και πληροφορίες, οι οποίες εάν αποκαλυφθούν σε μη εξουσιοδοτημένα άτομα, μπορεί να προκαλέσουν βαριές βλάβες στην Εθνική Άμυνα και Ασφάλεια της Χώρας, καθώς και στα ζωτικά της συμφέροντα.

- Απόρρητο: Ο χαρακτηρισμός αυτός δίδεται σε έγγραφα τα οποία περιέχουν θέματα υψίστης εθνικής σπουδαιότητας καθώς και πληροφορίες, οι οποίες εάν αποκαλυφθούν σε μη εξουσιοδοτημένα άτομα, μπορεί να προκαλέσουν βλάβες στην Εθνική Άμυνα και Ασφάλεια της Χώρας, καθώς και στα ζωτικά της συμφέροντα.
 - Εμπιστευτικό: όταν οι πληροφορίες που περιέχει το έγγραφο αφορούν προσωπικά/ ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα.
 - Αδιαβάθμητο: όταν δεν υπάρχει κάποιος από τους ανωτέρω χαρακτηρισμούς.
- Βαθμός προτεραιότητας, όταν αυτό απαιτείται (εξαιρετικά επείγον, επείγον, κοινό).
- Εξαιρετικά επείγον: για διεκπεραίωση το συντομότερο δυνατό
 - Επείγον: για διεκπεραίωση σε μικρότερο του εύλογου χρονικού διαστήματος χρόνο
 - Κοινό: για διεκπεραίωση κατά τη φυσιολογική του σειρά βάσει της ημερομηνίας του.
- Χρόνος διατήρησης του εγγράφου στο αρχείο.
- Ένδειξη για τον ιδιαίτερο τρόπο διακίνησης του εγγράφου, όταν αυτό απαιτείται (π.χ. με απόδειξη, προσωπικό, επίδοση με επιμελητή).
- Τόπος έκδοσης. Ο τόπος έκδοσης του εγγράφου είναι απαραίτητο στοιχείο διότι αποδεικνύει την κατά τόπο αρμοδιότητα του Οργάνου που το εξέδωσε.
- Χρόνος εκδόσεως. Από την ημέρα της έκδοσης (ή της κοινοποίησης) αρχίζουν οι ένομες συνέπειες ενός εγγράφου. Η *αναγραφή των ημερομηνιών αποκτά* ιδιαίτερη σημασία όσον αφορά διαδικασίες που πρέπει να περατωθούν εντός προθεσμίας (π.χ. απαντήσεις σε αιτήματα πολιτών, υποβολή ενστάσεων κατά πειθαρχικών αποφάσεων κ.λπ.).
- Αριθμός πρωτοκόλλου (εξατομικεύει το έγγραφο, αποτελεί την ταυτότητά του).
- Αποδέκτες προς ενέργεια.
- Αποδέκτες προς κοινοποίηση (εφόσον απαιτείται).
- Συνοπτική περιγραφή του θέματος του εγγράφου.
- Αναγραφή του εισερχόμενου εγγράφου, το οποίο προκάλεσε τη σύνταξη του συγκεκριμένου εξερχόμενου εγγράφου, εκτός αν αυτό πρόκειται περί οίκοθεν ενέργειας.

β. Κορίως κείμενο

Η **γλώσσα** στα συνήθη έγγραφα μπορεί να μη χαρακτηρίζεται από την τυπικότητα των Υπουργικών Αποφάσεων, ωστόσο, το όλο ύφος υπακούει σε ορισμένους κανόνες. Συγκεκριμένα, το ύφος του κειμένου πρέπει να είναι ανάλογο προς τον αποδέκτη του: Τα κείμενα που απευθύνονται σε υπηρεσίες μπορούν να περιλαμβάνουν διοικητική ορολογία κοινής αποδοχής, νομικούς ή τεχνικούς όρους, ενιαία ονοματολογία, καθιερωμένα σύμβολα κ.λπ. Οι λέξεις πρέπει να μην επιδέχονται αμφιβολία στην έννοιά τους, διότι μικρές διαφορές στη σημασία τους μπορεί να αλλοιώσουν το νόημα του κειμένου.

Ανάλογα, τα κείμενα που απευθύνονται σε πολίτες, καλό είναι να μη χρησιμοποιούν τους αυστηρούς τύπους σύνταξης των δημοσίων εγγράφων, αλλά να είναι όσο το δυνατόν πιο λιτά και σαφή, χωρίς ωστόσο να γίνονται απλοϊκά ή να παρουσιάζουν ελλείψεις ως προς το περιεχόμενο.

Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να αποφεύγονται τα λογοτεχνικά σχήματα και οι ξενόγλωσσοι όροι, εκτός αν αυτοί είναι ευρέως καθιερωμένοι (προτείνεται η ταυτόχρονη χρήση του ξενόγλωσσου και του ελληνικού όρου). Στην περίπτωση ακρωνυμίων (π.χ. ΥΠΕΣ, ΥΠΕΞ, ΓΛΚ, ΚΕΠ), ή συντομογραφιών (π.χ. Δ/νση), πρέπει αυτά να έχουν καθιερωθεί μακροπρόθεσμα και να μη μένει αμφιβολία για τη σημασία τους. Επίσης, πρέπει να εξηγούνται μέσα στο κείμενο προ της παράθεσης των ακρωνυμίων-αρκτικώνόλεξων.

Τέλος, θα πρέπει να αποφεύγεται η χρήση μακροσκελών περιόδων, κάτι το οποίο αποτελεί σύνηθες χαρακτηριστικό των διοικητικών εγγράφων και συχνά δεν επιτρέπει στον αναγνώστη να επικεντρώσει την προσοχή του στο κεντρικό νόημα του κειμένου.

Ως προς τη **δομή** του, το κυρίως κείμενο των διοικητικών εγγράφων, εκτός αυτών με τα οποία διαβιβάζεται κάποιο θέμα στον αρμόδιο φορέα, ή αυτών που παρέχουν απλή πληροφόρηση και διακρίνονται για τη συντομία τους, διαιρείται στα εξής τέσσερα (4) τμήματα:

- **Εισαγωγή:** Η εισαγωγή περιλαμβάνει σύντομη αναφορά της αιτίας για την οποία συντάσσεται το έγγραφο, παραπομπές σε άλλα σχετικά προς το έγγραφο κείμενα και περιληπτική ανάπτυξη της κατάστασης σχετικά με το θέμα του εγγράφου.
- **Κυρίως θέμα:** Το κυρίως θέμα περιλαμβάνει στοιχεία, πραγματικά γεγονότα και επιχειρηματολογία σχετικά με το εντοπιζόμενο πρόβλημα. Η ανάπτυξη του κυρίως θέματος αποτελεί το εκτενέστερο μέρος του εγγράφου.
- **Συμπεράσματα:** Αυτά προκύπτουν περιοριστικά και αποτελούν λογική συνέπεια/απόρροια των προαναφερθέντων επιχειρημάτων και στοιχείων.
- **Προτάσεις:** Με βάση τα συμπεράσματα προτείνονται συγκεκριμένες λύσεις ή δίδονται εντολές ή οδηγίες, ανάλογα με τον σκοπό και τον χαρακτήρα του εγγράφου.

Αναγκαίως, τέλος, είναι ο χωρισμός του κειμένου σε παραγράφους με νοηματική αλληλουχία και (αν κρίνεται σκόπιμο) με αρίθμηση με διαδοχικούς αραβικούς αριθμούς (1, 2, 3). Εάν στο περιεχόμενο του κειμένου περιλαμβάνονται υποπεριπτώσεις, αυτές μπορούν να απαριθμηθούν με τα στοιχεία του ελληνικού αλφαβήτου.

γ. Στοιχεία μετά το κυρίως κείμενο

Μετά το κυρίως κείμενο, τίθεται η ιδιότητα και η υπογραφή του οργάνου, το οποίο σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις είναι αρμόδιο για την έκδοσή του, είτε του έχει μεταβιβαστεί η σχετική αρμοδιότητα είτε του έχει δοθεί εξουσιοδότηση υπογραφής, π.χ.

Ο Υπουργός (υπογραφή)	Με εντολή Υπουργού Ο Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης ή (υπογραφή)
(ονοματεπώνυμο)	(ονοματεπώνυμο)

Σε περίπτωση αναπλήρωσης του αρμόδιου προϊσταμένου⁷, πρέπει να αναφέρεται ο τίτλος του αναπληρούμενου και από κάτω η ένδειξη «και αντ' αυτού» με τη σύντμηση «κ.α.α.» και στη συνέχεια η υπογραφή και το όνομα του αναπληρωτή π.χ.

Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης

κ.α.α.

Ο Προϊστάμενος του Τμήματος Διοίκησης Προσωπικού

(υπογραφή)

(ονοματεπώνυμο αναπληρωτή)

Το **σχέδιο** του εγγράφου φέρει τις προσυπογραφές του συντάκτη, των προϊσταμένων του και του τελικώς υπογράφοντος και παραμένει στο αρχείο της υπηρεσίας. Στους αποδέκτες αποστέλλονται ακριβή αντίγραφα του εγγράφου. Επίσης, μνημονεύονται τα έγγραφα που συν-αποστέλλονται, τα οποία χαρακτηρίζονται ως συνημμένα, ενώ αναπόσπαστο και ουσιαστικό μέρος του εγγράφου μπορούν να αποτελούν τα παραρτήματα⁸.

⁷ Η αναπλήρωση προϊσταμένων προβλέπεται στο άρθρο 87 του ν. 3528/2007, καθώς και στην εκάστοτε απόφαση μεταβίβασης αρμοδιοτήτων ή εξουσιοδότησης δικαιώματος υπογραφής.

⁸ Τα παραρτήματα είναι βοηθητικά κείμενα που αναφέρονται άμεσα στο έγγραφο, πλην όμως λόγω του περιεχομένου του εγγράφου, της φύσεως ή της μορφής του ή για τεχνικούς λόγους δεν κρίνεται σκόπιμο να περιληφθούν στο κύριο σώμα του εγγράφου. Ως παραρτήματα μπορεί να χαρακτηριστούν πίνακες, διαγράμματα, οργανογράμματα, υποδείγματα, γραφήματα, κ.λπ.

Κάτω από τα συνημμένα, αν υπάρχουν, γράφεται η «εσωτερική διανομή», η οποία περιλαμβάνει τους αποδέκτες εντός της ίδιας υπηρεσίας.

Σημειώνεται ότι για τα έγγραφα με τα οποία πραγματοποιείται ενδοϋπηρεσιακή επικοινωνία (ενημερωτικά / υπηρεσιακά σημειώματα), για λόγους ταχύτητας και ευελιξίας δεν απαιτείται ύπαρξη αριθμού πρωτοκόλλου.

II. Αποφάσεις

Εκτός του κυρίως κειμένου, τα στοιχεία που περιλαμβάνονται σε μια απόφαση είναι:

- Ταυτότητα της εκδούσας υπηρεσίας από το ανώτερο προς το κατώτερο κλιμάκιο (μέχρι το επίπεδο τμήματος) και ταχυδρομική διεύθυνση.
- Στοιχεία του συντάκτη (όνομα – τηλέφωνο επικοινωνίας- τηλεομοιοτυπία, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο) για την παροχή πληροφοριών.
- Χρόνος και τόπος έκδοσης (ημερομηνία υπογραφής από τον τελικώς υπογράφοντα).
- Αριθμός πρωτοκόλλου.
- Συνοπτική περιγραφή του θέματος.
- Πίνακας αποδεκτών (εφόσον είναι πολλοί).
- Πίνακας εσωτερικής διανομής (εφόσον απαιτείται).

Η απόφαση χωρίζεται σε δύο μέρη, το **Προοίμιο** και το **Διατακτικό**.

α. Προοίμιο

Το προοίμιο μιας απόφασης αρχίζει με τη φράση «*Έχοντας υπόψη*» και περιλαμβάνει κατά σειρά τους κανόνες δικαίου στους οποίους στηρίζεται η έκδοση της συγκεκριμένης απόφασης, είτε αυτή αποτελεί δέσμια αρμοδιότητα, είτε διακριτική ευχέρεια.

Σε περίπτωση έκδοσης απόφασης από όργανο άλλο από αυτό που προβλέπεται, θα πρέπει να μνημονεύονται οι σχετικές διατάξεις με τις οποίες έχει μεταβιβαστεί η αρμοδιότητα ή έχει δοθεί εξουσιοδότηση υπογραφής⁹.

Στο τέλος του προοιμίου, αναφέρεται η αιτία έκδοσης της πράξης.

⁹ Η βασική εννοιολογική διάκριση μεταξύ μεταβίβασης αρμοδιότητας και εξουσιοδότησης υπογραφής είναι το ότι, στην πρώτη περίπτωση, η αρμοδιότητα ανήκει στο όργανο στο οποίο μεταβιβάστηκε και δεν μπορεί να ασκηθεί από άλλο έστω και ιεραρχικά ανώτερο όργανο, εκτός αν ρητά προβλέπεται κάτι τέτοιο. Στη δεύτερη περίπτωση, η αρμοδιότητα εξακολουθεί να ανήκει στο όργανο που εξουσιοδοτεί, ενώ παράλληλα υπάρχει δυνατότητα υπογραφής από το εξουσιοδοτημένο όργανο.

Εάν η έκδοση της απόφασης προκαλεί επιβάρυνση του προϋπολογισμού, θα πρέπει να συνοδεύεται από έκθεση δαπάνης. Εάν η απόφαση δεν προκαλεί δαπάνη, αυτό αναφέρεται ρητά στο προοίμιο της απόφασης.

β. Διατακτικό

Το Διατακτικό μέρος μιας απόφασης αρχίζει με τη λέξη «*Αποφασίζουμε*» και περιλαμβάνει την απόφαση η οποία έχει ληφθεί από το όργανο που υπογράφει την απόφαση αυτή. Στο Διατακτικό, με άλλα λόγια, περιγράφονται οι έννομες συνέπειες που προκαλεί η απόφαση, στο πλαίσιο της σχετικής νομοθετικής εξουσιοδότησης. Τονίζεται ότι απαιτείται ιδιαίτερη επιμέλεια για να μην υπάρξει υπέρβαση των ορίων της εξουσιοδότησης.

Άλλα στοιχεία του κύρους της απόφασης

Εάν η απόφαση χρήζει δημοσίευσης στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, μετά το τέλος του διατακτικού αναφέρεται η φράση «*Η παρούσα απόφαση να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως*»¹⁰.

Στοιχείο του κύρους της απόφασης είναι η υπογραφή του αρμοδίου οργάνου ή αυτού στο οποίο η αρμοδιότητα έχει μεταβιβασθεί ή έχει δοθεί εξουσιοδότηση υπογραφής. Στην περίπτωση αυτή, πρέπει να αναφέρεται η ιδιότητα του εξουσιοδοτημένου οργάνου π.χ.

(*Με εντολή Υπουργού*)

Ο Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης

(*υπογραφή*)

(*ονοματεπώνυμο*)

Σημειώνεται ότι με το ν.3861/2010 (112 Α'), εισήχθη το Πρόγραμμα Δι@ύγεια που στοχεύει στην επίτευξη της μέγιστης δυνατής δημοσιότητας της κυβερνητικής πολιτικής και της διοικητικής δραστηριότητας, τη διασφάλιση της διαφάνειας και την εμπέδωση της υπευθυνότητας και της λογοδοσίας από την πλευρά των φορέων άσκησης της δημόσιας εξουσίας. Βάσει αυτού του προγράμματος, από τον Οκτώβριο 2010 αναρτώνται σε ένα σημείο στο διαδίκτυο όλες οι αποφάσεις πράξεων των κυβερνητικών και διοικητικών οργάνων, λαμβάνοντας ειδική μέριμνα για τις πράξεις που αφορούν στην εθνική άμυνα και τα ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα. Σήμερα στο πρόγραμμα Διαύγεια είναι ενταγμένοι 3.660 φορείς του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα και των Οργανισμών Τοπικής

¹⁰ Η δημοσίευση είναι υποχρεωτική για τις κανονιστικές πράξεις, ενώ οι ατομικές δημοσιεύονται μόνο όταν αυτό προβλέπεται ρητά.

Αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού, ενώ έχουν αναρτηθεί περισσότερες από 11.500.000 πράξεις (σχετ. και ο ν. 4727/2020, Α΄184, όπως ισχύει) (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Πρόγραμμα Διαύγεια, <https://diavgeia.gov.gr>) .

• ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ

Παραδοσιακά, κατά τη διαδικασία διακίνησης δημοσίων εγγράφων συναντώνται οι ακόλουθοι όροι:

- **Εκδούσα υπηρεσία:** Η υπηρεσία που προέβη στη σύνταξη και αποστολή ενός εγγράφου.
- **Εισερχόμενο έγγραφο:** Το έγγραφο που απευθύνεται ή κοινοποιείται στην υπηρεσία και έχει εκδοθεί από άλλη υπηρεσία, καθώς και η αίτηση ή αναφορά ενός φυσικού προσώπου.
- **Οίκοθεν ενέργεια:** Κάθε έγγραφο που εξέρχεται με πρωτοβουλία της υπηρεσίας, χωρίς να υπάρχει σχετικό εισερχόμενο έγγραφο άλλης υπηρεσίας ή αίτηση φυσικού προσώπου.
- **Εξερχόμενο έγγραφο:** Το έγγραφο που αποστέλλεται σε άλλη υπηρεσία ή φυσικό πρόσωπο είτε ως ενέργεια επί εισερχόμενου εγγράφου είτε ως οίκοθεν ενέργεια.
- **Χαρακτηρισμός εγγράφου:** Η χρέωση που κάνει το αρμόδιο όργανο της υπηρεσίας σε ένα εισερχόμενο έγγραφο. Το έγγραφο χρεώνεται στην αρμόδια οργανική μονάδα προκειμένου αυτή να προβεί σε σχετική ενέργεια.
- **Πρωτοκόλληση εγγράφου:** Η περιληπτική καταχώριση του περιεχομένου του εγγράφου ή της αίτησης κατά τον αύξοντα αριθμό στο ειδικό βιβλίο (ή «e-βιβλίο») διακίνησης της αδιαβάθμητης αλληλογραφίας και η αναγραφή του αριθμού αυτού καθώς και της ημερομηνίας λήψης του επάνω στο έγγραφο.
- **Αριθμός Πρωτοκόλλου Εγγράφου:** Ο αύξων αριθμός του ειδικού βιβλίου (ή «e-βιβλίου») διακίνησης αδιαβάθμητης αλληλογραφίας κάθε εισερχόμενου ή «οίκοθεν» εξερχόμενου εγγράφου. Το εξερχόμενο έγγραφο, το οποίο αποτελεί ενέργεια/ απάντηση σχετικού εισερχόμενου, λαμβάνει τον ίδιο αριθμό πρωτοκόλλου του εισερχόμενου αυτού.
- **Σχέδιο εγγράφου:** Το έγγραφο που συντάσσεται, μονογράφεται από το συντάκτη και τους ιεραρχικά προϊσταμένους του και υπογράφεται τελικά από αυτόν που έχει το δικαίωμα της τελικής υπογραφής.
- **Συντάκτης εγγράφου:** Ο αρμόδιος υπάλληλος, ο οποίος συντάξε το έγγραφο. Το ονοματεπώνυμο, το τηλέφωνο και το e-mail του υπαλλήλου αναφέρονται στην αντίστοιχη ένδειξη, για την παροχή σχετικών πληροφοριών.

- **Παραλήπτες/αποδέκτες εγγράφου:** Η υπηρεσία ή το φυσικό πρόσωπο προς τους οποίους απευθύνεται το έγγραφο, για τις σχετικές ενέργειές τους.
- **Κοινοποίηση εγγράφου:** Η αποστολή του εγγράφου σε υπηρεσίες ή πρόσωπα με σκοπό, κυρίως, την ενημέρωσή τους.
- **Συνημμένα εγγράφου:** Τα συμπληρωματικά αποδεικτικά στοιχεία που επισυνάπτονται στο εξερχόμενο έγγραφο.
- **Προσυπογραφή εγγράφου:** Η μονογραφή του εγγράφου (ιδιόχειρη ή ηλεκτρονική) από τους αρμόδιους υπηρεσιακούς παράγοντες, με την οποία δηλώνουν ότι συμφωνούν με το περιεχόμενο του εγγράφου.
- **Τελική υπογραφή εγγράφου:** Η υπογραφή (ιδιόχειρη ή ηλεκτρονική) του σχεδίου του εγγράφου από το αρμόδιο όργανο διοίκησης.
- **Παραβολή εγγράφου:** Ο έλεγχος της πιστής / ακριβούς αποτύπωσης του σχεδίου του εγγράφου στο αντίγραφο.
- **Αντίγραφο εγγράφου:** Το ακριβές αντίγραφο του σχεδίου που αποστέλλεται στον παραλήπτη έντυπα ή ηλεκτρονικά.

- ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ

Η παραδοσιακή διαδικασία διακίνησης εγγράφων είναι μια διαδικασία πολύπλοκη και σχετικώς αργή, γι' αυτό και, τα τελευταία χρόνια, βασικό μέλημα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι η εισαγωγή μεθόδων *ηλεκτρονικής διαχείρισης και αρχειοθέτησης των εγγράφων*.

Η *ηλεκτρονική διαχείριση και αρχειοθέτηση των εγγράφων* προωθεί την ορθολογική οργάνωση και διοίκηση των αρχείων των υπηρεσιών και συντελεί στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την ποιότητα και προσφέροντας ταχύτερη εξυπηρέτηση στους πολίτες.

Ο διαρκώς αυξανόμενος όγκος πληροφορίας καθιστά αναγκαία την εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων. Το σύστημα αυτό:

- ❖ επιτρέπει την ορθολογική ταξινόμηση των εγγράφων με βάση ποικίλα στοιχεία που προσδιορίζουν την ταυτότητά τους καθώς και την αξιόπιστη παρακολούθηση της ροής τους.
- ❖ καθιστά εύκολη την αναζήτηση και ανάκτησή τους με πολλαπλούς τρόπους.
- ❖ καθιστά εύκολα υλοποιήσιμη την εμφάνιση πληροφοριών (π.χ. ταξινόμηση ως προς κάποιο στοιχείο: αποδέκτης, είδος εγγράφου, κ.λπ.).

- ❖ ελαχιστοποιεί τη διακίνηση έντυπου υλικού.
- ❖ αυτοματοποιεί τη διακίνηση εγγράφων σε όλα τα στάδια της (από την είσοδό τους στην υπηρεσία έως την έξοδο).
- ❖ βελτιώνει την ταχύτητα αποστολής και λήψης εγγράφων και ελαχιστοποιεί τυχόν καθυστερήσεις.
- ❖ Αποθηκεύει ασφαλέστερα το περιεχόμενο των εγγράφων.
- ❖ Μειώνει δραστικά τους απαιτούμενους χώρους αποθήκευσης.
- ❖ Προσφέρει ευκολία πρόσβασης σε αρχειοθετημένα έγγραφα.
- ❖ Αυτοματοποιεί την ανάθεση εργασιών, κάτι το οποίο καθιστά εφικτό τον έλεγχο της έγκαιρης διεκπεραίωσης των εργασιών, σε μια εποχή που οι παράγοντες χρόνος – κόστος εισέρχονται δυναμικά στη διοικητική πρακτική και βέβαια
- ❖ Συντελεί στην ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων προς τον πολίτη υπηρεσιών και συμβάλλει δραστικά στην προστασία του περιβάλλοντος.

4.5 ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ¹¹

Πειθαρχικό Δίκαιο

Πειθαρχικό Δίκαιο είναι το σύνολο των κανόνων δικαίου, οι οποίοι ρυθμίζουν την πειθαρχική ευθύνη των δημοσίων υπαλλήλων, την πειθαρχική διαδικασία και τις πειθαρχικές ποινές. Έχει λειτουργία προληπτική και κατασταλτική.

Πειθαρχική ευθύνη

Η πειθαρχική ευθύνη αρχίζει με το διορισμό του υπαλλήλου και λήγει όταν ο υπάλληλος παύσει, με οποιοδήποτε τρόπο, να έχει την δημοσιοϋπαλληλική ιδιότητα.

Ο υπάλληλος ο οποίος απώλεσε την υπαλληλική ιδιότητα δεν διώκεται πειθαρχικώς, η πειθαρχική όμως διαδικασία, η οποία έχει αρχίσει, συνεχίζεται και μετά τη λύση της υπαλληλικής σχέσης, με εξαίρεση την περίπτωση του θανάτου.

Πειθαρχικό παράπτωμα

Το πειθαρχικό παράπτωμα συντελείται με υπαίτια πράξη ή παράλειψη που μπορεί να καταλογιστεί στον υπάλληλο. Συνεπώς, βασικά στοιχεία του πειθαρχικού παραπτώματος είναι τα εξής:

- Πράξη ή παράλειψη (εντός ή εκτός υπηρεσίας)
- Υπαιτιότητα (δόλος ή αμέλεια)
- Δυνατότητα προς καταλογισμό.

Τα πειθαρχικά παραπτώματα απαριθμούνται στο άρθρο 107 του ν.3528/2007, όπως ισχύει και είναι τα εξής:

α) Πράξεις με τις οποίες εκδηλώνεται άρνηση αναγνώρισης του Συντάγματος ή έλλειψη αφοσίωσης στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία.

β) Κάθε παράβαση υπαλληλικού καθήκοντος που προσδιορίζεται από τις υποχρεώσεις που επιβάλλουν στον υπάλληλο οι κείμενες διατάξεις, εντολές και οδηγίες. Το υπαλληλικό καθήκον σε καμία περίπτωση δεν επιβάλλει στον υπάλληλο πράξη ή παράλειψη που να αντίκειται προς τις διατάξεις του Συντάγματος και των νόμων, υπό τις προϋποθέσεις του άρθρου 25 του ν. 3528/2007 (Νομιμότητα Υπηρεσιακών Ενεργειών).

¹¹ Μηνακάκη Στ., Πασσάς Π., Πρεβεζάνου Κ., Σπηλιωτόπουλος Ι., Δημοσιοϋπαλληλικό Δίκαιο, Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο, Εθνική Σχολή Δημοσίας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, ΚΣΤ' Εκπαιδευτική Σειρά, Κοινή Φάση Σπουδών, Αθήνα, 2019.

- γ) Η παράβαση καθήκοντος κατά τον Ποινικό Κώδικα ή άλλους ειδικούς ποινικούς νόμους.
- δ) Η απόκτηση οικονομικού οφέλους ή ανταλλάγματος προς όφελος του ιδίου του υπαλλήλου ή τρίτου προσώπου, κατά την άσκηση των καθηκόντων του ή εξ αφορμής αυτών.
- ε) Η αναξιοπρεπής ή ανάρμοστη ή ανάξια για υπάλληλο συμπεριφορά εντός ή εκτός υπηρεσίας: Ειδική περίπτωση παρόμοιας συμπεριφοράς αποτελεί οποιαδήποτε πράξη κατά της γενετήσιας ελευθερίας ή οποιαδήποτε πράξη οικονομικής εκμετάλλευσης της γενετήσιας ζωής, στην οποία ενέχεται εκπαιδευτικός ή υπάλληλος που υπηρετεί σε σχολείο.
- στ) Η παράβαση της αρχής της αμεροληψίας.
- ζ) Η παραβίαση της αρχής της ισότητας, των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης, σύμφωνα με τον ν. 3896/2010, και η χρήση γλώσσας έμφυλης διάκρισης, κατά την άσκηση των καθηκόντων
- η) Η παραβίαση της υποχρέωσης εχεμύθειας, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 26 (Εχεμύθεια) του ν.3528/2007.
- θ) Η σοβαρή απείθεια.
- ι) Η αδικαιολόγητη αποχή από την εκτέλεση των καθηκόντων.
- ια) Η παραβίαση των υποχρεώσεων του άρθρου 27 (Συμπεριφορά υπαλλήλου) του ν.3528/2007, καθώς και η αδικαιολόγητη προτίμηση νεότερων υποθέσεων με παραμέληση παλαιότερων.
- ιβ) Η άρνηση παροχής πληροφόρησης στους πολίτες και στις αρχές.
- ιγ) Η προδήλως αδικαιολόγητη μη εξυπηρέτηση των πολιτών και η υπαίτια μη έγκαιρη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.
- ιδ) Η χρησιμοποίηση της δημοσιοϋπαλληλικής ιδιότητας ή πληροφοριών που κατέχει ο υπάλληλος λόγω της υπηρεσίας ή της θέσης του, για εξυπηρέτηση ιδιωτικών συμφερόντων του ιδίου ή τρίτων προσώπων.
- ιε) Η αδικαιολόγητη άρνηση προσέλευσης για ιατρική εξέταση.
- ιστ) Η άμεση ή μέσω τρίτου προσώπου συμμετοχή σε δημοπρασία την οποία διενεργεί επιτροπή, μέλος της οποίας είναι ο υπάλληλος ή όταν η επιτροπή αυτή υπάγεται στην αρχή στην οποία ο υπάλληλος υπηρετεί.

- ιζ) Η κακόβουλη άσκηση κριτικής των πράξεων της προϊσταμένης αρχής που γίνεται δημοσίως, γραπτώς ή προφορικά, με σκόπιμη χρήση εν γνώσει εκδήλως ανακριβών στοιχείων ή με χαρακτηριστικά απρεπείς εκφράσεις.
- ιη) Η άρνηση σύμπραξης, συνεργασίας, χορήγησης στοιχείων ή εγγράφων κατά τη διεξαγωγή έρευνας, επιθεώρησης ή ελέγχου από Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές, τον Διοικητή της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας και τα ιδιαίτερα Σώματα και Υπηρεσίες Επιθεώρησης και Ελέγχου
- ιθ) Η αδικαιολόγητα μη έγκαιρη σύνταξη ή η σύνταξη μεροληπτικής έκθεσης αξιολόγησης, ή η σύνταξη έκθεσης με κρίσεις ή χαρακτηρισμούς που δεν εξειδικεύονται με αναφορά συγκεκριμένων στοιχείων.
- κ) Η άρνηση ή η παρέλκυση εκτέλεσης υπηρεσίας.
- κα) Η χρησιμοποίηση τρίτων προσώπων για την απόκτηση υπηρεσιακής εύνοιας ή την πρόκληση ή ματαίωση εντολής της υπηρεσίας.
- κβ) Η σύναψη στενών κοινωνικών σχέσεων με πρόσωπα, με αφορμή το χειρισμό θεμάτων αρμοδιότητας του υπαλλήλου, από την αντιμετώπιση των οποίων εξαρτώνται ουσιώδη συμφέροντα των προσώπων αυτών.
- κγ) Η φθορά λόγω ασυνήθιστης χρήσης, η εγκατάλειψη ή η παράνομη χρήση πράγματος το οποίο ανήκει στην υπηρεσία.
- κδ) Η παράλειψη από τα πειθαρχικά όργανα δίωξης και τιμωρίας πειθαρχικού παραπτώματος, με την επιφύλαξη των διατάξεων της παρ. 2 του άρθρου 110 (Δίωξη πειθαρχικών παραπτωμάτων) του ν.3528/2007.
- κε) Η άσκηση εργασίας ή έργου με αμοιβή χωρίς προηγούμενη άδεια της υπηρεσίας.
- κστ) Η απλή απείθεια.
- κζ) Η μη τήρηση του ωραρίου από τον υπάλληλο και η παράλειψη του προϊσταμένου να ελέγχει την τήρησή του.
- κη) Η αμέλεια ή ατελής εκπλήρωση του υπηρεσιακού καθήκοντος.
- κθ) Η άρνηση συνεργασίας με τα ΚΕΠ και η μη εφαρμογή των περί απλούστευσης των διαδικασιών και καταπολέμησης της γραφειοκρατίας διατάξεων.

κι) Το ειδικό πειθαρχικό παράπτωμα που προβλέπεται στην παρ. 2 του άρθρου 130 του ΥΚ («*Η μη εμφάνιση ή η άρνηση κατάθεσης του μάρτυρα χωρίς εύλογη αιτία αποτελεί πλημμέλημα και αν είναι υπάλληλος και πειθαρχικό παράπτωμα. Εύλογη αιτία θεωρείται και η συγγένεια του διωκομένου με το μάρτυρα σε ευθεία γραμμή ή έως και το δεύτερο βαθμό σε πλάγια γραμμή*»).

λα) Το ειδικό πειθαρχικό παράπτωμα που προβλέπεται στο τρίτο εδάφιο της παρ.1. του άρθρου 144 του ΥΚ, («*Παράλειψη εκτέλεσης της ποινής αποτελεί πειθαρχικό παράπτωμα*»).

λβ) Το ειδικό πειθαρχικό παράπτωμα που προβλέπεται στην παρ. 5 του άρθρου 77 του ν. 4727/2020 («*Η μη ανάρτηση ή η μη έγκαιρη ανάρτηση στο διαδίκτυο των πράξεων....συνιστά πειθαρχικό παράπτωμα για το όργανο που την εξέδωσε ή για τον υπάλληλο που έχει την ευθύνη για την ανάρτηση*»)

λγ) Η κατάθεση, η χρήση, η συμπερίληψη και η διατήρηση στον ατομικό υπηρεσιακό φάκελο υπαλλήλου, πλαστού, νοθευμένου ή παραποιημένου πιστοποιητικού ή τίτλου ή βεβαιώσεως (σημ: σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του ν. 4305/2014 αποτελεί «*παράπτωμα διαρκούς χαρακτήρα*»)¹².

Σημειώνεται ότι διατηρούνται σε ισχύ διατάξεις που ορίζουν ειδικά πειθαρχικά παραπτώματα (π.χ. η αδικαιολόγητη παράλειψη διαβίβασης ή η εκπρόθεσμη διαβίβαση φακέλου της κρινόμενης υπόθεσης στο δικαστήριο με αναλυτική έκθεση απόψεων- προθεσμία: 15 ημέρες πριν τη δικάσιμο).

Παραγραφή πειθαρχικών παραπτωμάτων¹³

Η παραγραφή εξαλείφει το αξιόποιο των παραπτωμάτων. Τα πειθαρχικά παραπτώματα παραγράφονται πέντε (5) έτη μετά από την ημερομηνία που διαπράχτηκαν. Τα πειθαρχικά παραπτώματα των περιπτώσεων α', γ', δ', θ' και ι' της παρ. 1 του άρθρου 107 του ΥΚ, παραγράφονται μετά επτά (7) έτη¹⁴. Ειδικά για το πειθαρχικό παράπτωμα της περίπτωσης δ'

¹² Στράνης Δ., Παραδόσεις στο Μάθημα «ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ & ΘΕΣΜΟΙ», ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ, ΠΑΔΑ, Ακαδημ. Έτος 2019-2020.

¹³ Άρθρο 112 του Ν. 3528/2007, όπως ισχύει. Βλ. Κτιστάκη Σ. – Κονδύλης Β. – Τζιράκη Ε. (επιμ.), Υπαλληλικός Κώδικας, Ερμηνεία κατ' άρθρο, Αθήνα, 2018.

¹⁴ (α) Πράξεις με τις οποίες εκδηλώνεται άρνηση αναγνώρισης του Συντάγματος ή έλλειψη αφοσίωσης στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία, γ) Η παράβαση καθήκοντος κατά τον Ποινικό Κώδικα ή άλλους ειδικούς ποινικούς νόμους, δ) Η απόκτηση οικονομικού οφέλους ή ανταλλάγματος προς όφελος του ιδίου του

(απόκτηση οικονομικού οφέλους...) η παραγραφή αρχίζει από την ημερομηνία που ο αρμόδιος πειθαρχικώς προϊστάμενος έλαβε γνώση της τέλεσης της πράξης.

Η κλήση σε απολογία ή η παραπομπή στο πειθαρχικό συμβούλιο διακόπτουν την παραγραφή. Στις περιπτώσεις αυτές, ο συνολικός χρόνος παραγραφής έως την έκδοση της πρωτοβάθμιας πειθαρχικής απόφασης δεν μπορεί να υπερβεί τα επτά (7) έτη και για τα παραπτώματα των περιπτώσεων α', γ', δ', θ' και ι' της παραγράφου 1 του άρθρου 107 του ΥΚ τα δέκα (10) έτη.

Πειθαρχικό παράπτωμα το οποίο αποτελεί και ποινικό αδίκημα δεν παραγράφεται πριν παραγραφεί το ποινικό αδίκημα. Τέλος, δεν παραγράφεται το πειθαρχικό παράπτωμα για το οποίο εκδόθηκε πειθαρχική απόφαση που επιβάλλει πειθαρχική ποινή σε πρώτο βαθμό.

Πειθαρχικά όργανα

Πειθαρχικά είναι τα όργανα που ασκούν πειθαρχική εξουσία, μπορούν δηλαδή να προβαίνουν στη δίωξη των πειθαρχικών παραπτωμάτων, να εκδικάζουν πειθαρχικές υποθέσεις και να επιβάλλουν πειθαρχικές ποινές. Πειθαρχική εξουσία στους υπαλλήλους ασκούν:

- ❖ οι Πειθαρχικώς Προϊστάμενοί τους
- ❖ το Διοικητικό Συμβούλιο νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου για τους υπαλλήλους του νομικού προσώπου
- ❖ το Πειθαρχικό Συμβούλιο του οικείου φορέα
- ❖ το Δευτεροβάθμιο Πειθαρχικό Συμβούλιο
- ❖ ο Διοικητής της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας
- ❖ το Διοικητικό Εφετείο και
- ❖ το Συμβούλιο της Επικρατείας.

Πειθαρχικώς προϊστάμενοι

Για τους υπαλλήλους των κεντρικών και περιφερειακών υπηρεσιών του Δημοσίου πειθαρχικώς προϊστάμενοι είναι :

υπαλλήλου ή τρίτου προσώπου, κατά την άσκηση των καθηκόντων του ή εξ αφορμής αυτών, θ) Η σοβαρή απείθεια, ι) Η αδικαιολόγητη αποχή από την εκτέλεση των καθηκόντων.

- ❖ ο Υπουργός,
- ❖ ο Γενικός Γραμματέας Υπουργείου ή Γενικής Γραμματείας
- ❖ ο Γενικός Γραμματέας αυτοτελούς υπηρεσίας
- ❖ ο Ειδικός Γραμματέας
- ❖ ο Συντονιστής Αποκεντρωμένης Διοίκησης
- ❖ ο Ελεγκτής Νομιμότητας
- ❖ ο Προϊστάμενος Γενικής Δ/νσης
- ❖ ο Προϊστάμενος Δ/νσης.

Για τους υπαλλήλους των ΝΠΔΔ πειθαρχικώς προϊστάμενοι είναι :

- ❖ ο Διοικητής
- ❖ ο Πρόεδρος συλλογικού οργάνου ο οποίος ασκεί διοίκηση
- ❖ ο Υποδιοικητής
- ❖ ο Γενικός Γραμματέας
- ❖ ο Προϊστάμενος Γενικής Δ/νσης
- ❖ ο Προϊστάμενος Δ/νσης.
- ❖ το ΔΣ

Για τους υπαλλήλους των ΟΤΑ α΄ βαθμού πειθαρχικώς προϊστάμενοι είναι :

- ❖ ο Δήμαρχος
- ❖ ο Προϊστάμενος Γενικής Δ/νσης
- ❖ ο Προϊστάμενος Δ/νσης ή
- ❖ ο Προϊστάμενος αυτοτελούς Τμήματος
- ❖ ο Πρόεδρος του ΔΣ Ιδρύματος
- ❖ ο Πρόεδρος του ΔΣ Δημοτικού Νομικού Προσώπου
- ❖ ο Πρόεδρος του Συνδέσμου Δήμων

Για τους υπαλλήλους των ΟΤΑ β΄ βαθμού πειθαρχικώς προϊστάμενοι είναι :

- ❖ ο Περιφερειάρχης
- ❖ ο Προϊστάμενος Γενικής Δ/νσης
- ❖ ο Προϊστάμενος Δ/νσης
- ❖ ο Προϊστάμενος αυτοτελούς Τμήματος.

Για όλους τους υπαλλήλους του Δημοσίου ο Διοικητής της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας είναι πειθαρχικός προϊστάμενος.

Αρμοδιότητα πειθαρχικώς προϊσταμένων¹⁵:

Αρμόδιος πειθαρχικώς προϊστάμενος είναι εκείνος στον οποίο υπάγεται ο υπάλληλος κατά τον χρόνο τέλεσης του παραπτώματος. Αν ο υπάλληλος υπηρετεί σε άλλη υπηρεσία από αυτή της οργανικής του θέσης (π.χ. με απόσπαση), αρμόδιος πειθαρχικώς προϊστάμενος είναι ο προϊστάμενος της υπηρεσίας υποδοχής, εφόσον το πειθαρχικό παράπτωμα σχετίζεται με την άσκηση καθηκόντων του στην υπηρεσία αυτή. Αν έχουν επιληφθεί αρμοδίως περισσότεροι πειθαρχικώς προϊστάμενοι, η πειθαρχική δίωξη συνεχίζεται από αυτόν που την ξεκίνησε καλώντας πρώτος σε απολογία τον υπάλληλο. Ο ανώτερος πειθαρχικώς προϊστάμενος έχει στην περίπτωση αυτή το δικαίωμα να ζητήσει την παραπομπή σε αυτόν της πειθαρχικής υπόθεσης.

Η αρμοδιότητα των πειθαρχικώς προϊσταμένων είναι αμεταβίβαστη και επιλαμβάνονται αυτεπαγγέλτως. Σε περίπτωση που ο πειθαρχικώς προϊστάμενος που επιλαμβάνεται αρχικά της υπόθεσης κρίνει ότι το παράπτωμα επισύρει ποινή μεγαλύτερη της δικής του αρμοδιότητας, παραπέμπει την υπόθεση σε ανώτερο πειθαρχικώς προϊστάμενο μέχρι και τον Υπουργό. Αν και ο Υπουργός κρίνει ότι η προσήκουσα ποινή είναι ανώτερη της δικής του αρμοδιότητας παραπέμπει το θέμα στο πειθαρχικό συμβούλιο.

Παραπομπή της υπόθεσης στο πειθαρχικό συμβούλιο γίνεται από τον Υπουργό για τους υπαλλήλους των Υπουργείων. Για τους υπαλλήλους της Αποκεντρωμένης Διοίκησης η παραπομπή γίνεται από το Συντονιστή Αποκεντρωμένης Διοίκησης. Για τους υπαλλήλους των Ν.Π.Δ.Δ. από το Διοικητικό Συμβούλιο. Για τους υπαλλήλους των ΟΤΑ β' βαθμού η παραπομπή στο Πειθαρχικό Συμβούλιο γίνεται από τον Περιφερειάρχη. Για τους υπαλλήλους των ΟΤΑ α' βαθμού η παραπομπή γίνεται από την Εκτελεστική Επιτροπή. Η παραπομπή είναι υποχρεωτική όταν υπάρχει αιτιολογημένη πρόταση της αρμόδιας υπηρεσίας.

¹⁵ Άρθρο 118 του ν. 3528/2007.

Τα **πειθαρχικά συμβούλια**¹⁶ είναι πενταμελή και αποτελούνται από:

α) Τον Πρόεδρο, ο οποίος είναι πάρεδρος του Ελεγκτικού Συνεδρίου ή εφέτης ή πρόεδρος πρωτοδικών ή πρωτοδίκης των διοικητικών ή των πολιτικών δικαστηρίων ή εισαγγελέας ή αντεισαγγελέας εφετών ή εισαγγελέας ή αντεισαγγελέας πρωτοδικών με τον αναπληρωτή του, οι οποίοι υποδεικνύονται από τον Πρόεδρο του οικείου δικαστηρίου ή από τον προϊστάμενο της οικείας εισαγγελίας.

β) Ένα (1) μέλος, ο οποίος είναι πάρεδρος ή δικαστικός πληρεξούσιος του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους με τον αναπληρωτή του, οι οποίοι υποδεικνύονται από τον Πρόεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους.

γ) Ένα (1) μέλος, ο οποίος είναι μόνιμος υπάλληλος, προϊστάμενος Διεύθυνσης Υπουργείου, Αποκεντρωμένης Διοίκησης, Περιφέρειας ή Ν.Π.Δ.Δ., με τον αναπληρωτή του, οι οποίοι δεν υπάγονται στον φορέα των υπαλλήλων του οποίου τις υποθέσεις εξετάζει το συμβούλιο. Οι προϊστάμενοι διευθύνσεων υποδεικνύονται από τον Πρόεδρο του Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου ύστερα από κλήρωση. Τα πειθαρχικά συμβούλια των Περιφερειών είναι αρμόδια και για τις υποθέσεις των υπαλλήλων των ΟΤΑ α΄ βαθμού. Στις περιπτώσεις αυτές στα συμβούλια μετέχουν ένας (1) προϊστάμενος διεύθυνσης δήμου της περιφερειακής ενότητας που έχει έδρα η οικεία Περιφέρεια με τον αναπληρωτή του. Τα μέλη αυτά υποδεικνύονται από τον Πρόεδρο του Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου ύστερα από κλήρωση.

δ) Δύο (2) αιρετούς εκπροσώπους με τους αναπληρωτές τους οι οποίοι είναι μέλη του πενταμελούς υπηρεσιακού Συμβουλίου στο οποίο υπάγεται ο διωκόμενος υπάλληλος.

Αρμοδιότητα Πειθαρχικών Συμβουλίων

Αρμόδιο πειθαρχικό συμβούλιο είναι το συμβούλιο της υπηρεσίας στην οποία υπάγεται οργανικά ο υπάλληλος κατά το χρόνο τέλεσης του πειθαρχικού παραπτώματος. Αν ο υπάλληλος υπηρετεί σε άλλη υπηρεσία από αυτή της οργανικής του θέσης (π.χ. με απόσπαση), αρμόδιο πειθαρχικό συμβούλιο είναι αυτό της υπηρεσίας στην οποία υπηρετεί ο υπάλληλος κατά το χρόνο τέλεσης του παραπτώματος, εφόσον το πειθαρχικό παράπτωμα σχετίζεται με την άσκηση καθηκόντων του στην υπηρεσία αυτή. Το πειθαρχικό συμβούλιο δεν επιλαμβάνεται αυτεπαγγέλτως. Κρίνει είτε σε πρώτο βαθμό μετά από παραπομπή της υπόθεσης σε αυτό είτε σε δεύτερο βαθμό μετά από άσκηση ένστασης κατά απόφασης

¹⁶ Άρθρο 146B του ν. 3528/2007, όπως ισχύει

πειθαρχικώς προϊσταμένου. Το πειθαρχικό συμβούλιο μπορεί να επιβάλλει οποιαδήποτε ποινή.

Το Δευτεροβάθμιο Πειθαρχικό Συμβούλιο αποτελείται από:

α) Έναν (1) Αντιπρόεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, ως Πρόεδρο, που υποδεικνύεται από τον Πρόεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους.

β) Έξι (6) Νομικούς Συμβούλους του Κράτους με ισάριθμους αναπληρωτές τους, που υποδεικνύονται από τον Πρόεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους.

γ) Δύο (2) εν ενεργεία προϊσταμένους γενικών διευθύνσεων του Υπουργείου Εσωτερικών με δύο (2) αναπληρωτές τους εν ενεργεία προϊσταμένους γενικών διευθύνσεων ή διευθύνσεων του ίδιου Υπουργείου.

δ) Τον προϊστάμενο της γενικής διεύθυνσης που είναι αρμόδια για θέματα προσωπικού του Υπουργείου στο οποίο υπάγεται η υπηρεσία ή το οποίο εποπτεύει την υπηρεσία ή το Ν.Π.Δ.Δ. όπου διαπράχθηκε το πειθαρχικό παράπτωμα, με αναπληρωτή του άλλον προϊστάμενο γενικής διεύθυνσης ή διεύθυνσης του ίδιου ως άνω Υπουργείου, οριζόμενος πριν από την έναρξη της θητείας με απόφαση του οικείου Υπουργού. Όταν η πειθαρχική υπόθεση αφορά υπάλληλο Περιφέρειας, στο Συμβούλιο μετέχει ο προϊστάμενος γενικής διεύθυνσης της Περιφέρειας Αττικής που είναι αρμόδιος για θέματα προσωπικού, οριζόμενος με απόφαση του Περιφερειάρχη Αττικής. Προκειμένου για υπαλλήλους Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή Ν.Π.Δ.Δ. που εποπτεύονται από το Γενικό Γραμματέα Αποκεντρωμένης Διοίκησης στο Δευτεροβάθμιο Πειθαρχικό Συμβούλιο μετέχει προϊστάμενος γενικής διεύθυνσης με τον αναπληρωτή του, προϊστάμενο γενικής διεύθυνσης ή διεύθυνσης του Υπουργείου Εσωτερικών.

ε) Δύο (2) προϊσταμένους γενικών διευθύνσεων δήμων από τις Περιφερειακές Ενότητες της Περιφέρειας Αττικής, πλην της Περιφερειακής Ενότητας Νήσων, με τους αναπληρωτές τους, οι οποίοι υποδεικνύονται από τον Πρόεδρο του Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου, ύστερα από κλήρωση.

στ) Δύο (2) εκπροσώπους της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. με τους αναπληρωτές τους, οι οποίοι είναι μόνιμοι υπάλληλοι δημοσίων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. ή Περιφερειών και οι οποίοι υποδεικνύονται με απόφαση της εκτελεστικής επιτροπής της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.

ζ) Δύο (2) εκπροσώπους της Π.Ο.Ε.-Ο.Τ.Α. με τους αναπληρωτές τους, οι οποίοι είναι μόνιμοι υπάλληλοι Δήμων και οι οποίοι υποδεικνύονται με απόφαση της εκτελεστικής επιτροπής της Π.Ο.Ε.-Ο.Τ.Α.

Αρμοδιότητα Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου:

Αποφαινεται: α) σε δεύτερο βαθμό μετά από ένσταση κατά απόφασης πρωτοβάθμιου πειθαρχικού συμβουλίου και β) σε πρώτο και τελευταίο βαθμό επί των πειθαρχικών υποθέσεων των ανώτατων υπαλλήλων του δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ. Το Δευτεροβάθμιο Πειθαρχικό Συμβούλιο λειτουργεί σε τρία (3) Τμήματα. Το τρίτο Τμήμα είναι αρμόδιο για τους υπαλλήλους των ΟΤΑ α' βαθμού και των Ν.Π.Δ.Δ. αυτών.

Πειθαρχικές Ποινές

Οι πειθαρχικές ποινές ορίζονται περιοριστικά στο άρθρο 109 του ν . 3528/2007, όπως ισχύει, και είναι οι εξής, κλιμακούμενες από την ελαφρότερη στην βαρύτερη:

- α) Η έγγραφη επίπληξη.
- β) Το πρόστιμο έως τις αποδοχές δώδεκα (12) μηνών.
- γ) Η στέρηση του δικαιώματος για προαγωγή από ένα (1) έως πέντε (5) έτη.
- δ) Η στέρηση του δικαιώματος συμμετοχής σε διαδικασία για επιλογή προϊσταμένου οργανικής μονάδας οποιουδήποτε επιπέδου από ένα (1) έως πέντε (5) έτη.
- ε) Η αφαίρεση άσκησης των καθηκόντων προϊσταμένου οργανικής μονάδας οποιουδήποτε επιπέδου για τη θητεία ή το υπόλοιπό της.
- στ) Ο υποβιβασμός έως δύο (2) βαθμούς.
- ζ) Η προσωρινή παύση από τρεις (3) έως δώδεκα (12) μήνες με πλήρη στέρηση των αποδοχών και
- η) Η οριστική παύση.

Το πειθαρχικό όργανο, προκειμένου να διαμορφώσει κρίση ως προς την επιβλητέα πειθαρχική ποινή, συνεκτιμά τις ιδιαίτερες συνθήκες τέλεσης του παραπτώματος, την εν γένει προσωπικότητα του υπαλλήλου καθώς και την υπηρεσιακή του εικόνα, όπως προκύπτει από το προσωπικό του μητρώο και τηρεί την αρχή της αναλογικότητας, σύμφωνα με την οποία η ποινή πρέπει να είναι ανάλογη της βαρύτητας του παραπτώματος. Τυχόν ελαφρυντικές – επιβαρυντικές περιστάσεις λαμβάνονται επίσης υπόψη.

Σε περίπτωση που ο υπάλληλος διέπραξε περισσότερα πειθαρχικά παραπτώματα επιβάλλεται, κατά συγχώνευση, μία συνολική ποινή, κατά την επιμέτρηση της οποίας λαμβάνεται υπόψη η βαρύτητα όλων των πειθαρχικών παραπτωμάτων.

Κατά την επιμέτρηση των πειθαρχικών ποινών λαμβάνονται επίσης υπόψη:

- ❖ Η εξαιρετική υπαλληλική ποιότητα
- ❖ Το καλό ήθος
- ❖ Η έμπρακτη μετάνοια
- ❖ Το λευκό πειθαρχικό μητρώο
- ❖ Ο φόρτος εργασίας (παραπτώμα αμέλειας)
- ❖ Η πραγματική και νομική πλάνη
- ❖ Η υποτροπή
- ❖ Η συρροή
- ❖ Η εξακολούθηση.

Η υποτροπή αποτελεί ιδιαίτερος επιβαρυντική περίσταση για την επιμέτρηση της ποινής¹⁷.

Η ποινή της οριστικής παύσης μπορεί να επιβληθεί μόνο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις:

1. Για τα παραπτώματα:

- Πράξεις με τις οποίες εκδηλώνεται άρνηση αναγνώρισης του Συντάγματος ή έλλειψη αφοσίωσης στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία,
- Παράβαση καθήκοντος κατά τον Ποινικό Κώδικα ή άλλους ειδικούς νόμους,
- Απόκτηση οικονομικού οφέλους ή ανταλλάγματος προς όφελος του ιδίου του υπαλλήλου ή τρίτου προσώπου κατά την άσκηση των καθηκόντων του ή εξ αφορμής αυτών,
- Χαρακτηριστικώς αναξιοπρεπή ή ανάξια για υπάλληλο διαγωγή εντός ή εκτός υπηρεσίας,
- Παράβαση της υποχρέωσης εχεμύθειας,
- Αδικαιολόγητη αποχή από την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων πάνω από είκοσι δύο (22) εργάσιμες ημέρες συνεχώς ή πάνω από τριάντα (30) εργάσιμες ημέρες σε διάστημα ενός (1) έτους ή πάνω από πενήντα (50) εντός μίας τριετίας,
- Εξαιρετικώς σοβαρή απείθεια,
- Άμεση ή μέσω τρίτου προσώπου συμμετοχή σε δημοπρασία, την οποία διενεργεί επιτροπή μέλος της οποίας είναι ο υπάλληλος ή όταν η επιτροπή αυτή υπάγεται στην αρχή στην οποία ο υπάλληλος υπηρετεί,

¹⁷ Άρθρο 111 του ν. 3528/2007.

- Εμμονή σε άρνηση προσέλευσης για εξέταση σε υγειονομική επιτροπή.
2. Για οποιοδήποτε παράπτωμα αν συντρέχουν οι εξής επιβαρυντικές περιστάσεις:
- η επιβολή τριών (3) τουλάχιστον πειθαρχικών ποινών ανώτερων του προστίμου αποδοχών ενός (1) μηνός κατά την προηγούμενη της διάπραξης διετία ή
 - η τιμωρία για το ίδιο παράπτωμα με ποινή ανώτερη του προστίμου αποδοχών ενός (1) μηνός κατά το προηγούμενο της διάπραξης έτος.

Στις ακόλουθες περιπτώσεις προβλέπεται η δυνατότητα επιβολής, πέραν της πειθαρχικής ποινής, και διοικητικής κύρωσης, χρηματικής φύσεως:

- Από 3.000 έως 30.000 € όταν επιβάλλονται οι πειθαρχικές ποινές των περιπτώσεων γ' έως ζ'¹⁸ της παρ. 1 του άρθρου 107 του ΥΚ και συντρέχουν επιβαρυντικές περιστάσεις.
- Από 10.000 έως 100.000 € όταν επιβάλλεται η πειθαρχική ποινή της οριστικής παύσης και πρόκειται για τα πειθαρχικά παραπτώματα των περιπτώσεων δ' (*απόκτηση οικονομικού οφέλους ή ανταλλάγματος προς όφελος του ιδίου του υπαλλήλου ή τρίτου προσώπου, κατά την άσκηση των καθηκόντων του ή εξ αφορμής αυτών*) και ε' (*αναξιοπρεπής ή ανάρμοστη ή ανάξια για υπάλληλο συμπεριφορά εντός ή εκτός υπηρεσίας*) της παρ. 1 του άρθρου 107 του ΥΚ, τα οποία σχετίζονται με οικονομικό αντικείμενο.

Για τα σοβαρά πειθαρχικά παραπτώματα προβλέπεται κατώτατο όριο επιβολής πειθαρχικής ποινής. Έτσι:

Για τα παραπτώματα:

- Πράξεις με τις οποίες εκδηλώνεται άρνηση αναγνώρισης του Συντάγματος έλλειψη αφοσίωσης στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία
- Παράβαση καθήκοντος κατά τον Ποινικό Κώδικα ή άλλους ειδικούς ποινικούς νόμους
- Απόκτηση οικονομικού οφέλους ή ανταλλάγματος προς όφελος του ιδίου του υπαλλήλου ή τρίτου προσώπου, κατά την άσκηση των καθηκόντων του ή εξ αφορμής αυτών και
- Σοβαρή απείθεια

η κατώτερη ποινή που μπορεί να επιβάλει το Πειθαρχικό Συμβούλιο είναι αυτή του υποβιβασμού.

¹⁸ Στέρηση του δικαιώματος για προαγωγή από ένα (1) έως πέντε (5) έτη, στέρηση του δικαιώματος συμμετοχής σε διαδικασία για επιλογή προϊσταμένου οργανικής μονάδας οποιουδήποτε επιπέδου από ένα (1) έως πέντε (5) έτη, αφαίρεση άσκησης των καθηκόντων προϊσταμένου οργανικής μονάδας οποιουδήποτε επιπέδου για τη θητεία ή το υπόλοιπό της, υποβιβασμός έως δύο (2) βαθμούς, προσωρινή παύση από τρεις (3) έως δώδεκα (12) μήνες με πλήρη στέρηση των αποδοχών.

Για τα παραπτώματα:

- Χρησιμοποίηση της δημοσιοϋπαλληλικής ιδιότητας ή πληροφοριών που κατέχει ο υπάλληλος λόγω της υπηρεσίας ή της θέσης του, για εξυπηρέτηση ιδιωτικών συμφερόντων του ιδίου ή τρίτων προσώπων
- Αδικαιολόγητη άρνηση προσέλευσης για ιατρική εξέταση
- Άμεση ή μέσω τρίτου προσώπου συμμετοχή σε δημοπρασία την οποία διενεργεί επιτροπή, μέλος της οποίας είναι ο υπάλληλος ή όταν η επιτροπή αυτή υπάγεται στην αρχή στην οποία ο υπάλληλος υπηρετεί
- Άρνηση σύμπραξης, συνεργασίας, χορήγησης στοιχείων ή εγγράφων κατά τη διεξαγωγή έρευνας, επιθεώρησης ή ελέγχου από Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές, τον Διοικητή της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας και τα ιδιαίτερα Σώματα και Υπηρεσίες Επιθεώρησης και Ελέγχου
- Αδικαιολόγητα μη έγκαιρη σύνταξη ή η σύνταξη μεροληπτικής έκθεσης αξιολόγησης, ή η σύνταξη έκθεσης με κρίσεις ή χαρακτηρισμούς που δεν εξειδικεύονται με αναφορά συγκεκριμένων στοιχείων
- Χρησιμοποίηση τρίτων προσώπων για την απόκτηση υπηρεσιακής εύνοιας ή την πρόκληση ή ματαίωση εντολής της υπηρεσίας
- Σύναψη στενών κοινωνικών σχέσεων με πρόσωπα, με αφορμή το χειρισμό θεμάτων αρμοδιότητας του υπαλλήλου από την αντιμετώπιση των οποίων εξαρτώνται ουσιώδη συμφέροντα των προσώπων αυτών
- Φθορά λόγω ασυνήθιστης χρήσης, εγκατάλειψη ή παράνομη χρήση πράγματος το οποίο ανήκει στην υπηρεσία

η κατώτερη ποινή που μπορεί να επιβάλει το Πειθαρχικό Συμβούλιο είναι αυτή του προστίμου.

Για τα υπόλοιπα παραπτώματα μπορεί να επιβληθεί οποιαδήποτε ποινή.

Πειθαρχικώς προϋστάμενοι¹⁹:

Όργανα και διαδικασία πειθαρχικής δίωξης εκπαιδευτικού προσωπικού πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

¹⁹ Άρθρο 117 του ν. 3528/2007 σε συνδυασμό με το Π. Δ. 47/2006 (ΦΕΚ Α' 48).

Οι διατάξεις του πδ 47/2006 εφαρμόζονται, μεταξύ άλλων:

- ❖ στους περιφερειακούς διευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,
- ❖ στους σχολικούς συμβούλους πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,
- ❖ στους διευθυντές εκπαίδευσης,
- ❖ στους συντονιστές εκπαίδευσης του εξωτερικού,
- ❖ στους διευθυντές και υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης του εξωτερικού,
- ❖ στους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, δημόσιας και ιδιωτικής, στους οποίους περιλαμβάνονται και οι υπηρετούντες στη δημόσια εκπαίδευση με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου, καθώς και οι προσωρινοί αναπληρωτές και ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί,
- ❖ στους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν με θητεία ή με απόσπαση στα γραφεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, φυσικής αγωγής και τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης,
- ❖ στους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν στις σχολικές μονάδες ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης του εξωτερικού και στα γραφεία συντονιστών εκπαίδευσης του εξωτερικού, με απόσπαση ή με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου.

Πειθαρχική δικαιοδοσία

Την πειθαρχική δικαιοδοσία στο ως άνω προσωπικό ασκούν: α) οι πειθαρχικοί προϊστάμενοι και β) τα πειθαρχικά συμβούλια.

Πειθαρχικοί προϊστάμενοι

Συγκεκριμένα, οι πειθαρχικοί προϊστάμενοι για τους συντονιστές εκπαίδευσης του εξωτερικού, τους διευθυντές και υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης του εξωτερικού, καθώς και τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν στις σχολικές μονάδες ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης του εξωτερικού και στα γραφεία συντονιστών εκπαίδευσης του εξωτερικού είναι

- ❖ Ο Υπουργός και ο Υφυπουργός Παιδείας και Θρησκευμάτων
- ❖ Ο Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων
- ❖ Ο Συντονιστής Εκπαίδευσης Εξωτερικού για τους διευθυντές και υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης του εξωτερικού, καθώς και τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν στις σχολικές μονάδες ελληνόγλωσσης εκπαίδευσης του εξωτερικού και στα γραφεία συντονιστών εκπαίδευσης του εξωτερικού

Ειδικότερα, οι ρυθμίσεις του άρθρου 6 (*Ρυθμίσεις πειθαρχικών θεμάτων εκπαιδευτικών και λοιπού προσωπικού αρμοδιότητας του Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων*) του ν.4057/2012, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει με το άρθρο 52 του ν. 4823/2021 και την παρ. 8 του άρθρου 27 του ν.4386/2016 και το άρθρο 211 του ν. 4610/2019, προβλέπουν, μεταξύ άλλων, τα κάτωθι:

Με απόφαση του Υπουργού Παιδείας και Θρησκευμάτων συνιστώνται, σε κάθε περιφερειακή διεύθυνση εκπαίδευσης, ένα ή περισσότερα Πρωτοβάθμια Πειθαρχικά Συμβούλια. Οι αρμοδιότητες του Πρωτοβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου ασκούνται από δύο (2) τμήματα.....Οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που αποσπώνται σε σχολικές ή άλλες δημόσιες υπηρεσίες και φορείς στο εξωτερικό υπάγονται στην αρμοδιότητα του πρώτου τμήματος του πειθαρχικού συμβουλίου που λειτουργεί στην περιφερειακή διεύθυνση εκπαίδευσης όπου υπάγεται η διεύθυνση εκπαίδευσης από την οποία αποσπώνται.

....Το ειδικό επιστημονικό, ερευνητικό, τεχνικό, βοηθητικό και διοικητικό προσωπικό που υπηρετεί, ύστερα από απόσπαση στο εξωτερικό, υπάγεται στην αρμοδιότητα του δεύτερου τμήματος του πειθαρχικού συμβουλίου που λειτουργεί στην περιφερειακή διεύθυνση εκπαίδευσης όπου εδρεύει η υπηρεσία ή ο φορέας από τους οποίους αποσπώνται.

Για τις πειθαρχικές υποθέσεις των περιφερειακών διευθυντών εκπαίδευσης, των περιφερειακών εποπτών ποιότητας της εκπαίδευσης, των διευθυντών εκπαίδευσης, των εποπτών ποιότητας της εκπαίδευσης και των συντονιστών εκπαίδευσης του εξωτερικού αρμόδιο είναι, σε πρώτο και τελευταίο βαθμό, το Δευτεροβάθμιο Πειθαρχικό Συμβούλιο.

Τα πρωτοβάθμια πειθαρχικά συμβούλια κρίνουν σε πρώτο βαθμό μετά από παραπομπή της υπόθεσης σε αυτά και σε δεύτερο βαθμό μετά από άσκηση ένστασης κατά των αποφάσεων των πειθαρχικών προϊσταμένων και μπορούν να επιβάλλουν οποιαδήποτε πειθαρχική ποινή. Η παραπομπή στα αρμόδια πειθαρχικά συμβούλια ασκείται από τους πειθαρχικούς προϊσταμένους και για το προσωπικό της πειθαρχικής δικαιοδοσίας τους.

Σε αυτό το σημείο τονίζεται ότι όσα θέματα δεν ρυθμίζονται από τις ειδικότερες διατάξεις πειθαρχικού δικαίου περί εκπαιδευτικού προσωπικού του ΥΠΑΙΘ εφαρμόζονται ανάλογα οι διατάξεις του πειθαρχικού δικαίου των δημόσιων διοικητικών υπαλλήλων.

ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Στον Υπαλληλικό Κώδικα προβλέπονται δύο μέθοδοι συλλογής στοιχείων για τη διερεύνηση της αναγκαιότητας άσκησης πειθαρχικής δίωξης. Αυτές εντάσσονται στην πειθαρχική διαδικασία και είναι η προκαταρκτική έρευνα και η ένορκη διοικητική εξέταση (Ε.Δ.Ε.).

Προκαταρκτική έρευνα²⁰

Είναι η άτυπη συλλογή και καταγραφή στοιχείων για να διαπιστωθεί η τέλεση πειθαρχικού παραπτώματος και οι συνθήκες τέλεσής του. Προκαταρκτική έρευνα μπορεί να ενεργήσει ή να διατάξει κάθε πειθαρχικός προϊστάμενος. Σε περίπτωση που μετά την προκαταρκτική έρευνα ο πειθαρχικός προϊστάμενος κρίνει ότι δεν συντρέχει περίπτωση πειθαρχικής δίωξης, περατώνει την έρευνα με αιτιολογημένη έκθεση. Στην περίπτωση αυτή δεν αποκλείεται η ενέργεια προκαταρκτικής εξέτασης από ανώτερο πειθαρχικός προϊστάμενος. Αν, αντιθέτως, αυτός που ενεργεί προκαταρκτική έρευνα κρίνει ότι έχει διαπραχθεί πειθαρχικό παράπτωμα το οποίο τιμωρείται με ποινή της αρμοδιότητάς του, καλεί τον υπάλληλο σε απολογία. Αν μετά την κλήση σε απολογία, ή πριν καλέσει σε απολογία, κρίνει ότι το παράπτωμα επισύρει ποινή μεγαλύτερη της δικής του αρμοδιότητας, παραπέμπει την υπόθεση σε ανώτερο πειθαρχικός προϊστάμενος. Αν, τέλος, κρίνει ότι το πειθαρχικό παράπτωμα χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση, διατάσσει την ενέργεια ένορκης διοικητικής εξέτασης.

Η προκαταρκτική εξέταση περατώνεται εντός μηνός από την ημερομηνία κατά την οποία ο πειθαρχικός προϊστάμενος έλαβε γνώση των περιστατικών, που πιθανόν συνιστούν πειθαρχικό παράπτωμα ή, αν η προκαταρκτική εξέταση διεξάγεται από υπάλληλο ύστερα από εντολή του πειθαρχικός προϊσταμένου, από την ημερομηνία που κοινοποιήθηκε στον υπάλληλο η απόφαση της ανάθεσής της.

Ένορκη διοικητική εξέταση (ΕΔΕ)²¹

Ένορκη διοικητική εξέταση (ΕΔΕ) ενεργείται κάθε φορά που η υπηρεσία έχει α) σοβαρές υπόνοιες, δηλαδή πληροφορίες αξιολογες και σημαντικές ή β) σαφείς ενδείξεις, δηλαδή σοβαρές ενδείξεις που είναι καταρχήν πειστικές, για τη διάπραξη πειθαρχικού παραπτώματος (Ερμηνεία Υπαλληλικού Κώδικα Α.Ι. Τάχος-Ι.Λ. Συμεωνίδης, Άρθρα 106-τρίτο, Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2007, σελ. 1349 επ.).

²⁰ Άρθρο 125 του ν. 3528/2007

²¹ Άρθρο 127 του ν. 3528/2007, Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, ΔΙΔΑΔ/Φ.69/103/οικ. 1422/8.1.2020 «Παροχή οδηγιών για τη διενέργεια Ένορκης Διοικητικής Εξέτασης (Ε.Δ.Ε.) σύμφωνα με το άρθρο 126 του Υπαλληλικού Κώδικα (ν.3528/2007), όπως έχει αντικατασταθεί και ισχύει» (ΑΔΑ: Ω1Γ046ΜΤΛ6-09Π).

Σκοπός της ΕΔΕ είναι η συλλογή στοιχείων (όχι άτυπη όπως στην προκαταρκτική εξέταση) για τη διαπίστωση:

- i) της τέλεσης πειθαρχικού παραπτώματος,
- ii) τον προσδιορισμό των προσώπων που τυχόν ευθύνονται και
- iii) τη διερεύνηση των συνθηκών κάτω από τις οποίες αυτό έχει τελεστεί, μεταξύ των οποίων και τη διερεύνηση των στοιχείων της υπαιτιότητας και του καταλογισμού (άρθρο 106 του Υ.Κ.).

Η ΕΔΕ αποτελεί ανακριτική μέθοδο μεταξύ της προκαταρκτικής εξέτασης (άρθρο 125) και της πειθαρχικής ανάκρισης (άρθρο 127), με την οποία διευκολύνεται η διοίκηση για τυχόν εντοπισμό παραπτώματων και υπευθύνων, ώστε στη συνέχεια να κινηθεί, αν χρειασθεί, η πειθαρχική διαδικασία. Με αυτή διασφαλίζεται και το υπηρεσιακό κύρος αλλά και η προσωπικότητα του υπαλλήλου από αβάσιμες και αναπόδεικτες κατηγορίες και φήμες (ΝΣΚ 271/2001). Ένορκη διοικητική εξέταση δύναται να διαταχθεί και κατόπιν διενέργειας προκαταρκτικής εξέτασης, σε περίπτωση που αυτός που ενεργεί την προκαταρκτική εξέταση κρίνει ότι το υπό εξέταση πειθαρχικό παράπτωμα χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση.

Η ένορκη διοικητική εξέταση δεν συνιστά έναρξη πειθαρχικής δίωξης και δεν διακόπτει την παραγραφή του υπό εξέταση πειθαρχικού παραπτώματος. Με το δεδομένο αυτό, δεν είναι δυνατόν στον υπάλληλο, κατά του οποίου συγκεντρώνονται υπόνοιες ή ενδείξεις για τη διάπραξη πειθαρχικού παραπτώματος, να αποδοθεί κατά το στάδιο της διενέργειας ΕΔΕ ο χαρακτηρισμός του κατηγορούμενου ή του πειθαρχικώς διωκόμενου. Επισημαίνεται ότι μέχρι την ολοκλήρωση της πειθαρχικής διαδικασίας, που ενδεχομένως θα κινηθεί μετά την διενέργεια της ΕΔΕ, και την έκδοση πειθαρχικής απόφασης, ισχύει το τεκμήριο της αθωότητας του υπαλλήλου κατ' ανάλογη εφαρμογή του αντίστοιχου θεμελιώδους κανόνα του ποινικού δικαίου (ΝΣΚ 271/2001).

Ανάθεση ΕΔΕ

Την ένορκη διοικητική εξέταση έχει δικαίωμα να διατάξει οποιοσδήποτε πειθαρχικώς προϊστάμενος.

Η ένορκη διοικητική εξέταση ανατίθεται και ενεργείται από μόνιμο υπάλληλο, ήτοι αποκλειστικά από υπάλληλο με σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου, με βαθμό Α' του ίδιου Υπουργείου ή νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου (άρθρο 126 παρ. 2 του ΥΚ, όπως τροποποιήθηκε με την παρ. 1 του άρθρου 41 του ν. 4590/2019). Απαγορεύεται η ανάθεση

διενέργειας ΕΔΕ σε υπάλληλο κατώτερου βαθμού εκείνου στον οποίο αποδίδεται η πράξη. Από το συνδυασμό των διατάξεων του άρθρου 126 του ΥΚ, σύμφωνα με το οποίο η ΕΔΕ ενεργείται από ισόβαθμο υπάλληλο του εξεταζόμενου και του άρθρου 97 περ. γ' του ΥΚ, σύμφωνα με το οποίο μεταξύ υπαλλήλων του ίδιου κλάδου και βαθμού δεν υπάρχει προβάδισμα, προκύπτει ότι δεν απαιτείται ο ενεργών την ΕΔΕ υπάλληλος να είναι και αρχαιότερος του υπαλλήλου, στον οποίο αποδίδεται η πράξη (ΔΕφΑθ 62/2015, 1588/2008).

Κατά την κρίση του διατάσσοντος τη διενέργεια ένορκης διοικητικής εξέτασης και βάσει των συνθηκών τέλεσης του υπό διερεύνηση πειθαρχικού παραπτώματος μπορεί, για λόγους διασφάλισης της αντικειμενικότητας, η ΕΔΕ να ανατίθεται και σε μόνιμο δημόσιο υπάλληλο με βαθμό Α' άλλου Υπουργείου ή, προκειμένου για νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, του Υπουργείου που το εποπτεύει (άρθρο 126 παρ. 2 του ΥΚ, όπως τροποποιήθηκε με την παρ. 1 του άρθρου 41 του ν. 4590/2019). Επισημαίνεται ότι, δεδομένου ότι οι διατάξεις παρέχουν αυτή τη δυνατότητα, θα πρέπει οι πειθαρχικώς προϊστάμενοι, σταθμίζοντας τα πραγματικά περιστατικά κάθε περίπτωσης και την ανάγκη διασφάλισης της αντικειμενικότητας, να εξετάζουν εάν συντρέχει λόγος ανάθεσης διενέργειας της ΕΔΕ σε μόνιμο δημόσιο υπάλληλο άλλου Υπουργείου ή, προκειμένου για νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, του Υπουργείου που το εποπτεύει.

Αν ο υπάλληλος, στον οποίο αποδίδεται η διάπραξη του πειθαρχικού παραπτώματος, είναι προϊστάμενος οργανικής μονάδας οποιουδήποτε επιπέδου, η εντολή για διενέργεια ένορκης διοικητικής εξέτασης ανατίθεται σε προϊστάμενο τουλάχιστον ίδιου επιπέδου οργανικής μονάδας.

Επίσης, σύμφωνα με τη διάταξη της παρ. 13 του άρθρου 100 του ν. 4622/2019, ο Διοικητής της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (ΕΑΔ) μπορεί να προκαλέσει τη διενέργεια ΕΔΕ, το πόρισμα της οποίας, πλήρως τεκμηριωμένο, του γνωστοποιείται χωρίς καθυστέρηση. Στην περίπτωση αυτή, εάν προκύψουν πειθαρχικές ευθύνες, η άσκηση πειθαρχικής δίωξης αποτελεί δέσμια διοικητική ενέργεια για τα αρμόδια όργανα, η οποία εκδηλώνεται εντός αποκλειστικής προθεσμίας δέκα (10) ημερών από την περιέλευση του πορίσματος. Η ανωτέρω ΕΔΕ ενεργείται, κατόπιν εντολής του Διοικητή της Αρχής, κατά παρέκκλιση των οριζόμενων στις οικείες διατάξεις του ΥΚ, από Επιθεωρητές- Ελεγκτές της Αρχής, που ορίζονται από τον Διοικητή της Αρχής και έναν μόνιμο υπάλληλο με βαθμό τουλάχιστον Α' του ελεγχόμενου φορέα, αρχής ή υπηρεσίας, που προτείνεται αντίστοιχα από τον φορέα προέλευσής του, μέσα σε προθεσμία, η οποία ορίζεται στην οικεία πρόσκληση του Διοικητή της Αρχής. Αν παρέλθει άπρακτη η ταχθείσα ως άνω προθεσμία, ο Διοικητής της Αρχής αναθέτει τη διενέργεια της ΕΔΕ μόνο σε Επιθεωρητές-Ελεγκτές της Αρχής. Ο Διοικητής της Αρχής, όταν

αναθέτει τη διενέργεια ΕΔΕ οφείλει να γνωστοποιεί τούτο με περίληψη του θέματος στον αρμόδιο Επιθεωρητή-Ελεγκτή και στην υπηρεσία στην οποία υπηρετεί ή ανήκει οργανικά ο υπάλληλος. Κατά τα λοιπά, η ΕΔΕ διενεργείται, σύμφωνα με τις διατάξεις που διέπουν τον οικείο φορέα, ενώ, εάν δεν υπάρχει ειδική πρόβλεψη, εφαρμόζονται αναλόγως οι αντίστοιχες διατάξεις του ΥΚ. Η άρνηση κατάθεσης σε διενεργούμενη, κατά τα ανωτέρω, ΕΔΕ αποτελεί αυτοτελές πειθαρχικό αδίκημα, το οποίο επισύρει την ποινή του προστίμου έως τις αποδοχές έξι (6) μηνών.

Αν από την ΕΔΕ που διενεργήθηκε, κατά τα ανωτέρω, διαπιστώνεται η διάπραξη πειθαρχικού αδικήματος από εκείνα που τιμωρούνται, κατά την παράγραφο 2 του άρθρου 109 του ΥΚ, με την ποινή της οριστικής παύσης, ο Διοικητής της Αρχής ασκεί ο ίδιος την πειθαρχική δίωξη και παραπέμπει την υπόθεση στο αρμόδιο πειθαρχικό συμβούλιο. Οι Επιθεωρητές-Ελεγκτές που υπηρετούν στην ΕΑΔ μπορούν να διεξάγουν ΕΔΕ κατόπιν σχετικής εντολής του Διοικητή της Αρχής, ο οποίος σε κάθε περίπτωση, μπορεί να ασκήσει ή να διατάξει την άσκηση πειθαρχικής δίωξης ή τη λήψη άλλων διοικητικών μέτρων. ΕΔΕ μπορεί επίσης να διενεργηθεί και κατά τη διάρκεια του ελέγχου, μετά από εισήγηση των Επιθεωρητών-Ελεγκτών και εντολή του Διοικητή της Αρχής και στην περίπτωση αυτή η ΕΔΕ διενεργείται μόνο από Επιθεωρητές-Ελεγκτές της Αρχής.

Ακόμη, σύμφωνα με την αριθ. 271/2001 γνωμοδότηση του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, κατά τη διενέργεια της ΕΔΕ δεν προβλέπεται ρητώς από τις διατάξεις του άρθρου 126 του ΥΚ δικαίωμα του υπαλλήλου, στον οποίον αποδίδεται η διάπραξη πειθαρχικού παραπτώματος, να ζητήσει εξαίρεση του ενεργούντος αυτή, ενώ αντίστοιχη πρόβλεψη υπάρχει στο άρθρο 127 του ΥΚ για την πειθαρχική ανάκριση. Εντούτοις, εάν κατά τη διενέργεια ΕΔΕ προβληθεί και διαγνωσθεί η συνδρομή λόγων, που δικαιολογούν την εξαίρεση του διενεργούντος αυτή ή η ενεργηθείσα ΕΔΕ πάσχει εξ' άλλου λόγου, αναφερόμενου είτε στο πρόσωπο του ενεργούντος αυτή είτε σε πλημμέλειες ή παραλείψεις ή παρατυπίες, που επιδρούν επί του κύρους αυτής ή δημιουργούν υπόνοιες στον κρινόμενο περί ελλείψεως αμεροληψίας και αντικειμενικότητας, πέραν ασφαλώς των δικαιολογημένων ίσως δυσαρεσκειών από την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων του ως διενεργούντος την ΕΔΕ, πρέπει να γίνει δεκτό ότι ο διατάξας την ΕΔΕ πειθαρχικός προϊστάμενος, προς τον οποίο θα διατυπωθεί εγγράφως με αίτηση εξαιρέσεως του ενδιαφερομένου τυχόν σχετικό παράπονο κατά τη διάρκεια διενέργειας της ΕΔΕ ή ακόμη και αυτεπαγγέλτως- αν ήθελε υποπέσει στην αντίληψή του καθ' οιονδήποτε τρόπο σχετική πληροφορία-οφείλει να ελέγξει τη βασιμότητα αυτών και να προβεί στις προσήκουσες προς αποκατάσταση τυχόν αδικιών ή απλώς προς άμβλυνση δικαιολογημένων ή, έστω, πιθανολογούμενων παραπόνων ενέργειες κατ'

εφαρμογή της αρχής της αμεροληψίας, ως γενικής αρχής του διοικητικού δικαίου (άρθρο 36 του ΥΚ- Κώλυμα συμφέροντος και άρθρο 7 του ΚΔΔ-Αμεροληψία των διοικητικών οργάνων).

Πάντως, η νόμιμη εκτέλεση των καθηκόντων με τις εντεύθεν δυσარέσκειες ή δυσμενείς καταστάσεις που εκ της φύσης της διαδικασίας προκύπτουν, δεν μπορεί, χωρίς άλλα συγκεκριμένα και αποδεικνύόμενα στοιχεία, να θεμελιώσει την έννοια της έχθρας, γενικές δε και αόριστες αιτιάσεις, που δεν αποδεικνύουν κατά τρόπο συγκεκριμένο και σαφή λόγο εξαιρέσεως, δεν επιτρέπεται να ληφθούν υπόψη. Ενέργεια, πάντως, που γίνεται παρά τη συνδρομή λόγου εξαιρέσεως, συνεπάγεται ακυρότητα της σχετικής διοικητικής πράξεως, λόγω του δημιουργούμενου τεκμηρίου επηρεασμού του ενεργήσαντος οργάνου, έστω και αν δεν αποδεικνύεται ότι η ληφθείσα απόφαση είναι πραγματικά μεροληπτική.

Η ένορκη διοικητική εξέταση περατώνεται εντός δύο (2) μηνών από την ημερομηνία που κοινοποιήθηκε στον υπάλληλο η απόφαση ανάθεσης διεξαγωγής της. Ο υπάλληλος, ο οποίος διεξάγει την ένορκη διοικητική εξέταση, μπορεί να ζητήσει, με πλήρως αιτιολογημένη αίτησή του, παράταση της προθεσμίας αυτής έως ένα (1) μήνα. Επισημαίνεται ότι η εν λόγω προθεσμία προβλέφθηκε με τις διατάξεις του ΥΚ για λόγους επιτάχυνσης των διαδικασιών, οπότε, εάν ο αναθέτων την ΕΔΕ κρίνει αιτιολογημένα ότι για λόγους δημοσίου συμφέροντος είναι επιτακτική η περάτωσή της σε λιγότερο χρόνο δύναται να θέσει στον διενεργούντα την ΕΔΕ συντομότερη προθεσμία από τους δύο (2) μήνες. Σε κάθε περίπτωση, ισχύει το δικαίωμα του διενεργούντος την ΕΔΕ να ζητήσει, με πλήρως αιτιολογημένη αίτησή του, παράταση της προθεσμίας αυτής έως ένα (1) μήνα.

Διενέργεια ΕΔΕ

Κατά παραπομπή των διατάξεων του άρθρου 126 του ΥΚ, οι διατάξεις των παραγράφων 5, 7 και 8 του άρθρου 127 του ΥΚ, καθώς και οι διατάξεις των άρθρων 129 και 131 του ΥΚ που εφαρμόζονται για την πειθαρχική ανάκριση, εφαρμόζονται αναλόγως και για τη διενέργεια ΕΔΕ. Σύμφωνα με αυτές:

- Η ΕΔΕ είναι μυστική.
- Η ΕΔΕ μπορεί να επεκταθεί στην έρευνα και άλλων παραπτωμάτων του ίδιου υπαλλήλου, εφόσον προκύπτουν επαρκή στοιχεία.
- Καθήκοντα γραμματέα εκτελεί υπάλληλος, ο οποίος ορίζεται από τον ενεργούντα την ΕΔΕ.

Όσον αφορά το ζήτημα της πρόσβασης στα στοιχεία της ΕΔΕ, σύμφωνα με τη γνωμοδότηση 501/2007 του ΝΣΚ, καθώς και άλλες γνωμοδοτήσεις που έχουν εκδοθεί από το ΝΣΚ για το ίδιο ζήτημα (451/2012, 454/2012, 457/2012, 458/2012), η μυστικότητα της ΕΔΕ δεν αίρεται με την υποβολή της πορισματικής έκθεσως από εκείνον που τη διενεργεί, αλλά η διατήρησή της συνάπτεται με το εάν θα ασκηθεί συναφώς πειθαρχική δίωξη κατά των υπαλλήλων, στους οποίους η πορισματική έκθεση της ΕΔΕ αποδίδει τυχόν πειθαρχικές ευθύνες. Εάν με βάση την πορισματική έκθεση της ΕΔΕ ασκηθεί πειθαρχική δίωξη, τότε ο πειθαρχικώς διωκόμενος μπορεί να αποκτήσει πρόσβαση στα στοιχεία της ΕΔΕ, πριν την υποβολή της απολογίας του, όπως ρητώς προβλέπει το άρθρο 135 παρ. 3 του ΥΚ. Κατά το ενδιάμεσο διάστημα, μεταξύ της υποβολής της έκθεσης της ΕΔΕ και της τυχόν άσκησης πειθαρχικής δίωξης, διατηρείται η μυστικότητα της ΕΔΕ, για όσο διάστημα τα αρμόδια πειθαρχικά όργανα βρίσκονται στο στάδιο μελέτης των στοιχείων της ΕΔΕ και για το λόγο αυτό δεν είναι επιτρεπτή η πρόσβαση στα στοιχεία της ΕΔΕ (πρβλ. ΝΣΚ 221/2007, 178/2000, 610/1999). Εάν, αντιθέτως, με βάση την ως άνω έκθεση της ΕΔΕ, κριθεί από τα αρμόδια πειθαρχικά όργανα ότι δεν πρέπει να ασκηθεί πειθαρχική δίωξη κατά των εμπλεκόμενων δημοσίων υπαλλήλων και ο οικείος φάκελος τεθεί στο αρχείο, τότε πρόσβαση επί των στοιχείων αυτού μπορεί να αποκτήσει οποιοσδήποτε θεμελιώνει εύλογο ενδιαφέρον υπό τις προϋποθέσεις και τους περιορισμούς που προβλέπει το άρθρο 5 (Πρόσβαση σε έγγραφα) του ΚΔΔ ή τυχόν άλλες ειδικές διατάξεις. Κατά την εξέταση του υπαλλήλου, στον οποίο αποδίδεται η διάπραξη πειθαρχικού παραπτώματος, εφαρμόζονται αναλόγως οι διατάξεις των άρθρων 130 παράγραφος 3 και 132 του ΥΚ για την εξέταση μαρτύρων και την εξέταση του υπαλλήλου, στον οποίο αποδίδεται η τέλεση πειθαρχικού παραπτώματος, αντίστοιχα.

Εξέταση Μαρτύρων

Με τη διάταξη της παρ. 3 του άρθρου 130 του ΥΚ παρέχεται δικαίωμα εξέτασης μαρτύρων κατά τη διάρκεια διενέργειας της ΕΔΕ και μέχρι την εξέταση του υπαλλήλου, στον οποίο αποδίδεται η τέλεση πειθαρχικού παραπτώματος, κατόπιν έγγραφης αίτησής του, που απευθύνεται στον διενεργούντα την ΕΔΕ, ενώ ο διενεργών την ΕΔΕ υποχρεούται να εξετάσει τουλάχιστον πέντε (5) από τους προτεινόμενους μάρτυρες. Η παράλειψη εξέτασης μάρτυρα που έχει προταθεί αποτελεί παράβαση ουσιώδους τύπου της διαδικασίας.

Οι μάρτυρες εξετάζονται ενόρκως κατά τις διατάξεις του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας. Η μη εμφάνιση ή η άρνηση κατάθεσης μάρτυρα χωρίς εύλογη αιτία αποτελεί πλημμέλημα και, αν αυτός είναι δημόσιος υπάλληλος, και πειθαρχικό παράπτωμα (άρθρο 107 παρ. 1 περ. λ' του ΥΚ, όπως ισχύει). Σύμφωνα με την παρ. 1 του άρθρου 219 του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας,

όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει, που αφορά στη διαδικασία όρκου των μαρτύρων, «1. Κάθε μάρτυρας οφείλει, πριν εξετασθεί στο ακροατήριο, να δώσει τον ακόλουθο όρκο: «Δηλώνω, επικαλούμενος την τιμή και τη συνείδησή μου, ότι θα πω όλη την αλήθεια και μόνο την αλήθεια, χωρίς να προσθέσω ούτε να αποκρύψω τίποτε».

Με τις διατάξεις αυτές καθιερώνεται δικαίωμα του εξεταζόμενου υπαλλήλου να προτείνει μέχρι πέντε μάρτυρες, και αντίστοιχη υποχρέωση της Διοίκησης να εξετάσει τουλάχιστον αυτούς, αδιαφόρως αν, κατά την κρίση της, οι προταθέντες μάρτυρες είναι άσχετοι με την οικεία πειθαρχική υπόθεση ή η εξέτασή τους είναι απρόσφορη. Όμως, η εν λόγω πρόταση προς εξέταση μαρτύρων πρέπει να γίνει μέχρι το τέλος της ΕΔΕ ή, το αργότερο, μέχρι το χρόνο της απολογίας του πειθαρχικώς διωκόμενου, εφόσον, όμως, στην τελευταία αυτή περίπτωση, δεν είχε δοθεί σε αυτόν η ευχέρεια πρότασης μαρτύρων κατά το στάδιο της ΕΔΕ (βλ. ΣτΕ 505/2010, 2480/2008, 1758/2007, ΔΕφΑθ 1299/2013 κ.ά.). Δεν υφίσταται υποχρέωση του διενεργούντος την ΕΔΕ να εξετάσει μάρτυρες, κατ' αντιπαράσταση, με τον ίδιο τον εξεταζόμενο κατόπιν αιτήματος του τελευταίου (ΔΕφΑθ 946/2015).

Επισημαίνεται, ότι σύμφωνα με την παρ. 4 του άρθρου 130 του Υ.Κ., αν η ένορκη διοικητική εξέταση δεν στρέφεται κατά συγκεκριμένου προσώπου, το πειθαρχικό συμβούλιο, εφόσον τελικά επιληφθεί, υποχρεούται να διενεργήσει συμπληρωματική ανάκριση, προκειμένου να παρασχεθεί η δυνατότητα στον διωκόμενο να εξετασθεί ανωμοτί ή να προτείνει την εξέταση μαρτύρων, εκτός εάν αυτός δηλώσει ενώπιον του συμβουλίου ότι δεν επιθυμεί να εξετασθεί ανωμοτί ή να προτείνει την εξέταση μαρτύρων.

Επίσης, κατά τη διενέργεια της ΕΔΕ εφαρμόζονται αναλόγως και οι διατάξεις των άρθρων 129 και 131 του ΥΚ που αφορούν στις ανακριτικές πράξεις της αυτοψίας και του ορισμού πραγματογνωμόνων.

Αυτοψία

Η αυτοψία διενεργείται αυτοπροσώπως από εκείνον που διενεργεί την ΕΔΕ με την παρουσία γραμματέα, με εξαίρεση την περίπτωση που η αυτοψία πρέπει να γίνει εκτός της έδρας του διενεργούντος την ΕΔΕ (άρθρο 129 παρ.1 και άρθρο 127 παρ. 4 του ΥΚ).

Η αυτοψία δημόσιων ή ιδιωτικών εγγράφων που έχουν κατατεθεί σε δημόσια αρχή, διενεργείται στο γραφείο, όπου φυλάσσονται.

Έγγραφα που κατέχονται από ιδιώτη, παραδίδονται στον διενεργούντα την ΕΔΕ και επιστρέφονται υποχρεωτικώς μετά το τέλος της πειθαρχικής διαδικασίας. Κατ' εξαίρεση, η αυτοψία ιδιωτικών εγγράφων, τα οποία είναι απολύτως αναγκαία για τη διεκπεραίωση τρέχουσας υπόθεσης του κατόχου τους ή άλλου προσώπου, διενεργείται από τον

διενεργούνται την ΕΔΕ στον τόπο, όπου βρίσκονται. Ο διενεργών την ΕΔΕ, ύστερα από αίτηση του ιδιώτη, υποχρεούται να χορηγεί ατελώς απόδειξη παραλαβής και αντίγραφο των εγγράφων που παραλήφθηκαν.

ΠΡΑΓΜΑΤΟΓΝΩΜΟΝΕΣ

Ως πραγματογνώμονες ορίζονται από τον διενεργούντα την ΕΔΕ δημόσιοι υπάλληλοι, υπάλληλοι νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και ΟΤΑ, καθώς και αξιωματικοί των ενόπλων δυνάμεων, των σωμάτων ασφαλείας και του λιμενικού σώματος. Σε περιπτώσεις που η ΕΔΕ διενεργείται για τη διερεύνηση υποθέσεων, στις οποίες εμπλέκονται ανήλικοι, συνιστάται η διενέργεια πραγματογνωμοσύνης από εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό (π.χ. παιδοψυχολόγους) προκειμένου να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις που θα συμβάλλουν στη διάγνωση και τεκμηρίωση των υπό διερεύνηση γεγονότων.

Οι πραγματογνώμονες, πριν από τη διενέργεια της πραγματογνωμοσύνης, ορκίζονται σύμφωνα με τις διατάξεις του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας (άρθρο 194 του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 39 παρ.1 του ν. 4055/2012). Σύμφωνα με το άρθρο αυτό, αν ο πραγματογνώμονας δεν ορκισθεί σύμφωνα με τα οριζόμενα στη διάταξη αυτή, η πραγματογνωμοσύνη είναι άκυρη.

Εξέταση του Υπαλλήλου στον οποίον αποδίδεται η διάπραξη πειθαρχικού παραπτώματος

Σύμφωνα με το άρθρο 132 του ΥΚ που εφαρμόζεται αναλόγως για τη διενέργεια ΕΔΕ, κατά την ΕΔΕ καλείται οπωσδήποτε για εξέταση ο υπάλληλος, στον οποίον αποδίδεται η διάπραξη πειθαρχικού παραπτώματος. Ο διενεργών την ΕΔΕ έχει υποχρέωση να καλέσει για εξέταση τον υπάλληλο, στον οποίον αποδίδεται η διάπραξη πειθαρχικού παραπτώματος, με ποινή ακυρότητας της διαδικασίας, καθώς η κλήση σε εξέταση αποτελεί ουσιώδη τύπο της διαδικασίας, η παράβαση του οποίου μπορεί ενδεχομένως να καλυφθεί στη συνέχεια της διαδικασίας με την εξέταση του διωκόμενου στο πλαίσιο της πειθαρχικής ανάκρισης ή την απολογία του, εφόσον ασκηθεί πειθαρχική δίωξη (ΣτΕ 2245/1997, 2160/1971 και Ερμηνεία Υπαλληλικού Κώδικα Α.Ι. Τάχος-Ι.Α. Συμεωνίδης, Άρθρα 106-τρίτο, Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2007, σελ. 1379 επ.).

Ο υπάλληλος εξετάζεται ανωμοτί και μπορεί να παρίσταται μετά δικηγόρου, όχι όμως διά δικηγόρου, δηλαδή χωρίς την παρουσία του υπαλλήλου. Η μη προσέλευση του υπαλλήλου ή η άρνησή του να εξετασθεί, δεν εμποδίζει την πρόοδο της ΕΔΕ. Επισημαίνεται ότι η εξέταση του διωκόμενου κατά το άρθρο 132 του Υπαλληλικού Κώδικα είναι κατ' αρχήν προφορική

(σε αντιδιαστολή με την πρόβλεψη για έγγραφη υποβολή της απολογίας κατά το άρθρο 135), αυτό όμως δεν συνιστά απαγόρευση υποβολής έγγραφου υπομνήματος προκειμένου να ικανοποιηθεί το συνταγματικά κατοχυρωμένο δικαίωμα για προηγούμενη ακρόαση (άρθρο 20 παρ. 2 του Συντάγματος) και ως εκ τούτου το υπόμνημα αυτό, παρότι δεν υποκαθιστά την αυτοπρόσωπη παρουσία ενώπιον του διενεργούντος την ΕΔΕ, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και να μνημονευθεί στο πόρισμα της ΕΔΕ.

Σύμφωνα με το άρθρο 138 του ΥΚ, όπως έχει αντικατασταθεί και ισχύει, το οποίο αφορά στις κοινοποιήσεις εγγράφων στον διωκόμενο ή εν προκειμένω στον υπάλληλο, στον οποίο αποδίδεται η διάπραξη πειθαρχικού παραπτώματος, η κλήση σε απολογία και κάθε πρόσκληση ή ειδοποίηση του εξεταζόμενου επιδίδονται με δικαστικό επιμελητή ή άλλο δημόσιο όργανο στον ίδιο προσωπικά ή στην κατοικία, που έχει δηλώσει στην υπηρεσία του, σε πρόσωπο με το οποίο συνοικεί. Για την επίδοση αυτή συντάσσεται αποδεικτικό. Εάν δεν καταστεί δυνατή η επίδοση για οποιοδήποτε λόγο, συμπεριλαμβανομένης και της περιπτώσεως αγνώστου διαμονής του εξεταζόμενου, το έγγραφο τοιχοκολλάται στο κατάστημα της υπηρεσίας του υπαλλήλου και συντάσσεται πρωτόκολλο που υπογράφεται από έναν μάρτυρα. Σε περίπτωση άρνησης παραλαβής, αυτός που διενεργεί την επίδοση συντάσσει πράξη στην οποία βεβαιώνεται η άρνηση.

Επισημαίνεται ότι σύμφωνα με τη διάταξη του εδ. β' της παρ. 1 του άρθρου 134 του ΥΚ, όπως έχει αντικατασταθεί και ισχύει, η εξέταση του υπαλλήλου κατά το στάδιο της ένορκης διοικητικής εξέτασης ή της πειθαρχικής ανάκρισης σε καμία περίπτωση δεν αναπληρώνει την κλήση σε απολογία.

Υποβολή αιτιολογημένης έκθεσης

Η ένορκη διοικητική εξέταση ολοκληρώνεται με την υποβολή αιτιολογημένης έκθεσης του υπαλλήλου που την ενεργεί. Η έκθεση αυτή υποβάλλεται, με όλα τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν, στον πειθαρχικώς προϊστάμενο, ο οποίος διέταξε τη διενέργεια της εξέτασης. Η έκθεση αυτή που πρέπει να είναι αιτιολογημένη, με την αιτιολογία να συνιστά ουσιώδη τύπο της διαδικασίας θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

1. ΙΣΤΟΡΙΚΟ – Παρατίθεται το ιστορικό της υπόθεσης, τυχόν προκαταρκτική εξέταση που έχει προηγηθεί, η εντολή του διατάξαντα την ΕΔΕ, καθώς και τα συνοδευτικά έγγραφα και το νομικό πλαίσιο βάσει του οποίου ερευνάται η υπόθεση.
2. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ – ΕΓΓΡΑΦΑ - Περιγράφονται οι ανακριτικές πράξεις και ενέργειες του διενεργήσαντα την ΕΔΕ (εξέταση μαρτύρων, αυτοψία, πραγματογνωμοσύνη, εξέταση του

υπαλλήλου και αναφέρονται τα έγγραφα που συνοδεύουν την υπόθεση, καθώς και εκείνα τα οποία ενδεχομένως κατατέθηκαν από μάρτυρες. Επίσης, αναφέρονται και εκείνα τα οποία ενδεχομένως ο διενεργών την ΕΔΕ ζήτησε και έλαβε από διάφορες υπηρεσίες ή από ιδιώτες

3. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ – Περιλαμβάνει : α) Την ακριβή εκτίμηση των ληφθεισών μαρτυρικών καταθέσεων χωρίς να απαιτείται αντιγραφή του περιεχομένου τους, β) την ακριβή εκτίμηση των εγγράφων και όλου του αποδεικτικού υλικού γ) το συσχετισμό όλων των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν δ) το σχολιασμό όλων των παραπάνω με σκοπό την εξαγωγή λογικών συμπερασμάτων και ε) τη διαβεβαίωση για το αν υπήρξε δόλος ή αμέλεια.

4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΙΣΤΩΘΕΝΤΩΝ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑΤΩΝ – Γίνεται ακριβής χαρακτηρισμός των πράξεων και παραλείψεων που συνιστούν πειθαρχικά παραπτώματα ή και των ποινικών αδικημάτων αν υπάρχουν, χωρίς να διατυπώνεται άποψη για την πιθανή ποινή που μπορεί να επιβληθεί.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- Εκτίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις διαπιστώσεις. Η διατύπωσή τους πρέπει να είναι σαφής.

Εφόσον με την έκθεση διαπιστώνεται η διάπραξη πειθαρχικού παραπτώματος από συγκεκριμένο υπάλληλο, ο πειθαρχικώς προϊστάμενος υποχρεούται να ασκήσει πειθαρχική δίωξη εντός τριών (3) μηνών από την υποβολή της έκθεσης (άρθρο 126 παρ. 4 του Υπαλληλικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκε με την παρ. 2 του άρθρου 41 του ν. 4590/2019), ενώ σε περίπτωση που δεν προκύπτει τέτοια διαπίστωση μπορεί να θέτει την υπόθεση στο αρχείο.

Επιπλέον, αν από το περιεχόμενο της έκθεσης της ΕΔΕ προκύπτουν αμφιβολίες ως προς τη διάπραξη πειθαρχικών παραπτωμάτων ή και ως προς τα εμπλεκόμενα σε αυτά πρόσωπα, χωρίς όμως να αίρονται οι υπόνοιες που την προκάλεσαν, μπορεί να διαταχθεί η διενέργεια συμπληρωματικής ΕΔΕ. Σε περίπτωση όμως που, παρά τις όποιες αμφιβολίες, προκύπτουν σοβαρές ενδείξεις διάπραξης τέτοιων παραπτωμάτων από συγκεκριμένα πρόσωπα, θα πρέπει να επιδιώκεται η περαιτέρω διερεύνηση της υπόθεσης από το αρμόδιο πειθαρχικό συμβούλιο με τη διενέργεια πειθαρχικής ανάκρισης σύμφωνα με το άρθρο 128 του ΥΚ (ΝΣΚ 73/2012, 444/2012). Δεδομένου όμως ότι η ΕΔΕ ολοκληρώνεται με τη σύνταξη και υποβολή αιτιολογημένης έκθεσης, η εντολή για διεξαγωγή δεύτερης ΕΔΕ για τις ίδιες κατηγορίες αντίκειται στην αρχή της χρηστής διοίκησης (ΣτΕ 1626/1999), εκτός εάν έχουν προκύψει νεότερα στοιχεία στην ερευνώμενη υπόθεση.

Πειθαρχική Δίωξη

Η δίωξη και η τιμωρία πειθαρχικών παραπτώματων αποτελεί καθήκον των πειθαρχικών οργάνων. Κατ' εξαίρεση, για παραπτώματα που θα επέσυραν την ποινή της έγγραφης επίπληξης, η δίωξη απόκειται στη διακριτική εξουσία των πειθαρχικών οργάνων, τα οποία λαμβάνουν υπόψη αφενός το συμφέρον της υπηρεσίας και αφετέρου τις συνθήκες διάπραξης τους και την υπηρεσιακή γενικώς διαγωγή του υπαλλήλου. Αν το πειθαρχικό όργανο αποφασίσει να μην ασκήσει δίωξη, υποχρεούται να ενημερώσει, με αιτιολογημένη έκθεσή του, τον αμέσως ανώτερο πειθαρχικώς προϊστάμενο. Αντίγραφο της έκθεσης χορηγείται στον υπάλληλο και τίθεται στο προσωπικό του μητρώο. Το αντίγραφο αυτό δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δυσμενή κρίση του υπαλλήλου²².

Η πειθαρχική δίωξη αρχίζει είτε με την κλήση του υπαλλήλου σε απολογία από το μονομελές πειθαρχικό όργανο, είτε με την παραπομπή της πειθαρχικής υπόθεσης στο πειθαρχικό συμβούλιο. Η πειθαρχική διαδικασία ενώπιον του μονομελούς οργάνου ολοκληρώνεται εντός δύο (2) μηνών από την κλήση σε απολογία με την έκδοση πειθαρχικής απόφασης ή με παραπομπή της υπόθεσης στο πειθαρχικό συμβούλιο. Η πειθαρχική διαδικασία ενώπιον του πειθαρχικού συμβουλίου ολοκληρώνεται εντός δύο (2) μηνών από την παραπομπή εκτός αν απαιτείται η διεξαγωγή ανάκρισης οπότε ολοκληρώνεται εντός τεσσάρων (4) μηνών²³.

Πειθαρχική ανάκριση²⁴

Αποτελεί την ουσιαστική έρευνα της πειθαρχικής υπόθεσης. Διεξάγεται υποχρεωτικά κατά τη διαδικασία ενώπιον του πειθαρχικού συμβουλίου. Κατ' εξαίρεση, δεν είναι υποχρεωτική η ανάκριση στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- όταν τα πραγματικά περιστατικά που συνιστούν την αντικειμενική υπόσταση του πειθαρχικού παραπτώματος προκύπτουν από το φάκελο κατά τρόπο αναμφισβήτητο,
- όταν ο υπάλληλος ομολογεί με την απολογία του κατά τρόπο μη επιδεχόμενο αμφισβήτησης ότι διέπραξε το πειθαρχικό παράπτωμα,
- όταν ο υπάλληλος συλλαμβάνεται επ' αυτοφώρω, κατά τη διάπραξη ποινικού αδικήματος, που αποτελεί συγχρόνως και πειθαρχικό παράπτωμα,
- όταν έχει προηγηθεί ανάκριση ή προανάκριση κατά τον Κώδικα Ποινικής Δικονομίας για ποινικό αδίκημα που αποτελεί και πειθαρχικό παράπτωμα και

²² Άρθρο 110 του ν.3528/2007

²³ Άρθρο 122 του ν. 3528/2007

²⁴ Άρθρο 127 του ν. 3528/2007

- όταν έχει διενεργηθεί, πριν την έκδοση του παραπεμπτηρίου εγγράφου ή της ένστασης, ΕΔΕ ή άλλη ένορκη εξέταση κατά την οποία διαπιστώθηκε διάπραξη πειθαρχικού παραπτώματος από συγκεκριμένο υπάλληλο. Το ίδιο ισχύει όταν η διάπραξη πειθαρχικού παραπτώματος προκύπτει από έκθεση δικαστικού οργάνου ή άλλου ελεγκτικού οργάνου της διοίκησης.

Η πειθαρχική ανάκριση διεξάγεται από υπάλληλο που μπορεί να είναι και μέλος του πειθαρχικού συμβουλίου, τουλάχιστον ομοιόβαθμο με το διωκόμενο. Αν σε Ν.Π.Δ.Δ. δεν υπάρχει επαρκής αριθμός υπαλλήλων που να πληροί την ανωτέρω προϋπόθεση, η διεξαγωγή της πειθαρχικής ανάκρισης ανατίθεται σε υπάλληλο του εποπτεύοντος Υπουργείου.

Η πειθαρχική ανάκριση είναι μυστική. Περαιτώνεται εντός μηνός από την ημερομηνία κοινοποίησης της σχετικής απόφασης του πειθαρχικού συμβουλίου στον υπάλληλο που θα τη διενεργήσει, ο οποίος μπορεί να ζητήσει με πλήρως αιτιολογημένη αίτησή του, παράταση προθεσμίας έως ένα (1) μήνα.

Δεν ενεργούν πειθαρχική ανάκριση: α) τα πρόσωπα στα οποία αποδίδεται το πειθαρχικό παράπτωμα, β) οι πειθαρχικώς προϊστάμενοι που έχουν εκδώσει την πειθαρχική απόφαση η οποία κρίνεται κατ' ένσταση, γ) τα πρόσωπα που έχουν ενεργήσει ΕΔΕ και δ) τα πρόσωπα που έχουν ασκήσει την πειθαρχική δίωξη.

Ανακριτικές πράξεις είναι:

- Η αυτοψία.
- Η εξέταση μαρτύρων. Οι μάρτυρες εξετάζονται ενόρκως. Ο διωκόμενος δικαιούται να ζητήσει εγγράφως την εξέταση μαρτύρων. Ο ανακριτής υποχρεούται να εξετάσει τουλάχιστον πέντε (5) τουλάχιστον από τους προτεινόμενους μάρτυρες.
- Η πραγματογνωμοσύνη.
- Η εξέταση του διωκόμενου. Αυτή γίνεται ανωμοτί. Ο διωκόμενος καλείται οπωσδήποτε για εξέταση και μπορεί να παρίσταται με δικηγόρο. Ο ανακριτής συντάσσει πόρισμα, το οποίο υποβάλλει στο όργανο που διέταξε την ανάκριση.

Κλήση σε απολογία²⁵

Αποτελεί ουσιώδη τύπο της πειθαρχικής διαδικασίας, η παράλειψη του οποίου οδηγεί σε ακυρότητα. Η εξέταση του διωκόμενου κατά το στάδιο της ΕΔΕ ή της πειθαρχικής ανάκρισης δεν αναπληρώνει την κλήση σε απολογία. Η παράλειψη της κλήσης σε απολογία

²⁵ Άρθρο 134 του ν. 3528/2007

μπορεί να καλυφθεί μόνο αν ο διωκόμενος μόνος του υποβάλλει έγγραφη απολογία. Η κλήση σε απολογία είναι έγγραφη, ορίζει με σαφήνεια το πειθαρχικό παράπτωμα και τάσσει εύλογη προθεσμία για την υποβολή της απολογίας, που δεν μπορεί να είναι βραχύτερη από δύο (2) ημέρες, όταν ο υπάλληλος καλείται σε απολογία από τον πειθαρχικώς προϊστάμενο και από τρεις (3) ημέρες, όταν αυτός καλείται από συμβούλιο. Μετά από αιτιολογημένη έγγραφη αίτηση του υπαλλήλου μπορεί να παραταθεί η προθεσμία μια (1) μόνο φορά και έως το τριπλάσιο της αρχικής προθεσμίας.

Όταν έχει γίνει κλήση σε απολογία από τον πειθαρχικώς προϊστάμενο και ακολουθεί παραπομπή σε ανώτερο πειθαρχικό όργανο ή στο πειθαρχικό συμβούλιο δεν απαιτείται νέα κλήση.

Απολογία²⁶

Η απολογία υποβάλλεται εγγράφως. Ενώπιον συλλογικού πειθαρχικού οργάνου επιτρέπεται στον διωκόμενο και η προφορική συμπληρωματική απολογία.

Η απολογία παραδίδεται με απόδειξη στο όργανο το οποίο καλεί σε απολογία. Μπορεί όμως και να αποσταλεί ταχυδρομικώς με συστημένη επιστολή. Στην περίπτωση του προηγούμενου εδαφίου το εμπρόθεσμο της υποβολής της κρίνεται από το χρόνο της ταχυδρόμησης.

Πριν από την απολογία, ο διωκόμενος έχει δικαίωμα να λάβει γνώση και αντίγραφα, με δαπάνες του, του φακέλου της πειθαρχικής υπόθεσης. Το γεγονός ότι έλαβε γνώση αποδεικνύεται με πράξη η οποία υπογράφεται από τον υπάλληλο, ο οποίος τηρεί το φάκελο και τον διωκόμενο ή μόνο από τον πρώτο, αν ο δεύτερος αρνηθεί να υπογράψει. Αν ο διωκόμενος υπάλληλος δεν υπηρετεί στην έδρα του οργάνου που τον καλεί σε απολογία, του χορηγείται σχετική άδεια.

Με την απολογία του ο υπάλληλος έχει δικαίωμα να ζητήσει εύλογη προθεσμία για να υποβάλει έγγραφα στοιχεία. Η παροχή της προθεσμίας και η διάρκειά της εναπόκειται στην κρίση του οργάνου το οποίο τον καλεί σε απολογία.

Διαδικασία ενώπιον του πειθαρχικού συμβουλίου²⁷

Μετά την υποβολή της απολογίας ή την παρέλευση της προθεσμίας υποβολής της ο πρόεδρος του πειθαρχικού συμβουλίου προσδιορίζει με πράξη του την ημέρα κατά την οποία θα

²⁶ Άρθρο 135 του ν. 3528/2007

²⁷ Άρθρο 136 του ν. 3528/2007

συζητηθεί η υπόθεση. Η ημέρα, η ώρα και ο τόπος της συνεδρίασης κοινοποιούνται στον διωκόμενο πριν από τέσσερις (4) τουλάχιστον πλήρεις ημέρες.

Ο διωκόμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να παραστεί είτε αυτοπροσώπως είτε διά ή μετά πληρεξουσίου δικηγόρου ενώπιον των πειθαρχικών συμβουλίων και των διοικητικών συμβουλίων των Ν.Π.Δ.Δ.. Η μη προσέλευση του διωκόμενου δεν εμποδίζει την πρόοδο της διαδικασίας.

Αν το πειθαρχικό συμβούλιο κρίνει ανεπαρκή τα αποδεικτικά στοιχεία, αναβάλλει την κρίση της υπόθεσης και διατάσσει συμπληρωματική ανάκριση.

Η υπηρεσία του διωκόμενου υποχρεούται να του χορηγεί ανάλογη άδεια για να προσέλθει ενώπιον συλλογικού πειθαρχικού οργάνου κατά την κρίση της υπόθεσής του.

Πειθαρχική απόφαση²⁸

Η πειθαρχική απόφαση διατυπώνεται εγγράφως.

Στην απόφαση μνημονεύονται:

α) ο τόπος και ο χρόνος έκδοσής της,

β) το ονοματεπώνυμο, η ιδιότητα και ο βαθμός του μονομελούς πειθαρχικού οργάνου ή των μελών του συλλογικού πειθαρχικού οργάνου,

γ) το ονοματεπώνυμο, η ιδιότητα και ο βαθμός του κρινόμενου,

δ) τα πραγματικά περιστατικά και στοιχεία που συνιστούν την αντικειμενική και υποκειμενική υπόσταση του πειθαρχικού παραπτώματος, προσδιορισμένα κατά τόπο και χρόνο,

ε) η υποβολή ή όχι απολογίας,

στ) η αιτιολογία της απόφασης,

ζ) η γνώμη των μελών του συλλογικού οργάνου που μειοψήφησαν και

η) η απαλλαγή του κρινόμενου ή η ποινή που του επιβάλλεται.

²⁸ Άρθρο 140 του ν. 3528/2007

Αν η πειθαρχική απόφαση περί της ενοχής του διωκομένου λαμβάνεται κατά πλειοψηφία, όλα τα μέλη του πειθαρχικού συμβουλίου ψηφίζουν για την επιβλητέα ποινή. Λευκή ψήφος ή αποχή από την ψηφοφορία δεν επιτρέπεται. Η πειθαρχική απόφαση υπογράφεται από το όργανο που την εκδίδει. Όταν αυτή εκδίδεται από συλλογικό όργανο, υπογράφεται από τον πρόεδρο και τον γραμματέα.

Η πειθαρχική απόφαση κοινοποιείται σε αντίγραφο με τη φροντίδα της υπηρεσίας στον υπάλληλο και γνωστοποιείται στα όργανα που δικαιούνται να ασκήσουν ένσταση, με ταυτόχρονη ενημέρωση του πειθαρχικού οργάνου που εξέδωσε την απόφαση. Στον υπάλληλο γνωστοποιείται επίσης η τυχόν δυνατότητα ασκήσεως ενστάσεως ή προσφυγής, κατά περίπτωση, ενώπιον του αρμοδίου οργάνου και η σχετική προθεσμία ασκήσεώς της.

Η πειθαρχική απόφαση δεν ανακαλείται.

ΕΝΔΙΚΑ ΜΕΣΑ

Τα ένδικα μέσα, διοικητικά και δικαστικά, που προβλέπονται κατά των πειθαρχικών αποφάσεων, είναι τα ακόλουθα:

Ένσταση²⁹

Ασκείται κατά:

1) των πειθαρχικών αποφάσεων των πειθαρχικώς προϊσταμένων, εκτός αυτών που ορίζονται στο άρθρο 142 παράγραφος 2 περίπτωση α' (Υπουργού, Διοικητή ή Προέδρου συλλογικού οργάνου ν.π.δ.δ) και των συλλογικών οργάνων του άρθρου 119 Υ.Κ (Δ.Σ. Ν.Π.Δ.Δ.). Η ένσταση ασκείται ενώπιον του αρμόδιου πρωτοβάθμιου πειθαρχικού συμβουλίου.

2) των πειθαρχικών αποφάσεων των πειθαρχικών συμβουλίων που έκριναν σε πρώτο βαθμό. Η ένσταση ασκείται ενώπιον του Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου.

Ένσταση δικαιούνται να ασκήσουν:

α) ο υπάλληλος που τιμωρήθηκε

β) υπέρ της διοίκησης ή υπέρ του υπαλλήλου, κάθε πειθαρχικώς προϊστάμενος, οι πρόεδροι των ΔΣ, ο Υπουργός καθώς και ο Διοικητής της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας.

²⁹ Άρθρο 141 του ν. 3528/2007

Οι αποφάσεις των πειθαρχικών συμβουλίων που κρίνουν σε πρώτο βαθμό υπόκεινται σε ένσταση ενώπιον του Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου, από τον υπάλληλο που τιμωρήθηκε, στις περιπτώσεις επιβολής της πειθαρχικής ποινής του προστίμου αποδοχών τεσσάρων (4) μηνών και άνω³⁰, καθώς και στις περιπτώσεις επιβολής ποινής προστίμου αποδοχών από ένα (1) έως τέσσερις (4) μήνες, εφόσον κατά της απόφασης του πειθαρχικού συμβουλίου έχει ασκηθεί ένσταση υπέρ της διοίκησης. Όλες οι αποφάσεις των πειθαρχικών συμβουλίων που κρίνουν σε πρώτο βαθμό υπόκεινται σε ένσταση ενώπιον του Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου, υπέρ της διοίκησης.

Με την ένσταση, η πειθαρχική υπόθεση ελέγχεται πλήρως κατά νόμο και ουσία. Αποτελεί ενδικοφανή διοικητική προσφυγή και αποτελεί προϋπόθεση για την άσκηση αίτησης ακύρωσης. Η ένσταση ασκείται σε αποκλειστική προθεσμία είκοσι (20) ημερών από την κοινοποίηση της πειθαρχικής απόφασης στον υπάλληλο ή από την περιέλευσή της στα όργανα που δικαιούνται να ασκήσουν ένσταση.

Τα Πειθαρχικά Συμβούλια και το Δευτεροβάθμιο Πειθαρχικό Συμβούλιο δεν μπορούν να επιβάλουν βαρύτερη ποινή από την κατ' ένσταση κρινόμενη αν η ένσταση ασκήθηκε από τον υπάλληλο ή υπέρ του υπαλλήλου. Αν η ένσταση ασκήθηκε υπέρ της Διοίκησης, δεν μπορούν να επιβάλουν ελαφρότερη ποινή. Σε περίπτωση που ασκήθηκαν ενστάσεις και από τον υπάλληλο και υπέρ της διοίκησης, το οικείο Συμβούλιο τις κρίνει από κοινού και δεν δεσμεύεται ως προς την ποινή που θα επιβάλει.

Η προθεσμία για την άσκηση ένστασης και η άσκησή της αναστέλλουν την εκτέλεση της πειθαρχικής απόφασης. Το πειθαρχικό συμβούλιο μπορεί να αποφασίζει για την άμεση εκτέλεση της πειθαρχικής απόφασης αν συντρέχουν λόγοι δημοσίου συμφέροντος, εκτός εάν με αυτή έχει επιβληθεί η πειθαρχική ποινή της οριστικής παύσης ή του υποβιβασμού.³¹

Προσφυγή³²

Δικαίωμα προσφυγής ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας έχουν:

³⁰ Οι αποφάσεις των πειθαρχικών συμβουλίων που έχουν εκδοθεί μετά την 9η Μαΐου 2013 και επιβάλλουν τις πειθαρχικές ποινές του υποβιβασμού και της οριστικής παύσης δεν υπόκεινται σε ένσταση από τον υπάλληλο που τιμωρήθηκε ενώπιον του Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου αλλά σε προσφυγή ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας.

³¹ Άρθρο 141, παρ.6, εδάφ. β' του ν. 3528/2007

³² Άρθρο 142 του ν. 3528/2007

- 1) οι μόνιμοι υπάλληλοι κατά των αποφάσεων του Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου που επιβάλλουν τις ποινές του υποβιβασμού ή της οριστικής παύσης.
- 2) ο Διοικητής της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας κατά των αποφάσεων του ΔΠΣ που επιβάλλουν τις ποινές της προσωρινής παύσης ή του υποβιβασμού με αίτημα την επιβολή της πειθαρχικής ποινής της οριστικής παύσης.

Δικαίωμα προσφυγής ενώπιον του Διοικητικού Εφετείου έχουν οι υπάλληλοι κατά:

- α) των πειθαρχικών αποφάσεων του Υπουργού, του Διοικητή ή του Προέδρου συλλογικού οργάνου Ν.Π.Δ.Δ.
- β) των αποφάσεων του Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου που επιβάλλουν οποιαδήποτε ποινή πλην της έγγραφης επίπληξης και του προστίμου αποδοχών ενός (1) μηνός
- γ) των αποφάσεων των πειθαρχικών συμβουλίων που επιβάλλουν την πειθαρχική ποινή του προστίμου αποδοχών ενός (1) μηνός έως και τεσσάρων (4) μηνών κατά των οποίων δεν μπορούν να ασκήσουν ένσταση.

Η προθεσμία και η άσκηση της προσφυγής δεν αναστέλλουν την εκτέλεση της πειθαρχικής απόφασης, με εξαίρεση τις πειθαρχικές αποφάσεις που επιβάλλουν την ποινή της οριστικής παύσης ή του υποβιβασμού.

Το δικαστήριο, όταν κρίνει ύστερα από προσφυγή του υπαλλήλου, δεν μπορεί να χειροτερεύει τη θέση του.

Αίτηση Ακύρωσης

Ένδικο μέσο είναι και η αίτηση ακυρώσεως, με την οποία, όμως, ελέγχεται μόνο η νομιμότητα της πειθαρχικής απόφασης (ως διοικητικής πράξης). Η αίτηση ακυρώσεως (ενώπιον του του Συμβουλίου της Επικρατείας ή του Διοικητικού Εφετείου) ασκείται από τον υπάλληλο μόνο κατά των πειθαρχικών αποφάσεων, κατά των οποίων δεν συγχωρείται άσκηση ενδικοφανούς προσφυγής (δηλ. ένστασης).

Επανάληψη της πειθαρχικής διαδικασίας³³

Μπορεί να ζητηθεί από: α) τον υπάλληλο, όταν έχει εκδοθεί αθωωτική ποινική απόφαση εντός αποκλειστικής προθεσμίας ενός (1) έτους από τη δημοσίευσή της β) από τον Υπουργό, το Δ.Σ. του Ν.Π.Δ.Δ. ή το Συντονιστή Αποκεντρωμένης Διοίκησης, όταν έχει εκδοθεί καταδικαστική ποινική απόφαση.

Κατά την επανάληψη, αν έχει εκδοθεί καταδικαστική ποινική απόφαση, μπορεί να επιβληθεί ανώτερη ποινή από αυτήν που είχε επιβληθεί. Αν έχει εκδοθεί αθωωτική ποινική απόφαση, μπορεί να επιβληθεί ελαφρότερη ποινή ή να αθωωθεί ο υπάλληλος.

Εκτέλεση απόφασης³⁴

Η τελεσίδικη πειθαρχική απόφαση είναι υποχρεωτικά εκτελεστή. Η εκτέλεση γίνεται από την οικεία υπηρεσία ή το Ν.Π.Δ.Δ. Παράλειψη εκτέλεσης της ποινής συνιστά πειθαρχικό παράπτωμα. Η τελεσίδικη πειθαρχική απόφαση τίθεται στο προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου. Σε περίπτωση που ο διωκόμενος υπάλληλος αθωωθεί αμετάκλητα, περίληψη της απόφασης αναρτάται στο διαδίκτυο ή δημοσιοποιείται με κάθε πρόσφορο τρόπο.

Διαγραφή Πειθαρχικών Ποινών³⁵

Διαγράφονται αυτοδικαίως:

- ❖ η ποινή της επίπληξης μετά τρία (3) έτη από την εκτέλεση
- ❖ του προστίμου μετά οχτώ (8) έτη
- ❖ οι λοιπές ποινές, εκτός από τις ποινές της οριστικής και προσωρινής παύσης και του υποβιβασμού, μετά δέκα (10) έτη, εφόσον κατά το χρονικό αυτό διάστημα ο υπάλληλος δεν τιμωρήθηκε με άλλη ποινή.

Ο χρόνος της διαγραφής υπολογίζεται από την εκτέλεση της πειθαρχικής ποινής.

Η ποινή που διαγράφεται αφαιρείται από το προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου και δεν επιτρέπεται εφεξής να αποτελεί στοιχείο κρίσης του.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ

³³ Άρθρο 143 του ν.3528/2007

³⁴ Άρθρο 144 του ν. 3528/2007

³⁵ Άρθρο 146 του ν. 3528/2007

Διοικητικά μέτρα τα οποία αποσκοπούν στην άμεση απομάκρυνση του υπάλληλου από την υπηρεσία στην περίπτωση δίωξης ή τιμωρίας για σοβαρά ποινικά αδικήματα ή πειθαρχικά παραπτώματα είναι: α) η αυτοδίκαιη αργία, β) η δυνητική αργία και γ) η αναστολή άσκησης καθηκόντων. Τα μέτρα αυτά λαμβάνονται για την προστασία του δημοσίου συμφέροντος και της εύρυθμης λειτουργίας της υπηρεσίας και δεν αποτελούν πειθαρχικές ποινές.

Αυτοδίκαιη αργία³⁶

Τίθεται αυτοδίκαια σε αργία:

α) Ο υπάλληλος ο οποίος στερήθηκε την προσωπική του ελευθερία, ύστερα από ένταλμα προσωρινής κράτησης ή δικαστική απόφαση, έστω και αν απολύθηκε με εγγύηση.

β) Ο υπάλληλος στον οποίο επιβλήθηκε η ποινή της οριστικής παύσης. Η αργία αρχίζει από την κοινοποίηση της πειθαρχικής απόφασης και λήγει την τελευταία ημέρα της προθεσμίας άσκησης προσφυγής ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας ή την ημέρα που δημοσιεύθηκε η απόφαση του Συμβουλίου της Επικρατείας, εφόσον έχει ασκηθεί προσφυγή.

γ) Ο υπάλληλος, σε βάρος του οποίου ασκήθηκε ποινική δίωξη για οποιοδήποτε έγκλημα κατά της γενετήσιας ελευθερίας ή για οποιοδήποτε έγκλημα οικονομικής εκμετάλλευσης της γενετήσιας ζωής.

Ο υπάλληλος επανέρχεται αυτοδίκαια στα καθήκοντά του, εάν εκλείψει ο λόγος για τον οποίο έχει τεθεί σε αργία.

Η διαπιστωτική πράξη θέσης σε αργία ή επανόδου εκδίδεται από το αρμόδιο για το διορισμό όργανο.

Δυνητική αργία³⁷

Αν συντρέχουν λόγοι δημόσιου συμφέροντος μπορεί να τίθεται σε αργία ο υπάλληλος, κατά του οποίου:

α) Έχει ασκηθεί ποινική δίωξη για αδίκημα το οποίο μπορεί να επισύρει την έκπτωση από την υπηρεσία. Ειδικά, προκειμένου για το αδίκημα της παράβασης καθήκοντος ο υπάλληλος μπορεί να τίθεται σε αργία εφόσον έχει παραπεμφθεί στο ακροατήριο για το αδίκημα αυτό.

³⁶ Άρθρο 103 του ν.3528/2007

³⁷ Άρθρο 104 του ν.3528/2007

- β) Έχει ασκηθεί πειθαρχική δίωξη για παράπτωμα, το οποίο μπορεί να επισύρει την ποινή της οριστικής παύσης ή
- γ) υπάρχουν αποχρώσεις ενδείξεις για έκνομη διαχείριση, οι οποίες στηρίζονται σε έκθεση της προϊσταμένης αρχής ή αρμόδιου επιθεωρητή.

Διαδικασία θέσης σε δυνητική αργία

Εφόσον συντρέχει κάποια από τις ανωτέρω περιπτώσεις, η υπηρεσία του υπαλλήλου αποστέλλει ερώτημα στο αρμόδιο πειθαρχικό συμβούλιο σχετικά με τη θέση του υπαλλήλου σε δυνητική αργία. Το πειθαρχικό συμβούλιο, μετά από ακρόαση του υπαλλήλου, γνωμοδοτεί για τη θέση ή μη του υπαλλήλου σε δυνητική αργία. Η απόφαση με την οποία ο υπάλληλος τίθεται σε δυνητική αργία ή επαναφέρεται στα καθήκοντά του εκδίδεται από τον οικείο Υπουργό ή το ανώτατο μονομελές όργανο διοίκησης του Ν.Π.Δ.Δ. ή, αν δεν υπάρχει, από τον πρόεδρο του συλλογικού οργάνου διοίκησης του Ν.Π.Δ.Δ.

Διάρκεια δυνητικής αργίας

Μετά την πάροδο ενός (1) έτους από τη θέση σε αργία, το πειθαρχικό συμβούλιο γνωμοδοτεί για τη συνέχιση ή μη της αργίας, άλλως η αργία αίρεται. Η διετία αποτελεί το ανώτατο χρονικό διάστημα διάρκειας της δυνητικής αργίας, μετά την πάροδο του οποίου η αργία αίρεται αυτοδικαίως.

Έναρξη και λήξη δυνητικής αργίας

Η αργία αρχίζει από την κοινοποίηση στον υπάλληλο της σχετικής πράξης. Ο υπάλληλος επανέρχεται στα καθήκοντά του από την κοινοποίηση της πράξης επαναφοράς ή αυτοδίκαια από την τελεσιδικία της ποινικής απόφασης που δεν συνεπάγεται έκπτωση ή της πειθαρχικής απόφασης, η οποία δεν επιβάλλει την ποινή της οριστικής παύσης ή από τη συμπλήρωση της διετίας θέσης σε δυνητική αργία.

Αναστολή καθηκόντων

Αποτελεί εξαιρετικό διοικητικό μέτρο που δύναται να επιβληθεί στον υπάλληλο σε κατεπείγουσες περιπτώσεις επιτακτικού δημοσίου συμφέροντος από το ανώτατο μονοπρόσωπο όργανο διοίκησης του φορέα όπου υπηρετεί (Υπουργό, Διοικητή, Περιφερειάρχη, Δήμαρχο κ.λπ.). Για την επιβολή του εκδίδεται αιτιολογημένη απόφαση

χωρίς τη διατύπωση γνώμης του πειθαρχικού συμβουλίου και χωρίς ακρόαση του υπαλλήλου.

Λόγω του δυσμενούς χαρακτήρα του μέτρου και της μη ακρόασης του υπαλλήλου, η υπηρεσία πρέπει αμέσως μετά την έκδοση της απόφασης επιβολής αναστολής άσκησης καθηκόντων και την κοινοποίησή της στον υπάλληλο, να διατυπώσει ερώτημα στο πειθαρχικό συμβούλιο για τη θέση ή μη του υπαλλήλου σε δυνητική αργία. Το πειθαρχικό συμβούλιο πρέπει να συνεδριάσει και να γνωμοδοτήσει μέσα σε τριάντα (30) ημέρες από την παραλαβή του ερωτήματος. Εάν παρέλθει άπρακτη η ανωτέρω προθεσμία, το μέτρο της αναστολής άσκησης καθηκόντων αίρεται και ο υπάλληλος επανέρχεται στα καθήκοντά του.

Συνέπειες αργίας

Ο υπάλληλος ο οποίος τελεί σε κατάσταση αργίας ή αναστολής άσκησης καθηκόντων απέχει από την άσκηση των κύριων και παρεπόμενων καθηκόντων του. Κατά τη διάρκεια της αργίας ο υπάλληλος λαμβάνει το ήμισυ των αποδοχών του.

Υποχρεωτική επιστροφή του υπολοίπου των αποδοχών υφίσταται μόνο στην περίπτωση που ο υπάλληλος απαλλαγεί από κάθε πειθαρχική ευθύνη ή αποδειχθεί αβάσιμη η υπόνοια για έκνομη διαχείριση. Στις περιπτώσεις απαλλαγής με τελεσίδικη δικαστική απόφαση ή τιμωρίας με πειθαρχική ποινή κατώτερη από την οριστική παύση, μπορεί να αποδοθεί στον υπάλληλο, κατόπιν αίτησής του, το υπόλοιπο ή μέρος των αποδοχών που παρακρατήθηκαν, μετά από ειδικά αιτιολογημένη απόφαση του πειθαρχικού συμβουλίου.

Ειδικά ο υπάλληλος στον οποίο επιβλήθηκε η ποινή της οριστικής παύσης για το παράπτωμα της αδικαιολόγητης αποχής από την εκτέλεση των καθηκόντων του δεν δικαιούται καθόλου αποδοχές αργίας.

Βιβλιογραφία

1. Ανδρονόπουλος Β., Μαθιουδάκης Μ., Σακελλαριάδης Ν., Ερμηνεία Νέου Υπαλληλικού Κώδικα, τεύχος 11/12, Αθήνα, Ιούλιος – Δεκέμβριος 2001
2. Γέροντας Απ., Λύτρας Σ., Παυλόπουλος Πρ., Σιούτη Γλ., Φλογαΐτης Σ., Διοικητικό Δίκαιο, εκδ. Αντ. Σάκκουλας 2004.
3. Γκέρτσος Β., Πρεβεδούρου Ε., Πυργάκης Δ., Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας, Ερμηνεία κατ' Άρθρο, Αθήνα, 2019
4. Δαγτόγλου, Π., Γενικό Διοικητικό Δίκαιο, 5η έκδοση, Αντ. Σάκκουλας 2004
5. Δαραμάρας Κ., Μαυρομούστακου Ή., Παπατόλιας Α., Τζέμος Β., Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, ΚΔ' Εκπαιδευτική Σειρά «Κοσμάς Ψυχοπαίδης», Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο του Μαθήματος: Κανόνες και Αρχές Διοικητικής Δράσης & Διοικητική Διαδικασία, Αθήνα, 2016
6. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, ΚΖ' Εκπαιδευτική Σειρά «Δημήτριος Τζανάκης», Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο του Μαθήματος: "ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ", Αθήνα, 2020
7. Κουκάκης Χρ., Μανιάτης Γ., Ρογκάκου Αλ., Χαρίτου Στ. Β., Ζήσης Σ., «Αρχές και Τεχνικές Διενέργειας Ένορκης Διοικητικής Εξέτασης (Ε.Δ.Ε.) και Προκαταρκτικής Εξέτασης του Υπαλληλικού Κώδικα (Υ.Κ.)», ΕΚΔΔΑ και HAUS της Φινλανδίας
8. Κτιστάκη Σ. – Κονδύλης Β. – Τζιράκη Ε. (επιμ.), Υπαλληλικός Κώδικας, Ερμηνεία κατ' άρθρο, Αθήνα, 2018
9. Κανονισμός Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών, (Δεύτερη Έκδοση, Συμπληρωμένη), Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης, Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών & Παραγωγικότητας, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 2003

10. Μηνακάκη Στ., Πασσάς Π., Πρεβεζάνου Κ., Σπηλιωτόπουλος Ι., Δημοσιοϋπαλληλικό Δίκαιο, Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο, Εθνική Σχολή Δημοσίας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, ΚΣΤ' Εκπαιδευτική Σειρά, Κοινή Φάση Σπουδών, Αθήνα, 2019
11. Πασσάς Π., Δημόσια Έγγραφα και Ρυθμίσεις, Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο, Εθνική Σχολή Δημοσίας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, ΚΒ' Εκπαιδευτική Σειρά, Α' Ειδική Φάση Σπουδών, Αθήνα, 2013
12. Πρεβεδούρου Ε., Σημειώσεις Γενικού Διοικητικού Δικαίου
<https://www.prevedourou.gr/category/%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1/>
13. Σκουρής Β., Τάχος Α., Ειδικό Διοικητικό Δίκαιο - Δημοσιοϋπαλληλικό Δίκαιο, εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη 1996
14. Σπηλιωτόπουλος Επ., Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου (Ενδέκατη Έκδοση), Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 2002
15. Στράνης Δ., Διοικητικό Δίκαιο και Θεσμοί, Παραδόσεις Μαθημάτων στο ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ, ΠΑΔΑ, Ακαδημ. Έτος 2020-2021
16. Στράνης Δ., Παραδόσεις στο Μάθημα «ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ & ΘΕΣΜΟΙ», ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ, ΠΑΔΑ, Ακαδημ. Έτος 2019-2020
17. Συνήγορος του Πολίτη, «Ειδική Έκθεση: Αστική ευθύνη των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Η περίπτωση υλικών ζημιών σε οχήματα από ανωμαλίες του οδοστρώματος ή άλλες παρεμφερείς αιτίες», Αθήνα, Νοέμβριος 2004
18. Τάχος Α.Ι. – Συμεωνίδης Ι.Λ., «Ερμηνεία Υπαλληλικού Κώδικα», Σάκκουλας, 2007
19. Τάχος, Α. Ι., Ελληνικό διοικητικό δίκαιο, 7η έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη, 2003

20. Τάχος, Α. Ι., Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας (ν.2690/1999), Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη, 2000
21. Τζέμος Β., «Η μεταρρύθμιση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας», στο Αντώνης Μακρυδημήτρης-Ευγενία Πρεβεδούρου-Χρήστος Δετσαρίδης- Μαρία-Ηλιάνα Πραβίτα (επιμ.) Αναδιοργάνωση της Διοίκησης και του Κράτους στη μετά το «Μνημόνιο» Εποχή, 5ο ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΩΝ, Αθήνα, 2015
22. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Συνήγορος του Πολίτη, Σχέσεις Δημοσίων Υπαλλήλων και Πολιτών, Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 2012 (Συντακτική Ομάδα: Καραχάλιος Μ., Ντινιακός Ι., Πρεβεζάνου, Κ., Πρωτοπαπάς Μ., Επιμέλεια: Σπανού Κ., Μπεργελέ Ευ., Παπαδημητρόπουλος Δ., Βασιλείου Ευ., Αντωνόπουλος Θ.)
23. Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Συνήγορος του Πολίτη, Οδηγός Καλής Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα

ΣΧΕΤΙΚΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1. «Σύνταγμα της Ελλάδας» (Α΄, 211/ 24.12.2019)
2. Χάρτης των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της ΕΕ (2016/C 202/02)
3. ν. 4398/1929 «Περί κυρώσεως και τροποποιήσεως της από 18 Μαρτίου 1926 Συντακτικής Αποφάσεως περί οργανισμού της Ακαδημίας Αθηνών» (Α΄ 308)
4. ν.δ. 4434/1964 «Περί συμπληρώσεως διατάξεων αφορωσών εις την λειτουργίαν του Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών» (Α΄ 217)
5. ν. 1268/1982 «Για τη δομή και λειτουργία των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων» (Α΄ 87)
6. ν. 1566/1985 «Δομή και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις» (Α΄ 167)
7. ν. 1599/1986 «Σχέσεις Κράτους Πολίτη, καθιέρωση νέου τύπου δελτίου ταυτότητας και άλλες διατάξεις» (Α΄ 75)
8. ν. 1946/1991 «Γενικά Αρχεία του Κράτους και άλλες διατάξεις» (Α΄69)

9. ν. 2233/1994 «Ρύθμιση θεμάτων εξετάσεων μετεγγραφών φοιτητών εξωτερικού και άλλες διατάξεις» (Α΄ 141)
10. ν. 2690/1999 «Κύρωση Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις» (Α΄45)
11. ν. 3149/2003 «Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδας, Δημόσιες Βιβλιοθήκες και άλλες διατάξεις» (Α΄141)
12. ν. 3230/2004 (44, Α΄) «Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
13. ν. 3242/2004 «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους ΟΤΑ» (Α΄102)
14. ν. 3432/2006 «Δομή και λειτουργία της Εκκλησιαστικής Εκπαίδευσης» (Α΄14)
15. ν. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις» (Α΄ 26)
16. ν. 3584/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων» (Α΄143)
17. ν. 3699/2008 «Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση ατόμων με αναπηρία ή με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες» (Α΄199)
18. ν. 3812/2009 «Αναμόρφωση συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις» (Α΄ 234)
19. ν. 3861/2010 «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις» (Α΄112)
20. ν. 4009/2011 «Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων» (Α΄195)
21. ν. 4055/2012 «Δίκαιη δίκη και εύλογη διάρκεια αυτής» (Α΄ 51)
22. ν.4057/2012 «Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου» (Α΄54)
23. ν. 4093/2012 «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016» (Α΄222)

24. ν. 4210/2013 «Ρυθμίσεις Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και άλλες διατάξεις» (Α΄254)
25. ν. 4325/2015 «Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης – Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις» (Α΄47)
26. ν. 4354/2015 «Μισθολογικές ρυθμίσεις των υπαλλήλων του Δημοσίου, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) πρώτου και δεύτερου βαθμού, των Νομικών Προσώπων Δημοσίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), καθώς και των Δ.Ε.Κ.Ο. του κεφ. Α΄ του ν. 3429/2005 (Α΄ 314) και άλλες μισθολογικές διατάξεις» (Α΄176)
27. ν. 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις» (Α΄33)
28. ν. 4386/2016 «Ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις» (Α΄83)
29. ν. 4440/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις» (Α΄224)
30. ν. 4590/2019 «Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις» (Α΄17)
31. ν. 4610/2019 «Συνέργειες Πανεπιστημίων και Τ.Ε.Ι., πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, πειραματικά σχολεία, Γενικά Αρχεία του Κράτους και λοιπές διατάξεις» (Α΄70)
32. ν. 4620/2019 «Κύρωση του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας» (Α΄ 96)
33. ν. 4622/2019 «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης»(Α΄ 133)
34. ν. 4727/2020 «Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις» (Α΄184)
35. ν. 4823/2021 «Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις» (Α΄136)

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ

- 1 Αιτιολογική Έκθεση Ν.3528/2007
- 2 Αιτιολογική Έκθεση Ν.4057/2012

- 3 Αιτιολογική Έκθεση Ν.4210/2013
- 4 Αιτιολογική Έκθεση Ν.4440/2016

ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ

- 1 π.δ.162/1979 «Περί εκκαθάρισεως των Αρχείων των Δημοσίων Υπηρεσιών» (Α'42)
- 2 π.δ. 768/1980 «Περί εκκαθάρισεως των Αρχείων των Ν.Π.Δ.Δ.» (Α'186)
- 3 π.δ. 87/1981 «Περί εκκαθάρισεως των Αρχείων των Δ.Υ. και Ν.Π.Δ.Δ.» (Α'27)
- 4 π.δ. 480/1985 «Εκκαθάριση των Αρχείων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των Ιδρυμάτων, Ν.Π.Δ.Δ. και συνδέσμων αυτών» (Α'173)
- 5 π.δ. 47/2006 «Όργανα και διαδικασία πειθαρχικής δίωξης εκπαιδευτικού προσωπικού πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης» (Α' 48)

ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ

1. 2000706/13/0039/26-1-1994 «Εκποίηση κινητών πραγμάτων Φορέων του Δημοσίου Τομέα από τον ΟΔΔΥ» (Υπουργείο Οικονομικών, Γενικό Λογιστήριο του Κράτους)
2. ΔΙΑΔΠ/Α1/2523/4-2-1999 (ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης) «Διακίνηση εγγράφων μεταξύ δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α. και ιδιωτών με ηλεκτρονικά μέσα»
3. ΔΙΑΔΠ/3753/19-2-2001 (ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης) «Ηλεκτρονική Διοίκηση»
4. ΔΙΑΔΠ/Α1/8249/10-4-2001 (ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης) «Καταχώριση, αρχειοθέτηση κ.λπ. έγγραφων μηνυμάτων που διακινούνται με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο»
5. ΔΙΑΔΠ/Α1/22122/18-10-2001 (ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης) «Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο – Οδηγίες Χρήσης»
6. ΔΙΑΔΠ/22391/23-10-2001 (ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης) «Εκκαθάριση των Αρχείων»
7. ΔΙΠΠ/Φ.2.9/23/οικ.1386/20-1-2010 (Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης & Ηλ. Διακυβέρνησης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης) «Οδηγίες για την εφαρμογή των διατάξεων του ν. 3812/2009»
8. ΔΙΔΑΔ/Φ51/683/οικ.15718/5-8-2011 (ΥΔΜΗΔ) «Ρυθμίσεις για την άδεια άνευ αποδοχών και την μείωση των ωρών εργασίας»
9. ΔΙΑΔΠ/Φ.Β.6/18460/15.9.2011 (ΥΔΜΗΔ) «Λήψη μέτρων για τη διαφύλαξη των αρχείων του Δημοσίου των ΟΤΑ και των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα»
10. ΔΙΔΑΔ/Φ.69/51/οικ.34813/27.12.2013 (ΥΔΜΗΔ,) «Ρυθμίσεις επί θεμάτων αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού του ν.4210/2013 (ΦΕΚ 254/Α΄)» (ΑΔΑ: ΒΛΓΔΧ-ΠΨΦ)

11. ΔΙΔΑΔ/Φ. 69/ 55 / 9899/15-4-2014 (ΥΔΜΗΔ), «Μη αναστολή ένορκης διοικητικής εξέτασης» (ΑΔΑ: ΒΙΗΝΧ-ΧΧ5)
12. ΔΙΔΑΔ/Φ.69/ 72 /οικ. 31510/7.10.2015 (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης), «Άμεσες ενέργειες των Υπηρεσιών για την εφαρμογή της δυνητικής αργίας» (ΑΔΑ: 6Α20465ΦΘΕ-ΦΤΖ)
13. ΔΙΔΑΔ/Φ.69/ 76 /οικ. 40155/30.12.2015 (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης), «Ενημέρωση για την έκδοση της υπ' αριθ. 244/2015 Γνωμοδότησης του Ε' Τμήματος του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους σχετικά με τις αποδοχές κατά τη διάρκεια αναστολής άσκησης καθηκόντων» (ΑΔΑ: 78Ψ1465ΦΘΕΛ-Λ47)
14. ΔΙΔΑΔ/Φ.69/103/οικ. 1422/8.1.2020, (ΥΠΕΣ) «Παροχή οδηγιών για τη διενέργεια Ένορκης Διοικητικής Εξέτασης (Ε.Δ.Ε.) σύμφωνα με το άρθρο 126 του Υπαλληλικού Κώδικα (ν.3528/2007), όπως έχει αντικατασταθεί και ισχύει» (ΑΔΑ: Ω1Γ046ΜΤΛ6-Ο9Π)

Ιστοσελίδες:

www.asep.gr

www.apografi.gr

www.ydmed.gr

www.minadmin.gov.gr

<https://diavgeia.gov.gr>

5 Ψηφιακές Δεξιότητες στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι η απόκτηση βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες στην διαχείριση μιας σχολικής μονάδας ιδιαίτερα όταν αυτή βρίσκεται σε άλλη χώρα.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

- Χρησιμοποιούν εργαλεία του διαδικτύου για την αναζήτηση πληροφοριών
- Χρησιμοποιούν σύγχρονα εργαλεία επικοινωνίας.
- Ψηφιοποιούν και να διαχειρίζονται ψηφιοποιημένα έγγραφα
- Χρησιμοποιούν πλατφόρμες σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης για εκπαίδευση και διδασκαλία.

Λέξεις κλειδιά

επικοινωνία, διαδίκτυο, ψηφιοποίηση, διαχείριση αρχείων, σύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση, ασύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση, τηλεεκπαίδευση, ηλεκτρονική μάθηση

Εισαγωγή

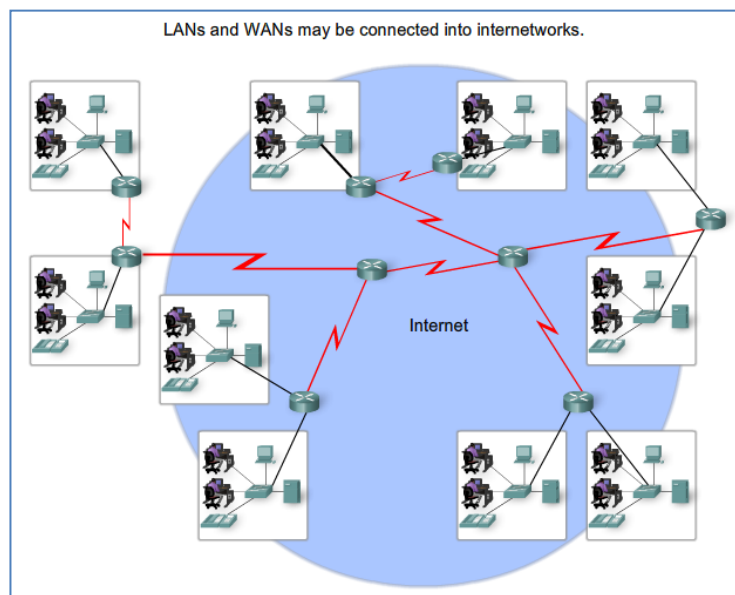
Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότερη και οικονομικότερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, την επίσπευση του διοικητικού έργου και τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων στους πολίτες υπηρεσιών, αλλά και της ασφαλούς επικοινωνίας και των ηλεκτρονικών συναλλαγών, αποτελεί η υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων επικοινωνίας και εκπαίδευσης καθώς και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών αλλά και μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών και πολιτών. Θεωρείται λοιπόν ιδιαίτερα σημαντικό η απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων επικοινωνίας και εκπαίδευσης από τα στελέχη της διοίκησης.

5.1 Εργαλεία σύγχρονης επικοινωνίας

5.1.1 Η Επικοινωνία στο διαδίκτυο.

Η λέξη Διαδίκτυο, (**Inter**connected **Net**work - **Inter**net) προέρχεται από τις λέξεις Διασύνδεση Δικτύων και αναφέρεται σε ένα σύνολο υπολογιστών και δικτύων που συνδέονται μεταξύ τους σε ένα παγκόσμιο δίκτυο έτσι ώστε να μπορούν να επικοινωνούν και να μοιράζονται πληροφορίες. Στα Αγγλικά η λέξη Internet προέρχεται από τις λέξεις International Network που σημαίνει Διεθνές Δίκτυο Υπολογιστών.

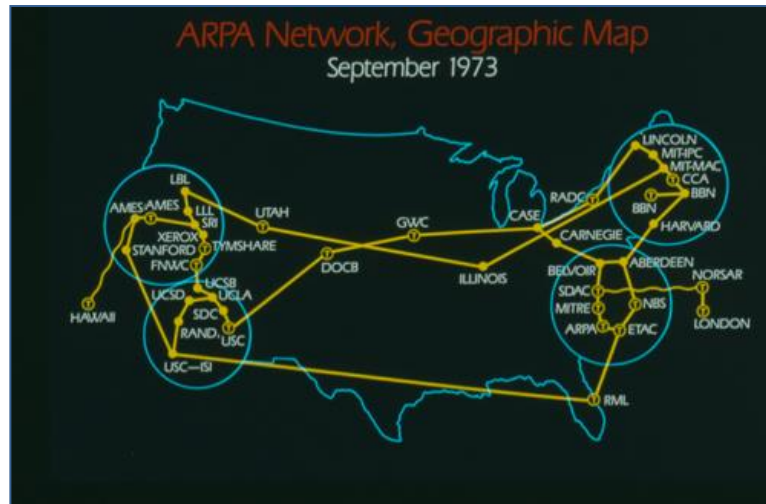
Το διαδίκτυο παρομοιάζεται με μια «υπερλεωφόρο πληροφοριών». Καθημερινά διακινούνται πλήθος δεδομένων με οποιαδήποτε μορφή – κείμενα , εικόνες , ήχοι, μουσική, βίντεο – φέρνοντας στην οθόνη του υπολογιστή μας ένα τεράστιο αριθμό ψηφιακών πηγών πληροφόρησης.. Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται μια σχηματική αναπαράσταση του Διαδικτύου, όπου διασυνδέονται Δίκτυα Τοπικής Εμβέλειας (**Local Area Networks - LANs**) με Δίκτυα Ευρείας Εμβέλειας (**Wide Area Networks - WANs**).



Σχηματική αναπαράσταση Διαδικτύου

Οι απαρχές του Διαδικτύου εντοπίζονται στη δεκαετία του 1960 και σε συγκεκριμένα στο ερευνητικό πρόγραμμα APRANET (Advanced Research Projects Agency Network) της ομοσπονδιακής κυβέρνησης των Η.Π.Α. Σκοπός ήταν η δημιουργία ενός **αποκεντρωμένου δικτύου** με συνεχή ροή επικοινωνίας και πληροφοριών. Σε περίπτωση καταστροφής ενός ή περισσότερων κόμβων του δικτύου από εχθρικές ενέργειες, οι υπόλοιποι κόμβοι θα έπρεπε να

συνεχίζουν τη μεταξύ τους επικοινωνία. Γι' αυτό η αρχιτεκτονική του APRANET ήταν μη ιεραρχική, χωρίς την ύπαρξη κεντρικού σημείου ελέγχου και διαχείρισης, διότι σε περίπτωση πλήγματος στο κεντρικό κόμβο, αυτό θα σήμαινε την κατάρρευση όλου του δικτύου και των επικοινωνιών. Το σημερινό Διαδίκτυο έχει αυτή τη **μη ιεραρχική και αποκεντρωμένη δομή**.



Γεωγραφική αναπαράσταση του APRANET (Σεπτέμβριος 1973)

Πλέον, το Διαδίκτυο έχει κερδίσει την πρωτοκαθεδρία στη μετάδοση και ανταλλαγή πληροφοριών έναντι των παραδοσιακών μέσων επικοινωνίας (ραδιόφωνο, τηλεόραση, εφημερίδες, ταχυδρομείο κ.κ.). Προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, όπως ο Παγκόσμιος Ιστός (**World Wide Web -WWW**), το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η τηλεφωνία μέσω Internet (**mobile internet**), οι πλατφόρμες διασκέδασης (**entertainment platforms**), οι online εμπορικές υπηρεσίες όλων των ειδών κ.α. Οι αυξανόμενες οικονομικές συναλλαγές, η επέκταση της αγοράς και η έντονη κυκλοφορία της πληροφορίας στο Διαδίκτυο καταδεικνύουν τη μεγάλη σημασία του για την οργάνωση της σύγχρονης ζωής. Χωρίς το Διαδίκτυο, ο κόσμος δε θα ήταν ο ίδιος. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία μπορούν να το επιβεβαιώσουν!

Η υποδομή του Διαδικτύου αποτελείται από **υλισμικό** ή αλλιώς υλικό (**hardware**) και **λογισμικό** (**software**). Για τη λειτουργία του διαδικτύου απαιτούνται συσκευές, μέσα σύνδεσης και υπηρεσίες. Οι **συσκευές** μπορεί να είναι προσωπικοί υπολογιστές, κινητά τηλέφωνα, tablets, εξυπηρετητές (**servers**), δρομολογητές (**routers**), μεταγωγείς (**switches**), έξυπνες οικιακές συσκευές κ.α. Τα **μέσα σύνδεσης** περιλαμβάνουν καλώδια UTP, οπτικές ίνες, ομοαξονικά καλώδια αλλά και ηλεκτρομαγνητικά κύματα για την περίπτωση των

ασύρματων επικοινωνιών. Οι **υπηρεσίες** του Διαδικτύου είναι πολλές, με δημοφιλέστερες τον Παγκόσμιο Ιστό (www) και το ηλεκτρονικό.

Οι υπηρεσίες Διαδικτύου μας επιτρέπουν την πρόσβαση σε ένα τεράστιο όγκο πληροφοριών. Στον όρο «**πληροφορία**» συμπεριλαμβάνεται κείμενο, γραφικά, ήχο, video αλλά και προγραμματιστικό κώδικα. Οι υπηρεσίες του Διαδικτύου διακρίνονται σε τέσσερις γενικές κατηγορίες:

- (i) **υπηρεσίες επικοινωνιών** (communication services),
- (ii) **υπηρεσίες ανάκτησης πληροφορίας** (information retrieval services),
- (iii) **υπηρεσίες Web** (web services) και
- (iv) **υπηρεσίες Παγκόσμιου Ιστού** (World Wide Web) (Tutorials point, Internet technologies).

Στις **υπηρεσίες επικοινωνίας** ανήκουν:

- το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email)
- οι υπηρεσίες απομακρυσμένης πρόσβασης σε μια συσκευή από μια άλλη (υπηρεσίες telnet, ssh)



- οι υπηρεσίες άμεσης ανταλλαγής μηνυμάτων σε πραγματικό χρόνο (Instant Messaging)
- η υπηρεσία μετάδοσης φωνής μέσω πρωτοκόλλου Διαδικτύου (Voice over Internet Protocol - VoIP)

Στις **υπηρεσίες ανάκτησης πληροφορίας** ανήκει η υπηρεσία μεταφοράς αρχείων (**File Transfer Protocol- FTP**), με τη βοήθεια της οποίας μπορεί να μεταφερθούν αρχεία από μια συσκευή του διαδικτύου σε μια άλλη.

Οι **υπηρεσίες Web** επιτρέπουν την επικοινωνία και ανταλλαγή δεδομένων ανάμεσα σε εφαρμογές λογισμικού (applications) που είναι εγκατεστημένες σε διαφορετικούς κόμβους του Διαδικτύου. Καθιστούν δυνατή την **διαλειτουργικότητα** αυτών των εφαρμογών σε συμμόρφωση με αναγνωρισμένα πρότυπα και τεχνολογίες (π.χ. XML, SOAP κα.)

Οι **υπηρεσίες Παγκόσμιου Ιστού** επιτρέπουν την πρόσβαση σε έγγραφα (ιστοσελίδες – web pages) που βρίσκονται αποθηκευμένα σε διάφορους servers του διαδικτύου. Οι ιστοσελίδες μπορεί να περιέχουν κείμενο, γραφικά, ήχο, video ή υπερσυνδέσμους (hyperlinks) που οδηγούν σε άλλες ιστοσελίδες (δες ενότητα «**Σφάλμα! Το αρχείο προέλευσης της ναφοράς δεν βρέθηκε.**»).

Ο **υπερσύνδεσμος** (hyperlink) είναι σύνδεση ή παραπομπή από μια ιστοσελίδα σε κάποια άλλη (ή από ένα σημείο σε κάποιο άλλο της ίδιας ιστοσελίδας) Πρόκειται κομμάτι πληροφορίας (π.χ. κείμενο, εικόνα, ήχος) κρύβει εντολή μετάβασης του χρήστη σε άλλη ιστοσελίδα. Συνήθως είναι μια λέξη ή φράση, με μπλε υπογράμμιση στην οποία ο χρήστης κάνει κλικ για να μεταφερθεί στο σημείο προορισμού (Wikipedia, Hyperlink).

Το **υπερκείμενο** (hypertext) είναι ηλεκτρονικό κείμενο το οποίο περιέχει υπερσυνδέσμους, δηλαδή παραπομπές σε άλλα ηλεκτρονικά κείμενα στα οποία μπορεί να έχει πρόσβαση ο χρήστης (Wikipedia, Hypertext).

Οι δύο παραπάνω έννοιες επιτρέπουν ένα **μη γραμμικό τρόπο** οργάνωσης της πληροφορίας. Ο χρήστης επιλέγει ποιο μονοπάτι πλοήγησης θα ακολουθήσει κάνοντας κλικ στους διαθέσιμους υπερσυνδέσμους, χωρίς να είναι αναγκασμένος να διαβάσει στη σειρά (γραμμικά) το ένα έγγραφο μετά το άλλο προκειμένου να εντοπίσει την πληροφορία που τον ενδιαφέρει.

Μία άλλη έννοια που σχετίζεται με το διαδίκτυο είναι η έννοια του πρωτοκόλλου. Η έννοια του πρωτοκόλλου στην καθημερινή ζωή αφορά ένα σύνολο κανόνων τους οποίους τα εμπλεκόμενα μέρη οφείλουν να ακολουθήσουν. Μιλάμε για διπλωματικό πρωτόκολλο, για ιατρικό πρωτόκολλο, πρωτόκολλο επικοινωνίας κοκ. εννοώντας τις προβλεπόμενες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να έχει επιτυχή κατάληξη ένα έργο ή μία δραστηριότητα.

Το πρωτόκολλο HTTP χρησιμοποιεί το μοντέλο οργάνωσης πελάτη – εξυπηρετητή (client-server model), σύμφωνα με το οποίο (Wikipedia, Client-server model):

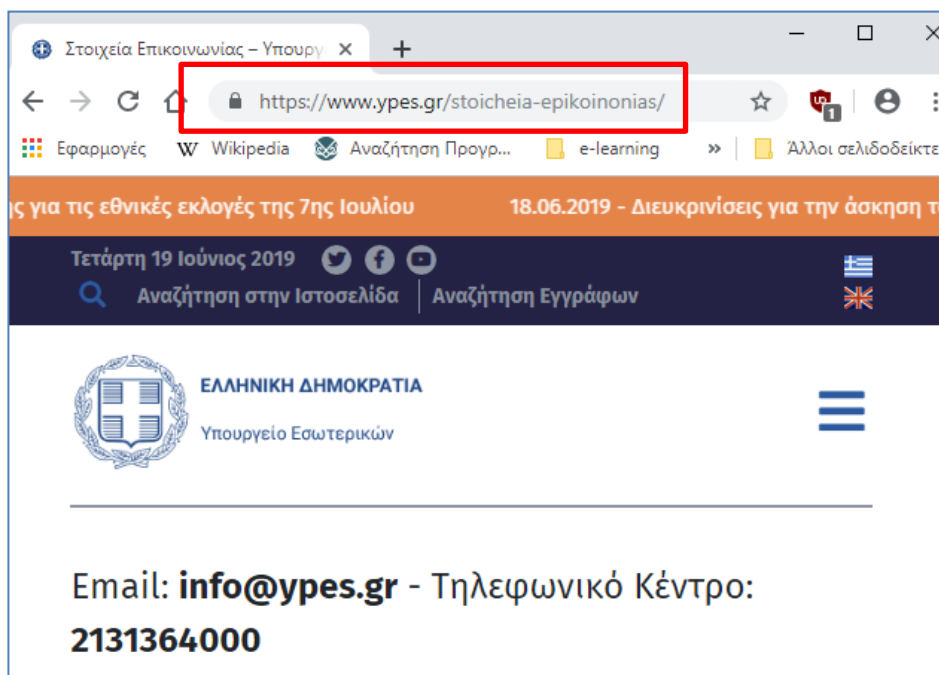
- Ο πελάτης συνδέεται στον εξυπηρετητή στον οποία είναι αποθηκευμένη η ιστοσελίδα ενδιαφέροντος
- Ο πελάτης υποβάλλει αίτημα προσπέλασης της ιστοσελίδας στον εξυπηρετητή.
- Ο εξυπηρετητής απαντά στο αίτημα και στέλνει «πίσω» στον πελάτη την ιστοσελίδα ενδιαφέροντος.

Για αυτό, όταν ο χρήστης επισκέπτεται μια ιστοσελίδα, θα παρατηρήσει ότι η διεύθυνση της ιστοσελίδας αρχίζει με το ακρωνύμιο http.



Αναγραφή HTTP σε διεύθυνση ιστοσελίδας

Στο διαδίκτυο υπάρχουν χιλιάδες εξυπηρετητές οι οποίοι φιλοξενούν χιλιάδες ιστοσελίδες. Ο εντοπισμός και η προσπέλαση της κάθε ιστοσελίδα ενδιαφέροντος γίνεται μέσω του ενιαίου εντοπιστή πόρου (Uniform Resource Locator- URL). Το URL, κοινώς μια **διεύθυνση του Παγκόσμιου Ιστού**, αναφέρεται σε ένα πόρο του Παγκόσμιου Ιστού (web resource). Η ιστοσελίδα που επιθυμεί να δει ένας χρήστης είναι ένας τέτοιος πόρος. Το URL προσδιορίζει, επομένως, τη τοποθεσία του εξυπηρετητή στο Διαδίκτυο στην οποία είναι αποθηκευμένη η ιστοσελίδα ενδιαφέροντος.



Παράδειγμα URL

Το URL <https://www.ypes.gr/stoicheia-epikoinonias/> αναλύεται στα ακόλουθα μέρη:

Ανάλυση μερών URL

Μέρος του URL	Τι δηλώνει
https	Πρόκειται για την ασφαλή έκδοση του πρωτοκόλλου HTTP (HTTP secure). <ul style="list-style-type: none"> Είναι μεταγενέστερη της αρχικής έκδοσης HTTP, στην οποία διασφαλίζεται η κρυπτογράφηση της επικοινωνίας πελάτη - εξυπηρετητή
www	Δηλώνει την χρήση της υπηρεσίας «Παγκόσμιος Ιστός» του διαδικτύου
ypes	Δηλώνει εξυπηρετητή που ανήκει στο Υπουργείο Εσωτερικών
gr	Δηλώνει ότι ο εξυπηρετητής ανήκει στην Ελλάδα
/stoicheia-epikoinonias/	Δηλώνει την ιστοσελίδα του Υπ.Εσωτερικών στην οποία βρίσκονται αποθηκευμένα τα στοιχεία επικοινωνίας με το Υπουργείο

Όπως καταλαβαίνουμε **το URL έχει μια δομή** και καθένα από τα μέρη του δηλώνει κάτι συγκεκριμένο. Παραδείγματα συνηθισμένων καταλήξεων URL είναι τα ακόλουθα:

Ανάλυση μερών URL




Καταλήξεις URL	Τι δηλώνουν
.com	εμπορική επιχείρηση
.org:	μη κερδοσκοπικός οργανισμός
.edu:	εκπαιδευτικός οργανισμός

.mil:	στρατιωτικός οργανισμός
.gov:	κυβερνητικός οργανισμός
.de:	site της Γερμανίας
.eu:	Ευρωπαϊκή Ένωση

Μια ιστοσελίδα αποθηκεύεται σε κάποιο απομακρυσμένο, συνήθως, server και αποστέλλεται στη συσκευή του χρήστη με τη βοήθεια του http πρωτοκόλλου. Αυτό που αποστέλλεται ωστόσο είναι προγραμματιστικός κώδικας (σε γλώσσα HTML), ο οποίος δεν είναι κατανοητός από το ευρύ κοινό. Γι' αυτό απαιτείται ο **φυλλομετρητής** (browser) ή πρόγραμμα περιήγησης ιστοσελίδων (Wikipedia, Web_browser).

Ο φυλλομετρητής είναι **εφαρμογή λογισμικού** που επιτρέπει την **προβολή** της **ιστοσελίδας** ενδιαφέροντος στην συσκευή του χρήστη ώστε να είναι κατανοητή και εύληπτη. Υπάρχουν αρκετοί φυλλομετρητές. Οι πιο δημοφιλείς παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα.

Δημοφιλείς φυλλομετρητές

Φυλλομετρητής	Όνομασία	Εταιρία παραγωγής	Μερίδιο στην παγκόσμια αγορά*
	Chrome	Google	80,3%
	Firefox	Mozilla	9,6%
	Edge**	Microsoft	3,6%

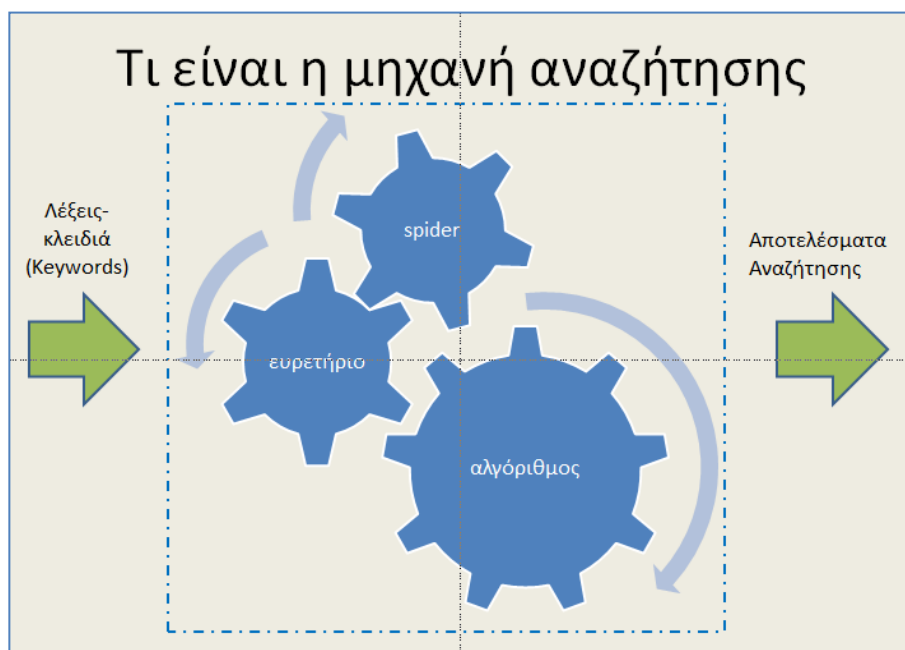
*Στοιχεία Απριλίου 2019

(Πηγή: https://el.wikipedia.org/wiki/Web_browser#cite_note-2)

** Αντικατέστησε τον Internet Explorer, ο οποίος σταδιακά αποσύρεται.

5.1.2 Μηχανές αναζήτησης.

Η μηχανή αναζήτησης δεν είναι μηχανή με μεταλλικά μέρη και γρανάζια, αλλά ένα σύνθετο **πρόγραμμα λογισμικού**. Μια απλή και σχηματική αναπαράσταση μηχανής αναζήτησης φαίνεται στην παρακάτω εικόνα.



Μηχανή αναζήτησης

Η μηχανή δέχεται λέξεις – κλειδιά ως είσοδο. Επιστρέφει αποτελέσματα, δηλαδή μια σελίδα με υπερσυνδέσμους με την βοήθεια των οποίων ο χρήστης ανακατευθύνεται σε σχετικές σελίδες όπου υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να περιέχεται η πληροφορία που αναζητεί (Wikipedia, Web search engine).

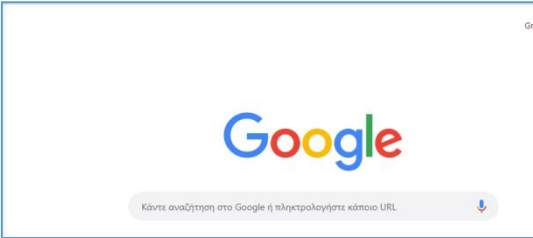
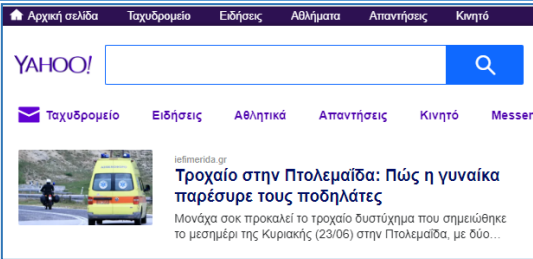
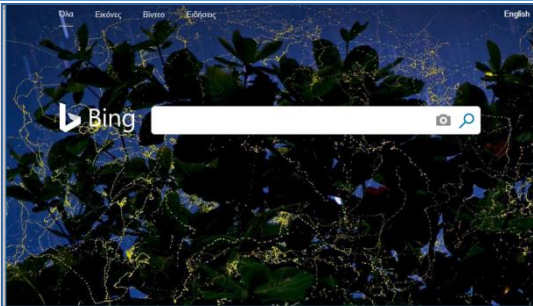
Η μηχανή αναζήτησης αποτελείται από τρία μέρη:

- **Πρόγραμμα spider**, το οποίο «σερφάρει» αυτόματα στο διαδίκτυο, επισκέπτεται ιστοσελίδες και καταγραφεί πληροφορίες για αυτές.

- **Ευρετήριο**, δηλαδή μια βάση δεδομένων όπου καταχωρούνται οι σελίδες που επισκέφθηκε το πρόγραμμα spider.
- **Αλγόριθμο**, ο οποίος «παντρεύει» τις λέξεις- κλειδί που πληκτρολογεί ο χρήστης με τις πιο σχετικές εγγραφές του ευρετηρίου.

Οι περισσότερο γνωστές μηχανές αναζήτησης είναι η Google της ομώνυμης εταιρίας, η Yahoo, επίσης της ομώνυμης εταιρίας και η Bing της Microsoft. Η μηχανή αναζήτησης της Google είναι εξαιρετικά δημοφιλής, γι' αυτό και επιλέγεται προκειμένου να παρουσιαστούν τεχνικές.

Δημοφιλείς μηχανές αναζήτησης

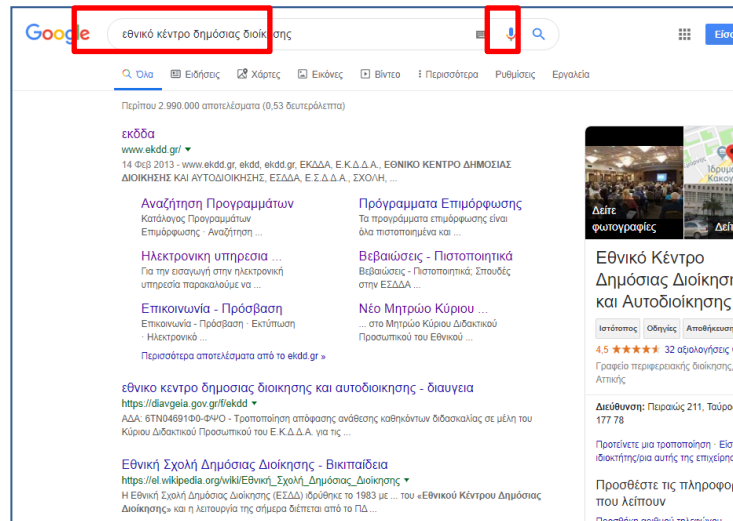
Μηχανή αναζήτησης	Εταιρία	Μερίδιο αγοράς*
	Google	92,86%
	Yahoo	1,82%
	Microsoft	2,41%

*Στοιχεία Φεβρουαρίου 2019

Πηγή:https://en.wikipedia.org/wiki/Web_search_engine#Market_share_in_February_2019

5.1.2.1 Πώς αναζητώ πληροφορία στον Παγκόσμιο Ιστό;

Η αναζήτηση πληροφοριών είναι πλέον κοινή εμπειρία. Ο χρήστης πληκτρολογεί στο σχετικό πεδίο αναζήτησης τη φράση ενδιαφέροντος και έπειτα κάνει κλικ στον μεγεθυντικό φακό για να φορτωθεί στην οθόνη του μια λίστα υπερσυνδέσμων. δείχνει τα αποτελέσματα αναζήτησης για τη φράση «εθνικό κέντρο δημόσιας διοίκησης» με χρήση της μηχανής Google.

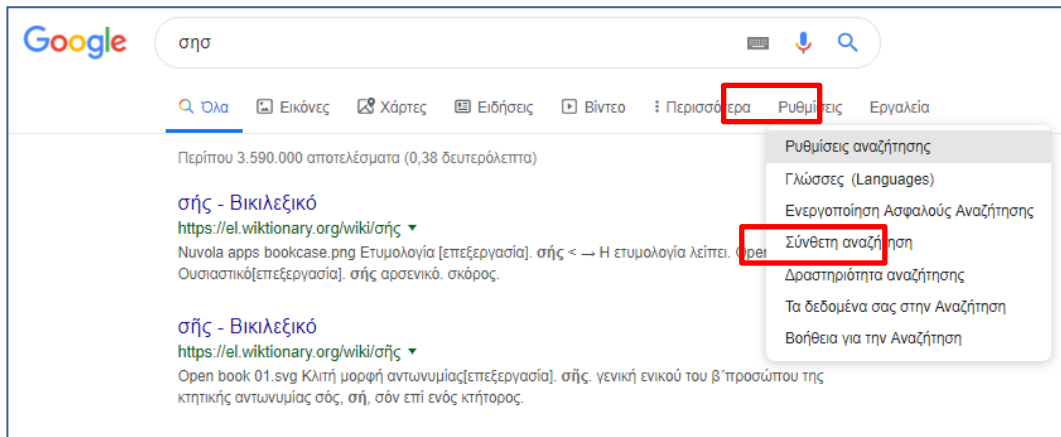


Παράδειγμα απλής αναζήτησης

Η μηχανή αναζήτησης Google είναι αρκετά «έξυπνη», ώστε, ακόμη κι αν ο χρήστης δώσει τη φράση κλειδί π.χ. με ορθογραφικά λάθη, με παράλειψη τονισμού, με πεζά ή κεφαλαία γράμματα, να επιστρέφει τα «σωστά» αποτελέσματα.

Σύνθετη αναζήτηση

Στην περίπτωση που ο χρήστης επιθυμεί να εκτελέσει μια περισσότερο σύνθετη αναζήτηση, πρέπει να κάνει κλικ στο μενού «Ρυθμίσεις» και στη συνέχεια να επιλέξει την εντολή «Σύνθετη αναζήτηση».



Εμφάνιση εργαλείου σύνθετης αναζήτησης

Η σύνθετη αναζήτηση επιτρέπει τη συμπλήρωση πεδίων, ώστε ο χρήστης να «κατευθύνει» τη μηχανή αναζήτησης σε περισσότερο στοχευμένη εξεύρεση αποτελεσμάτων. Κατά τη σύνθετη αναζήτηση, ο χρήστης μπορεί να αναζητήσει σελίδες συμπληρώνοντας ορισμένα πεδία ή/και να περιορίσει το εύρος των αποτελεσμάτων αναζήτησης με βάση κάποια κριτήρια. Για την ολοκλήρωση των ενεργειών του, ο χρήστης οφείλει να πατήσει το κουμπί «**Σύνθετη αναζήτηση**». Στις ακόλουθες εικόνες επεξηγείται η λειτουργία των συχνότερα χρησιμοποιούμενων πεδίων και η λειτουργία περιορισμού των αποτελεσμάτων αναζήτησης για τα συχνότερα χρησιμοποιούμενα κριτήρια.

Εύρεση σελίδων με συμπλήρωση πεδίων

Στη συνέχεια, περιορίστε τα αποτελέσματα με βάση...

οποιαδήποτε γλώσσα

Βρείτε σελίδες στη γλώσσα που επιλέξατε.

την περιοχή: οποιαδήποτε περιοχή

Βρείτε σελίδες που έχουν δημοσιευτεί σε συγκεκριμένη περιοχή.

την τελευταία ενημέρωση: οποτεδήποτε

Βρείτε σελίδες που ενημερώθηκαν το χρονικό διάστημα που καθορίσατε.

τον ιστότοπο ή τον τομέα:

Αναζήτηση σε έναν ιστότοπο (όπως wikipedia.org) ή περιορισμός των αποτελεσμάτων σε έναν τομέα όπως .edu, .org ή .gov

τους όρους που εμφανίζονται: σε οποιοδήποτε σημείο της σελίδας

Αναζητήστε όρους σε ολόκληρη τη σελίδα, στον τίτλο της σελίδας, στη διεύθυνση ιστού ή σε συνδέσμους που οδηγούν στη σελίδα που αναζητάτε.

Ασφαλής Αναζήτηση Εμφάνιση των πιο σχετικών αποτελεσμάτων

Ορίστε στην Ασφαλής Αναζήτηση αν θα φιλτράρεται το αβυσσολογικό περιεχόμενο.

τον τύπο αρχείου: οποιαδήποτε μορφή

Βρείτε σελίδες στη μορφή που θέλετε.

δικαιώματα χρήσης: χωρίς φιλτράρισμα με βάση την άδεια χρήσης

Βρείτε σελίδες που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε χωρίς περιορισμούς.

Σύνθετη αναζήτηση

Περιορισμός αποτελεσμάτων αναζήτησης

Επεξήγηση πεδίων αναζήτησης

Έυρεση αποτελεσμάτων	
Πεδίο για εύρεση	Επεξήγηση αναζήτησης
όλες αυτές οι λέξεις	Επιστρέφει ιστοσελίδες που περιέχουν τις πληκτρολογούμενες λέξεις, αρκεί αυτές να εμφανίζονται σε κάποια σημεία της ιστοσελίδας. Δεν είναι δηλαδή απαραίτητο οι λέξεις να εμφανίζονται «συνεχόμενα». Π.χ. η συμπλήρωση του πεδίου με τη φράση «τροχαία Δελγιώρρη» επιστρέφει όλες τις ιστοσελίδες που περιέχουν και τις δύο αυτές ή παραπλήσιες λέξεις (όπως τροχαίο)
αυτή ακριβώς τη λέξη	Επιστρέφει ιστοσελίδες που περιέχουν ακριβώς την

ή φράση	πληκτρολογούμενη φράση. Π.χ. η συμπλήρωση του πεδίου με τη φράση «τροχαία Δελιγιώργη» επιστρέφει το μήνυμα «Δεν βρέθηκαν αποτελέσματα», που σημαίνει ότι δεν υπάρχει (τη στιγμή της αναζήτησης) κάποια ιστοσελίδα που να περιέχει «συνεχόμενα» αυτές τις λέξεις.
οποιοσδήποτε από αυτές τις λέξεις	Επιστρέφει ιστοσελίδες που περιέχουν τουλάχιστον μία από τις πληκτρολογούμενες λέξεις.
καμία από αυτές τις λέξεις	Επιστρέφει ιστοσελίδες που δεν περιέχουν τις λέξεις που πληκτρολογήθηκαν στο πεδίο αυτό.

Περιορισμός αποτελεσμάτων αναζήτησης

Περιορισμός	Επεξήγηση περιορισμού
τον ιστότοπο ή τον τομέα	Επιτρέπει την αναζήτηση ιστοσελίδων που βρίσκονται σε συγκεκριμένο ιστότοπο. Π.χ. ο συνδυασμός πληκτρολόγησης της φράσης «ηλεκτρονική διακυβέρνηση» στο πεδίο « αυτή ακριβώς τη λέξη ή φράση » και η συμπλήρωση του κριτηρίου με τη διεύθυνση «www.ekdd.gr» επιστρέφει ιστοσελίδες του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης που περιέχουν ακριβώς την προηγούμενη φράση.
τον τύπο του αρχείου	Επιτρέπει την αναζήτηση συγκεκριμένων τύπων αρχείων. Π.χ. ο συνδυασμός πληκτρολόγησης της φράσης «Ενιαίο σύστημα κινητικότητας» στο πεδίο « όλες αυτές οι λέξεις » και η επιλογή τύπου αρχείου ADOBE ACROBAT PDF επιστρέφει αναρτημένα αρχεία pdf που περιέχουν την προηγούμενη φράση.
δικαιώματα χρήσης	Ενημερώνει πότε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε, να μοιραστείτε ή να τροποποιήσετε κάτι που βρίσκετε σε ιστοσελίδες στο στον

παγκόσμιο ιστό.

5.1.3 Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο

Το **ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email)** είναι μια Υπηρεσία του Διαδικτύου, η οποία επιτρέπει τη συγγραφή, αποστολή, λήψη και αποθήκευση μηνυμάτων με χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων τηλεπικοινωνιών. Γενικά ο όρος «ηλεκτρονικό ταχυδρομείο» αναφέρεται στο σύστημα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του Διαδικτύου που χρησιμοποιεί το Simple Mail Transfer Protocol πρωτόκολλο, σε δικτυακά συστήματα τα οποία βασίζονται σε άλλα πρωτόκολλα μεταφοράς μηνυμάτων, αλλά και σε διάφορα συστήματα μηνυμάτων σε μικρά δίκτυα, υπερυπολογιστές, κλπ που επιτρέπουν στους χρήστες τους να στέλνουν μηνύματα μεταξύ τους για την υποστήριξη ομαδικής συνεργασίας. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο προσφέρει σε άτομα και εταιρείες έναν εναλλακτικό τρόπο επικοινωνίας, ο οποίος μεταμορφώνει τα μειονεκτήματα του παραδοσιακού ταχυδρομείου σε πλεονεκτήματα.

Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

- ✓ Ταυτόχρονη αποστολή σε πολλούς παραλήπτες
- ✓ Αξιόπιστη επιβεβαίωση παραλαβής μηνυμάτων. Μπορούμε να ζητάμε επιβεβαίωση παραλαβής σε μηνύματα που θεωρούμε σημαντικά.
- ✓ Είναι πολύ γρήγορο. Σε λίγα λεπτά της ώρας ένα ηλεκτρονικό μήνυμα μπορεί να μεταδοθεί στην άλλη άκρη της γης μεταφέροντας κείμενο, εικόνα, ήχο ή βίντεο.
- ✓ Είναι οικονομικό. Αν είμαστε συνδεδεμένοι στο Διαδίκτυο η αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων δεν κοστίζει τίποτα.
- ✓ Δυνατότητα αποστολής πολυμεσικού υλικού
- ✓ Οργάνωση επαφών

Ωστόσο, έχει κάποια μειονεκτήματα σε σχέση με την επικοινωνία μέσω τηλεφώνου, ταχυδρομείου. Σημαντικότερα μειονεκτήματα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι το spam, η αναξιπιστία, η ανασφάλεια και η ασυμβατότητα αποστολέα /παραλήπτη. Μερικά από αυτά τα προβλήματα πηγάζουν από την τεχνολογία που χρησιμοποιούμε από το email, άλλα και από τη δυνατότητα να στέλνουμε μαζικές ποσότητες μηνυμάτων για δωρεάν αγγελίες. Αυτό ενοχλεί τους χρήστες, αυξάνει το κόστος επεξεργασίας ηλεκτρονικού ταχυδρομείου των παρόχων υπηρεσιών διαδικτύου και εξαπλώνονται παραπλανητικές ειδήσεις με συχνά προσβλητικό υλικό.

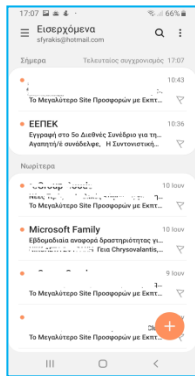
Επίσης η επικοινωνία μέσω e-mail λειτουργεί καλά το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου, όμως οι διακομιστές ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και οι πάροχοι υπηρεσιών διαδικτύου συναντούν περισσότερες διακοπές λειτουργίας των υπηρεσιών από εταιρείες τηλεφωνίας (πάνω στις οποίες στηρίζεται και το διαδίκτυο) δημιουργώντας προβλήματα στην αποστολή και λήψη e-mail. Είναι επίσης εύκολο να εισάγουμε μια λανθασμένη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και να στείλουμε ένα μήνυμα σε λάθος παραλήπτη ή σε κανέναν απολύτως. Στο Email γενικά δεν υπάρχει άμεση απάντηση, όπως οι τηλεφωνικές κλήσεις ή τα στιγμιαία μηνύματα. Ως παραλήπτες είναι πιθανότερο να χάσουμε ή να παραβλέψουμε ηλεκτρονικά μηνύματα από ό,τι τα γράμματα ή τις ηχογραφήσεις τηλεφωνητή.

Άλλο ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι η έλλειψη ασφάλειας. Το email δεν είναι ασφαλής επιλογή για την αποστολή κωδικών πιστωτικών καρτών και ευαίσθητων προσωπικών στοιχείων. Ένας τρίτος μπορεί να υποκλέψει ευαίσθητες πληροφορίες και να τις χρησιμοποιήσει με παράνομο τρόπο. Οι ηλεκτρονικοί παραβάτες μπορεί να παραβιάσουν λογαριασμούς ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και να διαβάσουν την αλληλογραφία ή να μιμηθούν το νόμιμο χρήστη του λογαριασμού. Είναι ασφαλέστερο να μεταδίδουμε ευαίσθητες πληροφορίες όπως αριθμούς Κοινωνικής Ασφάλισης, πιστωτικής κάρτας μέσω της ασφαλούς φόρμας ιστοσελίδων ή ενός ενσύρματου τηλεφώνου. Η χρήση της κρυπτογράφησης μπορεί να βελτιώσει την ασφάλεια των μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

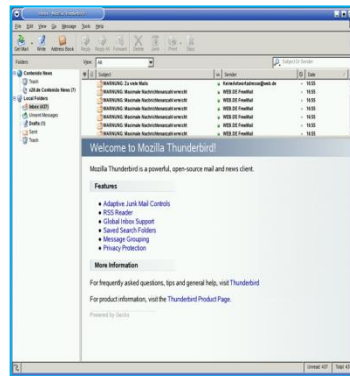
5.1.3.1 Εφαρμογές ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email clients) και διαδικτυακές υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

Τα Προγράμματα Αποστολής και Λήψης e-mail χωρίζονται κυρίως σε δυο (2) κατηγορίες, αυτά που εγκαθίστανται στη συσκευή μας (pc, laptop, tablet, κινητό κ.α.) client και αυτά που λειτουργούν πάνω από το Web. Γενικά εάν έχουμε PC ή Mac, έχουμε χρησιμοποιήσει πιθανώς ένα πρόγραμμα όπως το Outlook, το Apple Mail ή Thunderbird για να διαχειριστούμε το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μας. Το Outlook, Apple Mail και το Thunderbird είναι **εφαρμογές ηλεκτρονικού ταχυδρομείου**: προγράμματα που εγκαθιστούμε στον υπολογιστή μας για να διαχειριστούμε το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μας. Αλληλοεπιδρούν με μια υπηρεσία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, όπως Gmail

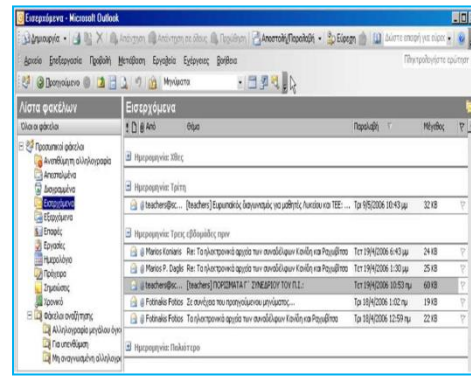
5.1.3.2 Εφαρμογές ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Client)



**E-mail από
κινητό**



Mozilla Thunderbird



Microsoft Outlook

Μια δημοφιλής εφαρμογή Client είναι το [Thunderbird](#) το οποίο είναι δωρεάν και λειτουργεί και σε windows και Linux καθώς και το Microsoft Outlook.

Το Microsoft Outlook είναι ένα πρόγραμμα που βρίσκεται ενσωματωμένο στην εμπορική σουίτα του Microsoft Office και χρησιμοποιείται από χρήστες οι οποίοι επιθυμούν να κάνουν χρήση μιας υπηρεσίας ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε συνδυασμό με προγράμματα χρήσης ημερολογίου, διαχείριση εργασιών και επαφών καθώς παρέχεται η δυνατότητα προγραμματισμού συσκέψεων και συναντήσεων.

Οι εφαρμογές του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου χρησιμοποιούνται ευρέως στον εργασιακό χώρο μιας και δίνουν πολλαπλές δυνατότητες στους χρήστες. Για παράδειγμα πάνω από μια εφαρμογή μπορούμε να δημιουργήσουμε καλαίσθητα μηνύματα, να προγραμματίσουμε τις εργασίες μας στο ημερολόγιο και να διατηρήσουμε τις επαφές μας, ενώ τη δουλειά των ρυθμίσεων συνήθως αναλαμβάνουν οι διαχειριστές του δικτύου.

Ακόμα και στο σπίτι μπορούμε να προσθέσουμε οποιονδήποτε λογαριασμό ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε μια εφαρμογή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για να τον διαχειριζόμαστε. Για παράδειγμα, μπορούμε να προσθέσουμε λογαριασμούς webmail - Gmail, Outlook.com, Hotmail.com, AOL και Yahoo - στην εφαρμογή Outlook ή το Apple Mail καθώς και λογαριασμούς ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της εργασίας.

5.1.3.3 Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο μέσω του Παγκόσμιου Ιστού (Webmail)

Είναι δυνατόν να χρησιμοποιήσουμε την ηλεκτρονική αλληλογραφία χωρίς ποτέ να χρησιμοποιήσουμε το Microsoft Outlook ή έναν συγκεκριμένο λογαριασμό μέσω τηλεφώνου

ή Υπηρεσία παροχής Ίντερνετ (ISP), ή και χωρίς καν να είμαστε ιδιοκτήτης ενός οικιακού ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Πολλοί άνθρωποι αποκτούν πρόσβαση στο Ίντερνετ στη δουλειά τους, στο κολέγιο και σε Ίντερνετ καφέ. Χρησιμοποιούν προγράμματα περιήγησης και ανάγνωσης του web και μπορούν να διαχειριστούν λογαριασμούς ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (στις εταιρείες Google ή Hotmail ή Yahoo, για παράδειγμα) χωρίς ποτέ να κάνουν λήψη μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ολόκληρο το πρόγραμμά του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, συμπεριλαμβανομένου τους φακέλους τα Εισερχόμενα καθώς και των άλλων φακέλων, βρίσκεται στους διακομιστές του Ίντερνετ των εταιρειών εκείνων που προσφέρουν λογαριασμούς ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του web.

Το μόνο που πρέπει να θυμόμαστε είναι το όνομα εισόδου και τον κωδικό πρόσβασης και να μπορούμε να επιτύχουμε πρόσβαση στην ηλεκτρονική αλληλογραφία και όλες τις συσχετιζόμενες δυνατότητες και ευκολίες από οποιοδήποτε πρόγραμμα περιήγησης και ανάγνωσης του web οπουδήποτε στον κόσμο. Πρόκειται για μία πολύ ευέλικτη διευθέτηση, καθώς δίνει τη δυνατότητα στον χρήστη να χρησιμοποιήσει οποιονδήποτε συνδεδεμένο στο Ίντερνετ ηλεκτρονικό υπολογιστή, οπουδήποτε στον κόσμο, προκειμένου να βρίσκεται σε επαφή με τους συναδέλφους του στη δουλειά και τους προσωπικούς του φίλους.

Συνοψίζοντας τα θετικά και τα αρνητικά τόσο των Εφαρμογών Client όσο και του Web mail είναι:

E-mail με Client

- Offline διαχείριση (πλην αποστολής και λήψης)
- π.χ. Microsoft Outlook, Outlook Express, Thunderbird
- Μεγάλος αποθηκευτικός χώρος
- Απαιτείται σύνδεση στο Διαδίκτυο για αποστολή και λήψη
- Διαχείριση μόνον από το δικό μας υπολογιστή

Web Mail

- Υποστηρίζεται στον Παγκόσμιο Ιστό
- π.χ. Gmail, Yahoo! Mail, Outlook.com
- Διαχείριση από οποιονδήποτε υπολογιστή
- Περιορισμένος χώρος αποθήκευσης

- Μόνιμη σύνδεση στο Διαδίκτυο

Για να μπορούμε να στέλνουμε και να λαμβάνουμε ηλεκτρονικά μηνύματα θα πρέπει να έχουμε τη δική μας μοναδική ηλεκτρονική διεύθυνση (email address). Η κάθε ηλεκτρονική διεύθυνση, αποτελείται από δύο μέρη που είναι χωρισμένα με το χαρακτήρα @ (παπάκι). Στο πρώτο μέρος, στα αριστερά από το @ βρίσκεται το όνομα του κατόχου της διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Στο δεύτερο μέρος, στα δεξιά από το @, φαίνεται καταρχήν ο «ιστοχώρος» που φιλοξενεί τη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (πάροχος) και στη συνέχεια φαίνονται κάποιοι χαρακτήρες οι οποίοι προσδιορίζουν είτε τη χώρα είτε το είδος του οργανισμού.

5.1.3.4 Μορφή ηλεκτρονικού μηνύματος

Ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αποτελείται από τρία στοιχεία:

- τον φάκελο του μηνύματος,
- την επικεφαλίδα του μηνύματος και
- το κυρίως σώμα του μηνύματος.

Η επικεφαλίδα του μηνύματος περιέχει πληροφορίες ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων, τουλάχιστον, της ηλεκτρονικής διεύθυνσης του αποστολέα και μίας ή περισσότερων διευθύνσεων παραληπτών. Συνήθως προστίθενται και περιγραφικές πληροφορίες, όπως ένα πεδίο επικεφαλίδας θέματος και μια χρονική σφραγίδα υποβολής του μηνύματος.

5.1.3.4.1 Τα πεδία Προς (To), Κοινοποίηση (Cc), Κρυφή Κοινοποίηση (Bcc)

Στο πεδίο «**Προς**» βάζουμε άτομα που πρέπει να ενημερωθούν/ενεργήσουν για την παρούσα επικοινωνία, είναι η κυρίως οι παραλήπτες του μηνύματος. Σε κάποιες περιπτώσεις, επιθυμούμε να κοινοποιήσουμε ένα μήνυμα μαζί με τα επισυναπτόμενά του και σε άλλα άτομα. Για αυτό τον λόγο έχουμε τις επιλογές «**Κοινοποίηση**» (Cc) και «**Κρυφή/Ιδιαίτερη Κοινοποίηση**» (bcc) μηνύματος. Υπάρχει μια βασική διαφορά μεταξύ των δύο ειδών κοινοποίησης.

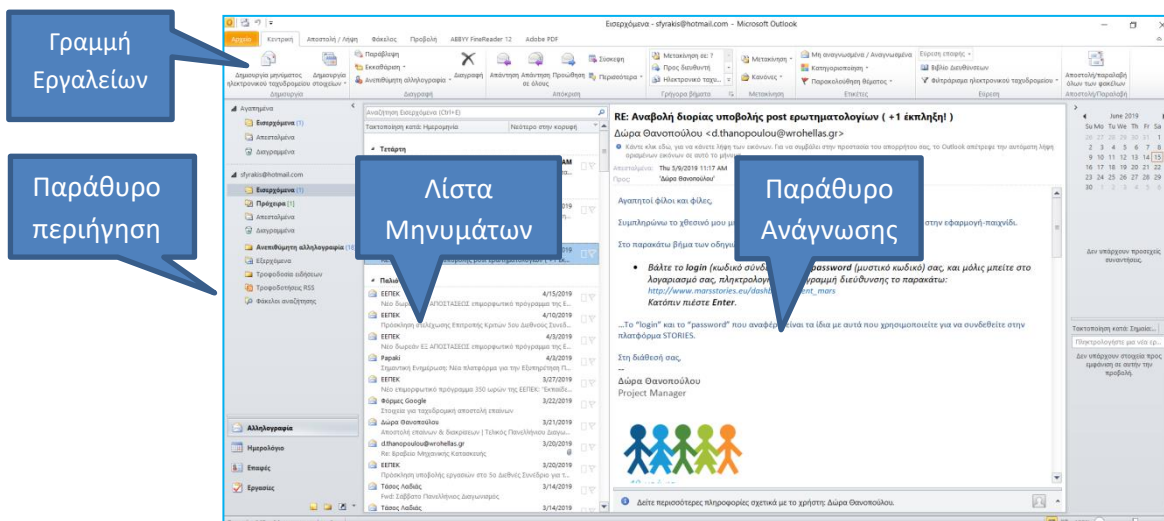
Στο πεδίο «**Κοινοποίηση**» βάζουμε άτομα που πρέπει να ενημερωθούν για την παρούσα επικοινωνία. Όλοι οι παραλήπτες του μηνύματος θα είναι σε θέση να δουν τα άτομα τα οποία έχουν λάβει αντίτυπο του e-mail μέσω του Cc

Στο πεδίο «**Κρυφή/Ιδιαίτερη Κοινοποίηση**» τοποθετούμε τα άτομα που πρέπει να ενημερωθούν για την παρούσα επικοινωνία αλλά θα είναι "αόρατοι" στους υπόλοιπους παραλήπτες

Για να κοινοποιήσουμε το μήνυμά μας σε ένα ή περισσότερους παραλήπτες απλά δακτυλογραφούμε την ηλεκτρονική διεύθυνση των παραληπτών του μηνύματος είτε στο «**Προς**» (To) είτε στο «**Κοινοποίηση**» (Cc), είτε στο «**Κρυφή/Ιδιαίτερη Κοινοποίηση**» (Bcc), διαχωρίζοντας τα με ελληνικό ερωτηματικό «;».

5.1.3.5 Περιβάλλον Outlook

Κάνουμε διπλό κλικ επάνω στο εικονίδιο Microsoft Outlook ή επιλέγουμε "Εναρξη => Όλα τα προγράμματα => Microsoft Office => Microsoft Outlook. Εάν ο ηλεκτρονικός μας υπολογιστής έχει μόνιμη σύνδεση στο "Ιντερνετ, είμαστε έτοιμοι να στείλουμε και να λάβουμε μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με το Outlook.



Τα κύρια στοιχεία οθόνης του Outlook είναι τέσσερα:

- Παράθυρο περιήγησης,
- Λίστα μηνυμάτων,
- Παράθυρο ανάγνωσης,
- Γραμμές εργαλείων με κύριες κατρέλες: Κεντρική, Αποστολή/Λήψη, Φάκελος, Προβολή.

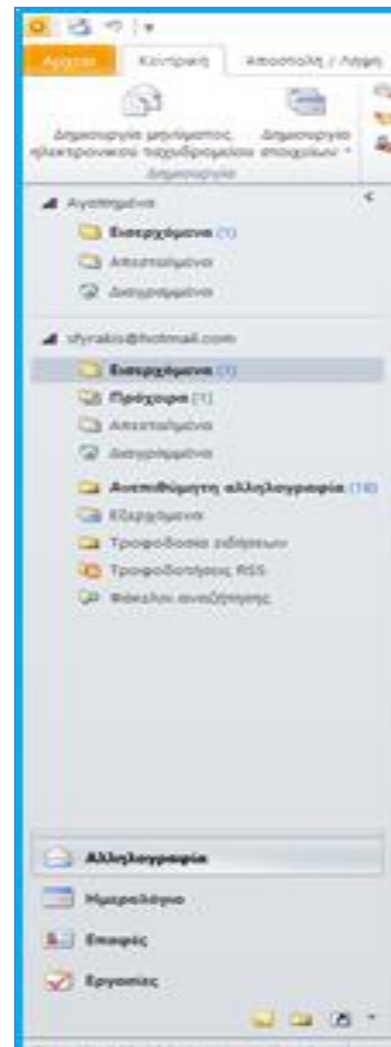
5.1.3.5.1 Παράθυρο περιήγησης

Το Παράθυρο περιήγησης, στα αριστερά του παραθύρου του Outlook, μπορεί να εμφανίσει αρκετά διαφορετικά τμήματα παραθύρων, συμπεριλαμβανομένων των τμημάτων παραθύρου Αλληλογραφία, Ημερολόγιο και Επαφές.

Το τμήμα παραθύρου Αλληλογραφίας είναι αυτό που μας ενδιαφέρει στο κεφάλαιο αυτό. Εάν δεν εμφανίζεται ήδη, κάνουμε κλικ στο κουμπί Αλληλογραφία στο κάτω μέρος του παραθύρου περιήγησης.

Το τμήμα παραθύρου Αλληλογραφίας εμφανίζει τόσο μία λίστα των αγαπημένων μας φακέλων αλληλογραφίας όσο και μία λίστα όλων μας των φακέλων αλληλογραφίας:

- **Εισερχόμενα:** Πρόκειται για τον φάκελο όπου διατηρούνται όλα τα εισερχόμενα - εκείνα που στέλνονται σε εμάς από άλλους - μηνύματα ηλεκτρονικής αλληλογραφίας μας.
- **Εξερχόμενα:** Ο φάκελος που διατηρεί όλα τα εξερχόμενα μηνυμάτα μιας ηλεκτρονικής αλληλογραφίας - εκείνα που έχουμε δημιουργήσει οι ίδιοι - μέχρι να τα στείλουμε.
- **Απεσταλμένα:** Ο φάκελος που διατηρεί αντίγραφα των μηνυμάτων ηλεκτρονικής αλληλογραφίας που έχουμε στείλει σε άλλους ανθρώπους.
- **Διαγραμμένα:** Ο φάκελος όπου αποθηκεύονται προσωρινά τα διαγραμμένα μηνύματα μέχρι να τα διαγράψουμε μόνιμα ή να τα ανακτήσουμε.
- **Πρόχειρα:** Πρόκειται για τον (φάκελο όπου αποθηκεύουμε οποιαδήποτε, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τη δημιουργία των οποίων δεν έχουμε ολοκληρώσει).
- **Ανεπιθύμητη αλληλογραφία:** Πρόκειται για τον φάκελο όπου το Outlook αποθηκεύει μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου τα οποία έχουν αξιολογηθεί ως ανεπιθύμητη αλληλογραφία.

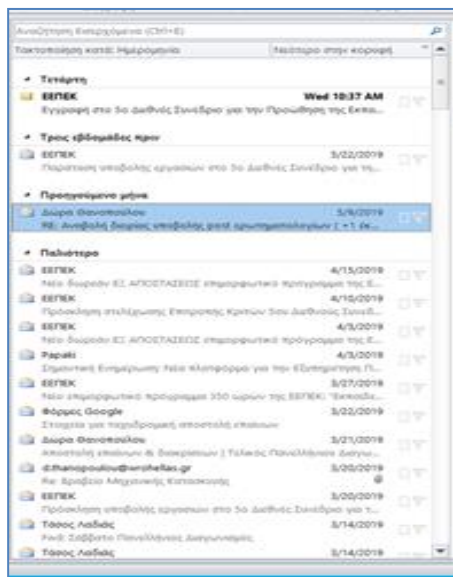


Όταν ένας φάκελος περιέχει **μη αναγνωσμένη** αλληλογραφία, το Outlook εμφανίζει το όνομα του φακέλου με έντονη γραφή, και δείχνει, μέσα σε παρενθέσεις και με μπλε τυπογραφικά στοιχεία, τον αριθμό των μη αναγνωσμένων μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μέσα σε εκείνον τον φάκελο.

Εκτός από τους προεπιλεγμένους φακέλους ηλεκτρονικής αλληλογραφίας που παρέχονται με το Outlook, μπορούμε να δημιουργήσουμε φακέλους και υποφακέλους δικούς μας, και να μετακινήσουμε εντός και εκτός αυτών μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Όταν κάνουμε κλικ σε οποιονδήποτε φάκελο μέσα στο τμήμα παραθύρου Αλληλογραφίας, το Outlook εμφανίζει τα περιεχόμενα του φακέλου μέσα σε μία περιοχή στα δεξιά της οθόνης που ονομάζεται /λίστα μηνυμάτων. Η ενέργεια αυτή είναι γνωστή ως «άνοιγμα του φακέλου».

5.1.3.5.2 Λίστα μηνυμάτων

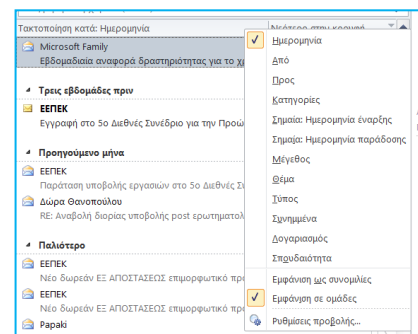


Η Λίστα μηνυμάτων εμφανίζει μερικά βασικά στοιχεία για κάθε μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου - τον αποστολέα ή παραλήπτη, το θέμα, και την ημερομηνία, την ώρα -που το μήνυμα εστάλη ή παρελήφθη - και χρησιμοποιεί τα ακόλουθα σύμβολα προκειμένου να μας εφοδιάσει με περισσότερες πληροφορίες:

- Ένα αναγνωσμένο μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, το οποίο εμφανίζεται με θαμπά τυπογραφικά στοιχεία.
- Ένα μη αναγνωσμένο μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, το οποίο εμφανίζεται με έντονα τυπογραφικά στοιχεία.

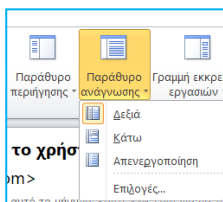
- Ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, στο οποίο έχει σταλεί απάντηση.
- Ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, το οποίο έχει προωθηθεί.
- Ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με ένα ή περισσότερα συνημμένα αρχεία.
- Ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου το οποίο έχει σημειωθεί ως υψηλής προτεραιότητας.
- Ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου το οποίο έχει σημειωθεί ως χαμηλής προτεραιότητας.
- Ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου το οποίο έχει σημασθεί ως υπενθύμιση.
- Ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου το οποίο έχει σημασθεί ως ολοκληρωμένο.

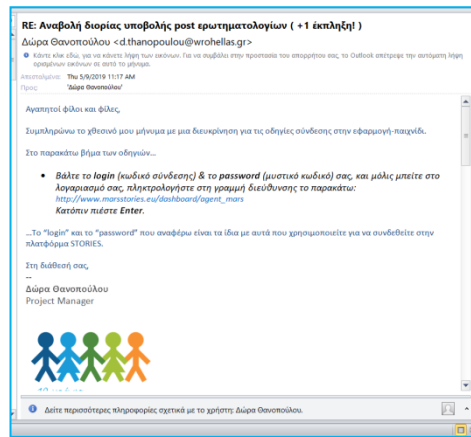
Η λίστα των μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του τρέχοντα επιλεγμένου φάκελου του Outlook εμφανίζει μία περίληψη πληροφοριών σχετικά με το κάθε μήνυμα. Ακόμα μπορούμε να φιλτράρουμε ή να ρυθμίσουμε την προβολή μιας λίστας μηνυμάτων κάνοντας δεξιά κλικ πάνω στους τίτλους π.χ. στον «Τακτοποίηση κατά: Ημερομηνία».



5.1.3.5.3 Παράθυρο ανάγνωσης

Όταν κάνουμε κλικ επάνω σε ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μέσα στη Λίστα των μηνυμάτων μας, το Outlook εμφανίζει τα περιεχόμενα του ηλεκτρονικού μηνύματος μέσα στο Παράθυρο ανάγνωσης, το οποίο μπορούμε να βρούμε είτε κάτω από τη Λίστα μηνυμάτων είτε στα δεξιά της το οποίο ρυθμίζουμε από την Καρτέλα **Προβολή**





5.1.3.5.4 Ανάγνωση μηνύματος ηλεκτρονικής αλληλογραφίας

Στο Outlook τοποθετούμε τα εισερχόμενα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μέσα στον φάκελό μας Εισερχόμενα. Όταν κάνουμε κλικ επάνω στον φάκελό Εισερχόμενα, η Λίστα μηνυμάτων μας δείχνει όλα τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που έχουμε λάβει, με τα μη αναγωσμένα να είναι έντονα χρωματισμένα (bold). Ταυτόχρονα ένα από τα μηνύματα είναι επιλεγμένο, με το κείμενο αυτού να παρουσιάζεται μέσα στο Παράθυρο Ανάγνωσης.

Κάνουμε κλικ μία φορά επάνω σε οποιοδήποτε άλλο μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μέσα στη Λίστα μηνυμάτων προκειμένου να εμφανίσουμε το κείμενό του μέσα στο Παράθυρο ανάγνωσης. Κάνουμε διπλό κλικ επάνω σε οποιοδήποτε μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μέσα στη Λίστα Μηνυμάτων, προκειμένου να εμφανίσουμε το κείμενό του μέσα σε ένα **ξεχωριστό παράθυρο**.

Η ίδια τεχνική ισχύει ανεξαρτήτως φακέλου βρίσκεται το μήνυμα: ανοίγουμε τον φάκελο, επιλέγουμε το μήνυμα, και το διαβάζουμε.

Εάν έχουμε περισσότερα από ένα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ανοικτά σε ξεχωριστά παράθυρα, μπορούμε να τα εναλλάσσουμε μεταξύ τους κάνοντας κλικ στα ονόματά τους επάνω στη γραμμή εργασιών των Windows. Εάν όλα τα παράθυρα του Outlook είναι ομαδοποιημένα κάτω από ένα και μόνο κουμπί γραμμής εργασιών, κάνουμε κλικ σε αυτό το κουμπί και στη συνέχεια κάνουμε κλικ στο όνομα του παραθύρου που θέλουμε να προβάλλουμε.

Εάν λάβουμε ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από μία πηγή που δεν το αναγνωρίζουμε, θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί. Μερικά μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μεταφέρουν ιούς, είτε ως συνημμένα αρχεία είτε ως κώδικα HTML. Εάν

έχουμε κάποια αμφιβολία, δεν ανοίγουμε το μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή το συνημμένο αρχείο του.

5.1.3.6 Διάβασμα επισυναπτόμενου αρχείου

Κάποια από τα μηνύματα που λαμβάνουμε πιθανό να συνοδεύονται και από κάποια επισυναπτόμενα αρχεία. Μπορούμε είτε απλά να ανοίξουμε ένα επισυναπτόμενο αρχείο, είτε να το αποθηκεύσουμε για μελλοντική χρήση. Βασική προϋπόθεση για να ανοίξουμε το οποιοδήποτε επισυναπτόμενο αρχείο είναι να έχουμε εγκατεστημένο στον υπολογιστή μας το απαραίτητο λογισμικό.

Για να ανοίξουμε ένα επισυναπτόμενο αρχείο πρέπει να κάνουμε τα εξής:

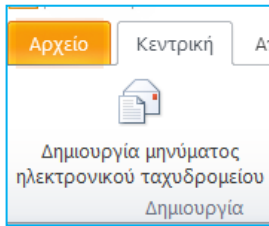
- Εμφανίζουμε το μήνυμα
- Κλικ στο όνομα του επισυναπτόμενου αρχείου που θέλουμε να ανοίξουμε
- Στο πλαίσιο διαλόγου κάνουμε κλικ στο Άνοιγμα (Open)

Για να αποθηκεύσουμε ένα επισυναπτόμενο αρχείο σε συγκεκριμένη θέση σε μια μονάδα δίσκου πρέπει να κάνουμε τα εξής:

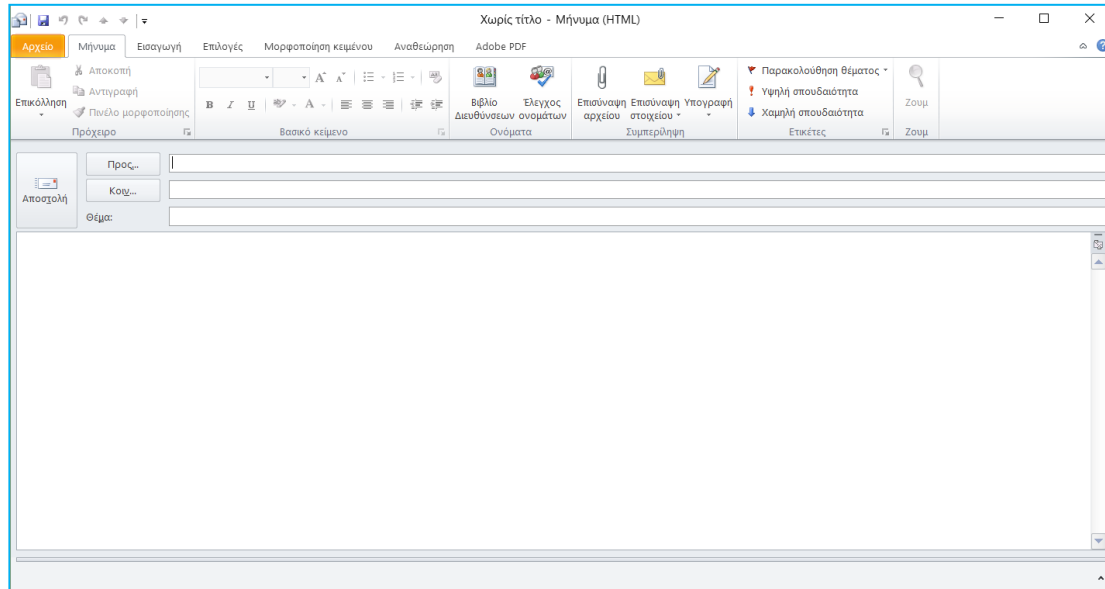
- Εμφανίζουμε το μήνυμα
- Κλικ στο όνομα του επισυναπτόμενου αρχείου που θέλουμε να ανοίξουμε
- Στο πλαίσιο διαλόγου κάνουμε κλικ στο Αποθήκευση (Save/Save as)
- Στο νέο πλαίσιο διαλόγου επιλέγουμε τη μονάδα δίσκου και τον φάκελο μέσα στον οποίο θέλουμε να αποθηκεύσουμε το αρχείο
- Κλικ στο Αποθήκευση (Save)

Τα αρχεία που είναι συνημμένα σε μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου συγκαταλέγονται μεταξύ των πιο συνηθισμένων τρόπων διάδοσης ιών στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να εγκαταστήσουμε στον ηλεκτρονικό μας υπολογιστή μία εφαρμογή προστασίας κατά των ιών, η οποία θα σαρώνει τα εισερχόμενα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και θα ανιχνεύει την ύπαρξη ενδεχόμενων ιών.

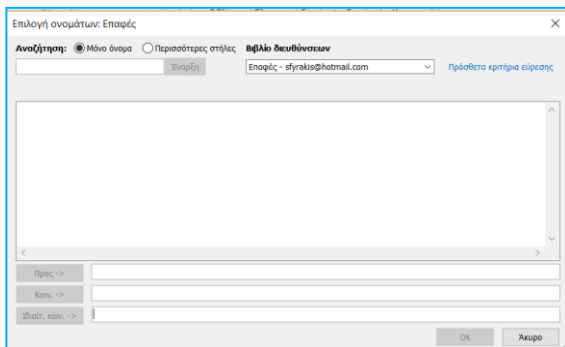
5.1.3.6.1 Δημιουργία νέου μηνύματος



Για να δημιουργήσουμε ένα νέο μήνυμα στο Outlook θα πρέπει είτε να κάνουμε κλικ στο κουμπί Δημιουργία μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της καρτέλας Κεντρικής είτε να χρησιμοποιήσουμε το συνδυασμό πλήκτρων **Ctrl + N**.



Στο νέο παράθυρο που εμφανίζεται θα πρέπει να συμπληρώσουμε υποχρεωτικά τη διεύθυνση του παραλήπτη και όταν είμαστε έτοιμοι αποστέλλουμε το μήνυμα είτε κάνοντας κλικ στο κουμπί Αποστολή είτε να χρησιμοποιώντας τον συνδυασμό πλήκτρων **Ctrl + Enter**.



Κατά τη δημιουργία του μηνύματος όπως είπαμε θα πρέπει να εισάγουμε τον παραλήπτη του μηνύματος μας. Αυτό γίνεται συμπληρώνοντας τη διεύθυνση email του στο πλαίσιο δίπλα από το κουμπί Προς. Αντίστοιχα

μπορούμε να εισάγουμε που θα γίνει κοινοποίηση του μηνύματος προσθέτοντας μία διεύθυνση στο πεδίο που βρίσκεται ακριβώς από κάτω.

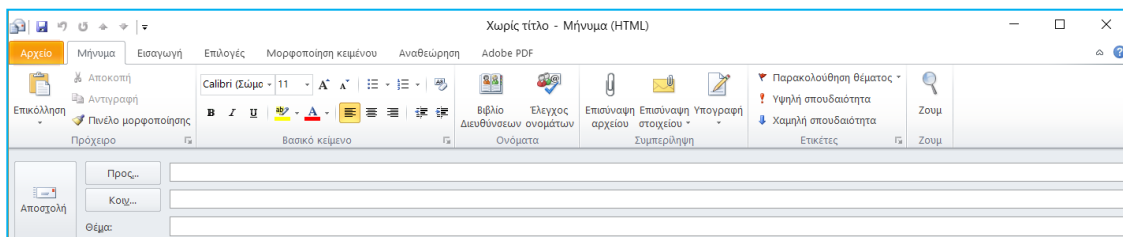
Αν θέλουμε να προσθέσουμε παραλήπτες από το Βιβλίο διευθύνσεων μας θα πρέπει να κάνουμε κλικ στο κουμπί Προς ή Κοιν. Προς. Στο νέο παράθυρο που εμφανίζεται μπορούμε να αναζητήσουμε την επαφή που θέλουμε να προσθέσουμε με βάση το όνομα ή οποιοδήποτε άλλο αναγνωριστικό της επαφής αυτής. Τέλος, από αυτό το παράθυρο μπορούμε να κάνουμε και κρυφή κοινοποίηση σε κάποιον παραλήπτη συμπληρώνοντας το τελευταίο πεδίο του παραθύρου.

5.1.3.6.2 Θέμα μηνύματος

Για να εισάγουμε θέμα κατά τη δημιουργία του μηνύματος μας θα πρέπει να το πληκτρολογήσουμε στο πεδίο που βρίσκεται δίπλα από την ετικέτα "Θέμα".

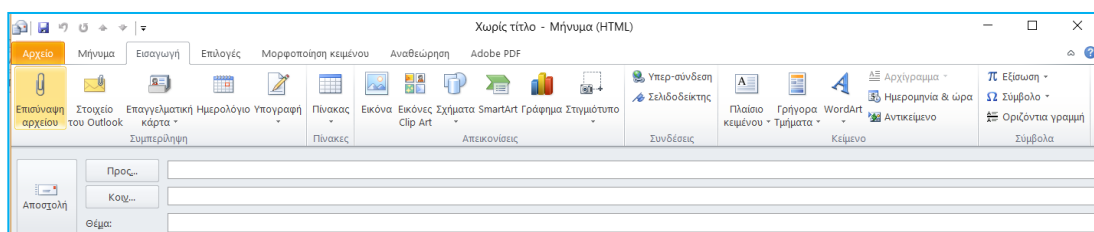
Για να καταχωρήσουμε το κείμενό μας στο μήνυμα που δημιουργήσαμε θα πρέπει να το πληκτρολογήσουμε στην περιοχή που βρίσκεται κάτω από το πεδίο εισαγωγής θέματος.

5.1.3.6.3 Δυνατότητες επεξεργασίας μηνύματος

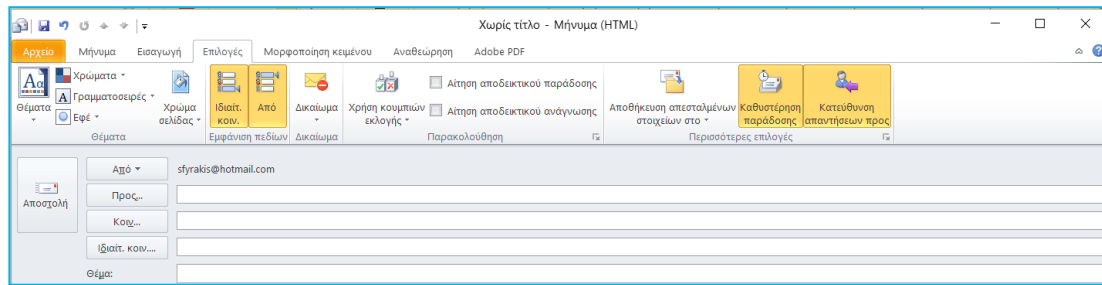


Η καρτέλα Μήνυμα μας δίνει πολλά στοιχεία επεξεργασίας ενός μηνύματος όπως γραμματοσειρές και στοίχιση, το Βιβλίο Διευθύνσεων (που θα δούμε παρακάτω), την Επισύναψη αρχείου ή στοιχείου την υπογραφή καθώς και μια σειρά κουμπιά που καθορίζουν τη παρακολούθηση ή τη σπουδαιότητα του μηνύματος.

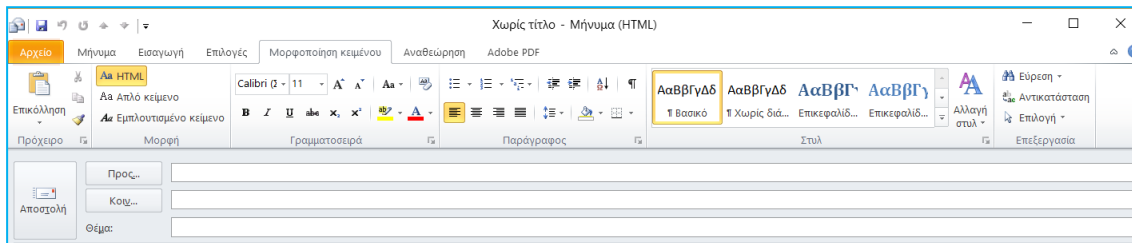
Κατά την αποστολή ενός μηνύματος έχουμε τη δυνατότητα να δηλώσουμε τη σπουδαιότητα του μηνύματος που θα φαίνεται στους παραλήπτες. Για να αλλάξουμε τη σπουδαιότητα του μηνύματος, θα πρέπει να μεταβούμε στην καρτέλα "**Μήνυμα**" και στην ομάδα "Ετικέτες" και να επιλέξουμε τη σπουδαιότητα που επιθυμούμε.



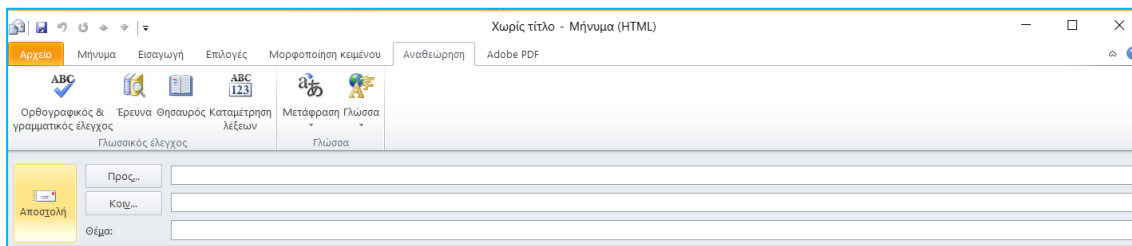
Η καρτέλα Εισαγωγή έχει πολλά στοιχεία ίδια με τη καρτέλα Εισαγωγή του Word.



Η βασικές δυνατότητες που μας δίνει η καρτέλα Επιλογές είναι η εμφάνιση της γραμμής **Ιδιαίτερης Κοινοποίησης** (Ιδαίτ. Κοιν.), η γραμμή τους **Από** στην οποία μπορούμε να έχουμε ρυθμίσει πολλές ηλεκτρονικές διευθύνσεις για την αποστολή των μηνυμάτων μας στο ίδιο Outlook να μπορούμε να επιλέξουμε από που να σταλεί το μήνυμα, τα στοιχεία αποδεικτικού παράδοσης και ανάγνωσης, καθώς και την Καθυστέρηση παράδοσης.



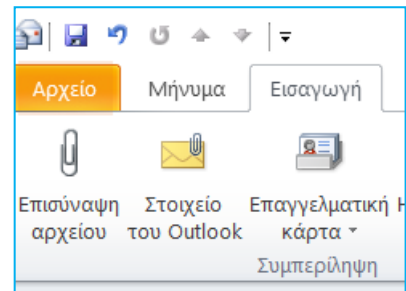
Η καρτέλα **Μορφοποίηση Κειμένου** έχει πολλά στοιχεία ίδια με τη Κεντρική καρτέλα του Word. Μας δίνει πολλά στοιχεία επεξεργασίας ενός μηνύματος όπως γραμματοσειρές, στοίχιση, επιλογή κεφαλίδων κ.α.



Ένας τρόπος για να πραγματοποιήσουμε ορθογραφικό έλεγχο στο μήνυμά μας είναι είτε να κάνουμε κλικ στο κουμπί "**Ορθογραφικός έλεγχος**" της καρτέλας "**Αναθεώρηση**" είτε να χρησιμοποιήσουμε το πλήκτρο F7 του πληκτρολογίου μας. Στο παράθυρο που εμφανίζεται βλέπουμε τις λέξεις που δεν αναγνωρίζονται από το λεξικό της εφαρμογής και έχουμε τη δυνατότητα είτε να αλλάξουμε τη λέξη σύμφωνα με μία από τις προτάσεις του λεξικού είτε να παραβλέψουμε αυτό το λάθος. Εναλλακτικά, μπορούμε να κάνουμε δεξί κλικ σε μία από τις λέξεις που εμφανίζονται ως λάθος και είναι υπογραμμισμένες με κόκκινο χρώμα. Από το μενού που εμφανίζεται μπορούμε να επιλέξουμε μία από τις προτάσεις του λεξικού ώστε να διορθώσουμε τη λέξη ή την επιλογή παράβλεψη για να αγνοήσουμε αυτό το λάθος.

5.1.3.6.4 Επισύναψη αρχείου

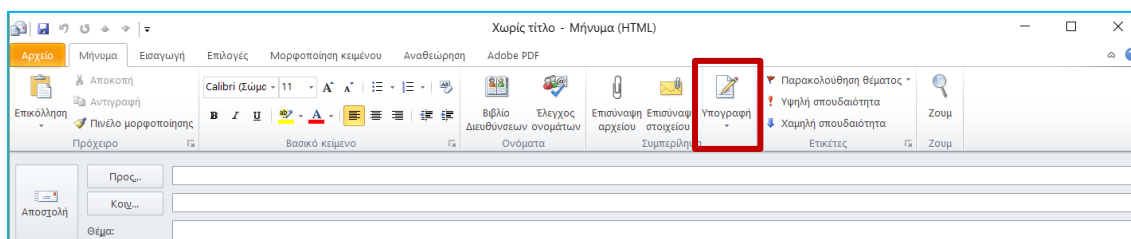
Κατά τη συγγραφή ενός μηνύματος έχουμε τη δυνατότητα να επισυνάψουμε αρχεία με δύο τρόπους. Πιο απλός και γρήγορος είναι να σύρουμε τα αρχεία από τον φάκελο στον οποίο είναι αποθηκευμένα πάνω παράθυρο του νέου μηνύματος. Εναλλακτικά, μπορούμε να κάνουμε κλικ στο κουμπί "Εισαγωγή συνημμένου" της καρτέλας Εισαγωγή και να εντοπίσουμε τα αρχεία μας. Κατά την επισύναψη αρχείων δημιουργούνται αντίγραφα των αρχικών αρχείων. Αν χρειαστεί να σβήσουμε ένα επισυναπτόμενο αρχείο μπορούμε είτε να κάνουμε κλικ σε αυτό και να χρησιμοποιήσουμε το πλήκτρο Del του πληκτρολογίου μας είτε να κάνουμε δεξί κλικ σε αυτό και να επιλέξουμε αφαίρεση.



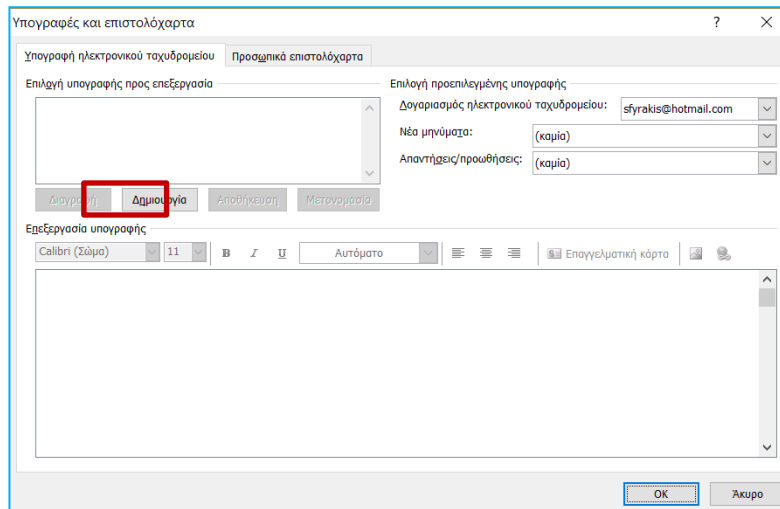
Ο
μας
στο

5.1.3.6.5 Δημιουργία και εισαγωγή υπογραφής

Η Δημιουργία και εισαγωγή μιας υπογραφής κειμένου ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (text e-mail signature) βρίσκετε στη καρτέλα Μήνυμα είτε αν ανοίξουμε νέο μήνυμα είτε αν ανταπαντήσουμε – προωθήσουμε κάποιο υπάρχον.

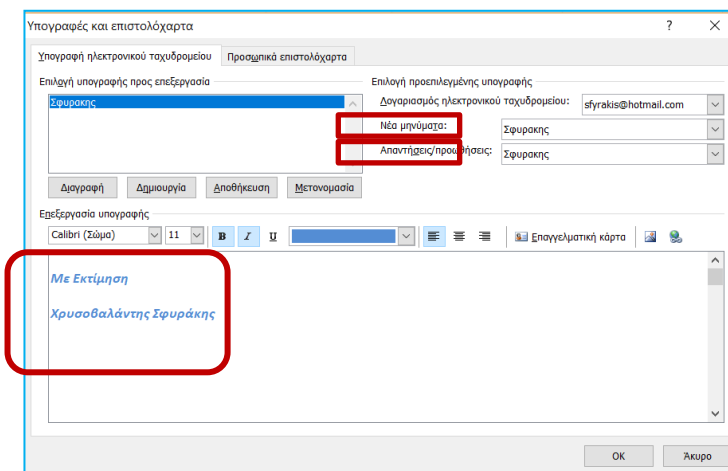


Πατώντας πάνω στο κουμπί Υπογραφή και στη συνέχεια στο Υπογραφές ανοίγει το παράθυρο στο οποίο μπορούμε να δημιουργήσουμε την υπογραφή μας.

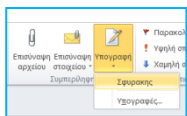


Υπογραφή

Πατώντας στο Δημιουργία καταχωρούμε τον τίτλο της υπογραφής μας (μιας και μπορούμε να έχουμε πολλές υπογραφές) και στη συνέχεια γράφουμε το κείμενο της αρεσκείας μας ή καταχωρούμε κάποια εικόνα,



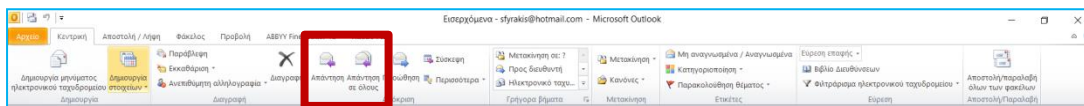
επιλέγουμε να εμφανίζεται στα Νέα μηνύματα και στις Απαντήσεις/προωθήσεις και μόλις τελειώσουμε πατάμε OK.



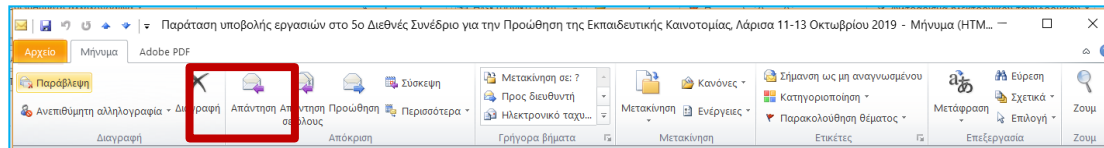
Πλέον η υπογραφή μας είναι για χρήση και εμφανίζεται στο κουμπί Υπογραφή, (όταν δημιουργούμε ένα μήνυμα) στην καρτέλα Μήνυμα.

5.1.3.6.6 Χρήση λειτουργιών Απάντησης και Προώθησης

Αν πατήσουμε πάνω σε ένα μήνυμα για να το αναγνώσουμε τότε μπορούμε να απαντήσουμε στον αποστολέα με το Απάντηση ή Απάντηση σε όλους.

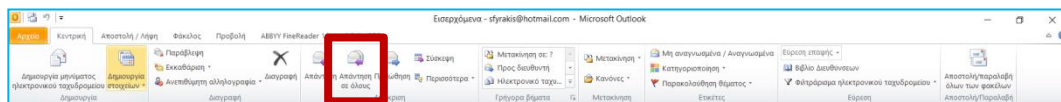


Αν ανοίξουμε ένα μήνυμα για να το αναγνώσουμε σε ξεχωριστό παράθυρο τότε μπορούμε να απαντήσουμε στον αποστολέα με το **Απάντηση** ή **Απάντηση σε όλους**, όπως φαίνεται παρακάτω:



Το Microsoft Outlook μας δίνει δύο λειτουργίες για την απάντηση σε ένα εισερχόμενο email. Η πρώτη λειτουργία είναι η απάντηση η οποία δημιουργεί ένα νέο μήνυμα, προσθέτει το εισερχόμενο μήνυμα στο τέλος του μηνύματος, μαζί με τις πληροφορίες λήψης του και θέτει ως παραλήπτη μόνο τον αποστολέα του προηγούμενου μηνύματος. Η δεύτερη λειτουργία είναι η απάντηση σε όλους όσοι εκτελούν τις ενέργειες της απάντησης και επιπρόσθετα, θέτει ως παραλήπτες όλους τους χρήστες που φαίνεται (όχι αυτούς που είναι σε κρυφή κοινοποίηση) να έλαβαν το εισερχόμενο μήνυμα.

Όπως βλέπουμε και στην παρακάτω εικόνα δίπλα Απάντηση ή Απάντηση σε όλους υπάρχει και το κουμπί **Προώθηση**.

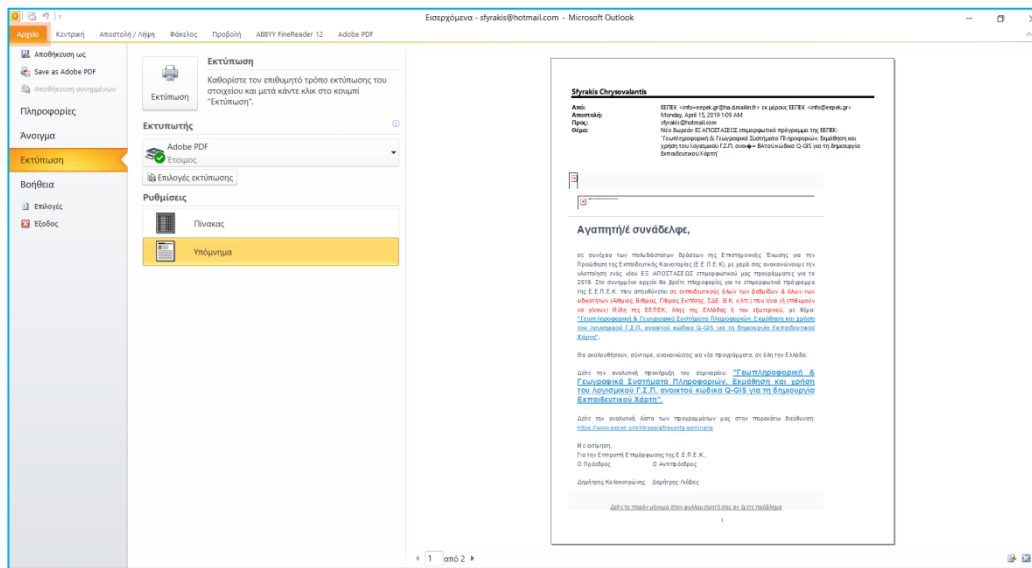


Αν επιθυμούμε να στείλουμε ένα μήνυμα που έχουμε λάβει ή αποστείλει σε παραλήπτη που δεν συμπεριλαμβάνεται στους παραλήπτες του μηνύματος θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τη λειτουργία της προώθησης. Η λειτουργία αυτή δημιουργεί ένα νέο μήνυμα και προσθέτει το εισερχόμενο μήνυμα στο τέλος του μηνύματος, μαζί με τις πληροφορίες λήψης του. Από εκεί και πέρα θα πρέπει εμείς να θέσουμε τη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του νέου παραλήπτη στο κατάλληλο πεδίο.

5.1.3.6.7 Εκτύπωση μηνύματος

Για να δούμε το πώς θα φαίνεται ένα μήνυμά μας όταν το εκτυπώσουμε θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τη λειτουργία της Προεπισκόπησης Εκτύπωσης. Για να χρησιμοποιήσουμε τη λειτουργία αυτή θα πρέπει αρχικά να κάνουμε κλικ στο κουμπί Αρχείο και στη συνέχεια στην επιλογή Εκτύπωση. Στα δεξιά του παραθύρου εμφανίζεται ένα

πλαίσιο το οποίο απεικονίζει το εκτυπωμένο μήνυμα σύμφωνα με τις επιλεγμένες ρυθμίσεις της εκτύπωσης.



Εκτύπωση μηνύματος

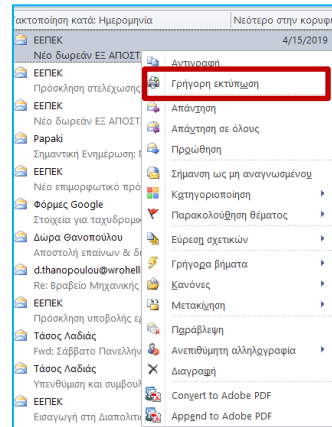
Άλλος τρόπος για να εκτυπώσουμε ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι: κάνουμε κλικ επάνω του μέσα στη Λίστα μηνυμάτων ή Ανοίγουμε το μέσα σε ένα ξεχωριστό παράθυρο. Κατόπιν Επιλέγουμε Αρχείο => Εκτύπωση ή κάνουμε κλικ στο κουμπί Εκτύπωση επάνω στη γραμμή εργαλείων.

Ας μελετήσουμε μερικές από τις συχνά χρησιμοποιούμενες επιλογές εκτύπωσης:

- **Εκτυπωτής:** Μας δίνει τη δυνατότητα να καθορίσουμε τον εκτυπωτή στον οποίο θέλουμε να εκτυπώσουμε ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.
- **Στυλ εκτύπωσης:** Μπορεί να είναι είτε Υπόμνημα (εκτυπώνει το τρέχον μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) ή Πίνακας (εκτυπώνει την τρέχουσα Λίστα μηνυμάτων).
- **Αριθμός σελίδων:** Μας δίνει τη δυνατότητα να καθορίσουμε εάν θέλουμε να εκτυπώσουμε όλες τις σελίδες του μηνύματος, μόνο τις ζυγές σελίδες, ή μόνο τις μονές σελίδες.
- **Αριθμός αντιτύπων:** Μας δίνει τη δυνατότητα να καθορίσουμε πόσα αντίτυπα θέλουμε να εκτυπώσουμε.
- **Εκτύπωση σε αρχείο:** Εκτυπώνει το μήνυμα σε ένα αρχείο αντί να το εκτυπώσει απευθείας στον εκτυπωτή

- Στο παράθυρο διάλογου Εκτύπωση μπορούμε επίσης να καθορίσουμε εάν θέλουμε συρραφή πολλαπλών αντίτυπων και εάν θέλουμε εκτυπώσουμε συνημμένα αρχεία.

Επίσης με δεξί κλικ πάνω στο μήνυμα και επιλέγουμε το Γρήγορη Εκτύπωση και εκτυπώνει το μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου απευθείας.



κουμπί

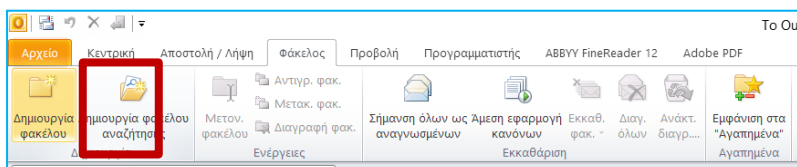
5.1.3.6.8 Οργάνωση Μηνυμάτων Ηλεκτρονικού Ταχυδρομείου

Το outlook υποστηρίζει την ύπαρξη πολλαπλών φακέλων για την καλύτερη δυνατή οργάνωση των email

μας.

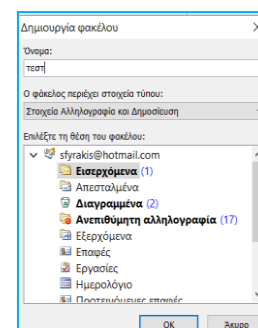
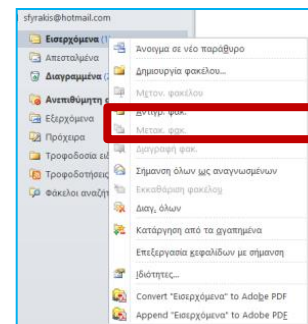
Αφού ρυθμίσουμε το email μας να λειτουργεί με το outlook, εμφανίζονται αυτόματα κάτω από το όνομα του λογαριασμού μας οι προεπιλεγμένοι φάκελοι Εισερχόμενα, πρόχειρα, διαγραμμένα, απεσταλμένα κ.α.. Αυτοί οι φάκελοι είναι απαραίτητοι για τη σωστή λειτουργία του προγράμματος.

Μπορούμε να δημιουργήσουμε και εμείς φακέλους για την καλύτερη οργάνωση των δεδομένων μας κάνοντας δεξί κλικ στον λογαριασμό ή σε οποδήποτε φάκελο του λογαριασμού μας και πατώντας στην επιλογή Δημιουργία φάκελου. Επιπρόσθετα μπορούμε να κάνουμε μετονομασία ή ακόμα και αντιγραφή σε ένα φάκελο κάνοντας δεξί κλικ πάνω του και επιλέγοντας τον.



Δημιουργία ενός νέου φακέλου

- Επιλέγουμε πάνω στο σημείο που θέλουμε να κάνουμε το νέο φάκελο π.χ δεξί κλικ πάνω στον φάκελο Εισερχόμενα για να δημιουργήσουμε ένα νέο υποφάκελο
- Πληκτρολογούμε το όνομα που θέλουμε να δώσουμε στον νέο φάκελο.



- Κάνουμε κλικ επάνω στο όνομα του φακέλου στον οποίο θέλουμε να τοποθετηθεί ο νέος φάκελος.
- Εάν θέλουμε να είναι στο ίδιο επίπεδο με τα Εισερχόμενα, τα Εξερχόμενα και τους άλλους κύριους φακέλους μέσα στο Outlook, κάνουμε κλικ στην επιλογή Προσωπικοί φάκελοι.
- Εάν θέλουμε να είναι υποφακελος ενός υπάρχοντος φακέλου, όπως είναι ο φάκελος με τα Εισερχόμενά μας, κάνουμε κλικ στον φάκελο αυτό.
- Κάνουμε κλικ στο OK.

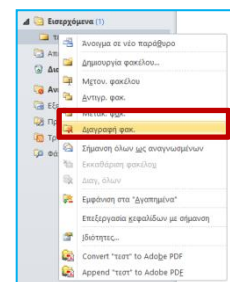
Μετακίνηση ενός μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από τον φάκελό μας Εισερχόμενα σε έναν άλλον φάκελο

- Ανοίγουμε τον φάκελό Εισερχόμενα και, μέσα στη Λίστα μηνυμάτων, Επιλέγουμε το ηλεκτρονικό μήνυμα που θέλουμε να μετακινήσουμε.
- Επιλέγουμε Επεξεργασία | Μετακίνηση σε φάκελο.
- Κάνουμε κλικ στον φάκελο μέσα στον οποίο θέλουμε να μετακινήσουμε το μήνυμα. Κάνουμε κλικ στο OK.

Εναλλακτικά, κάνουμε κλικ στο ηλεκτρονικό μήνυμα μέσα στη Λίστα μηνυμάτων, και το σύρουμε μέσα στο Παράθυρο περιήγησης, στα αριστερά της οθόνης.

Διαγραφή ενός φακέλου

- Μέσα στο τμήμα παράθυρου Αλληλογραφία αριστερά στην οθόνη μας, κάνουμε δεξιά κλικ προκειμένου να επιλέξουμε φάκελο που θέλουμε να διαγράψουμε.
- Επιλέγουμε Διαγραφή φακέλου.
- Στη συνέχεια επιβεβαιώνουμε τη διαγραφή
- Κάνουμε κλικ στο Ναι.



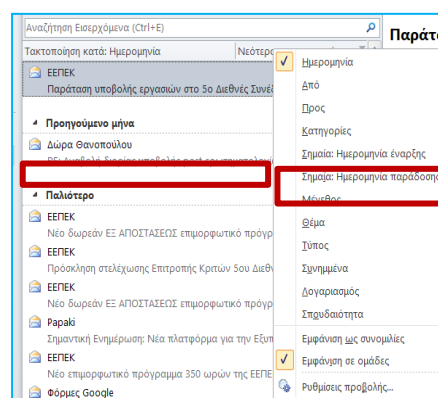
ΤΟΝ

Προσοχή ένας φάκελος διαγράφεται μαζί με τα περιεχόμενα του και δεν πηγαίνει στον φάκελο Διεγραμμένα, ώστε να μπορούμε να επαναφέρουμε.

ΤΟΝ

5.1.3.6.9 Προβολή Μηνυμάτων στο φάκελο

Οι προβολές παρέχουν διάφορους τρόπους δούμε τις ίδιες πληροφορίες μέσα σε έναν

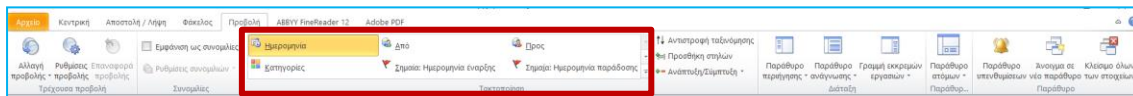


για να φάκελο,

ο πιο συνηθισμένος είναι η Τακτοποίηση κατά: Ημερομηνία.

Για να δούμε τις βασικές προβολές που είναι διαθέσιμες στον φάκελό μας Εισερχόμενα, επιλέγουμε τον φάκελο αυτόν και στη συνέχεια κάνουμε δεξί κλικ στο βελάκι στο Τακτοποίηση κατά: Ημερομηνία.

Εναλλακτικά πηγαίνουμε στο Tab Προβολή

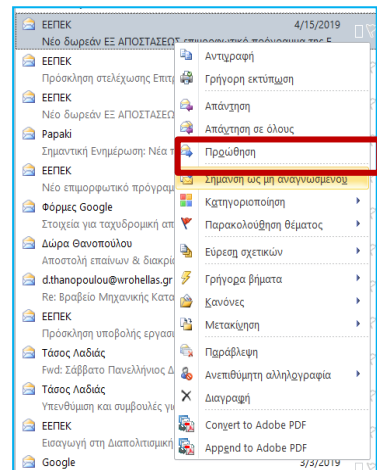


Καρτέλα Προβολή

Επιλέγουμε κάθε διαθέσιμη προβολή, προκειμένου να δούμε πως επηρεάζουν τη Λίστα μηνυμάτων μέσα στον φάκελο Εισερχόμενα.

Εξ ορισμού, ο φάκελος Εισερχόμενα είναι οργανωμένος κατά ημερομηνία, με ξεχωριστές ομαδοποιήσεις για Σήμερα, Χθες, και Παλαιότερα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Για να οργανώσουμε τα μηνυμάτά του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κατά αποστολέα, προτεραιότητα, ή κάποιο άλλο πεδίο, επιλέγουμε Προβολή | Τακτοποίηση κατά και στη συνέχεια κάνουμε την απαιτούμενη επιλογή. Εάν δεν θέλουμε τα μηνυμάτά μας ομαδοποιημένα, Επιλέγουμε Προβολή Τακτοποίηση κατά και καταργούμε την επιλογή Εμφάνιση σε ομάδες.

Για να επισημάνουμε ένα μήνυμα ως αναγνωσμένο θα πρέπει είτε να το ανοίξουμε και να διαβάσουμε τα περιεχόμενά του είτε να κάνουμε δεξί κλικ στη γραμμή μηνύματος και να κάνουμε αριστερό κλικ στην επιλογή **Σήμανση ως αναγνωσμένου**. Για να κάνουμε το αντίθετο, δηλαδή να ορίσουμε ένα μήνυμα ως μη αναγνωσμένο, ώστε να το ξαναδούμε ίσως αργότερα, αρκεί να κάνουμε δεξί κλικ στη γραμμή του μηνύματος έπειτα, να κάνουμε κλικ στην επιλογή **Σήμανση ως μη αναγνωσμένο**.



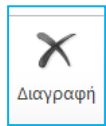
του

και

Κάνοντας κλικ σε κάθε έναν από τους φακέλους μας μπορούμε να δούμε ορισμένα στοιχεία των μηνυμάτων, που περιέχονται σε αυτούς τους φακέλους, όπως το θέμα, ημερομηνία παραλαβής ή αποστολής κ.λπ.. Για να δούμε όλα τα στοιχεία ενός μηνύματος όπως για παράδειγμα το περιεχόμενό του θα πρέπει να το ανοίξουμε. Για να το ανοίξουμε αρκεί είτε

να κάνουμε αριστερό κλικ σε ένα μήνυμα και να δούμε το πλήρες μήνυμα στο δεξιό πλαίσιο είτε να το επιλέξουμε χρησιμοποιώντας τα βέλη του πληκτρολογίου μας και χρησιμοποιώντας το πλήκτρο Enter. Αν θέλουμε να ανοίξουμε το μήνυμα σε νέο παράθυρο αρκεί να κάνουμε διπλό κλικ σε οποιοδήποτε σημείο της γραμμής του μηνύματος.

5.1.3.6.10 Διαγραφή μηνύματος



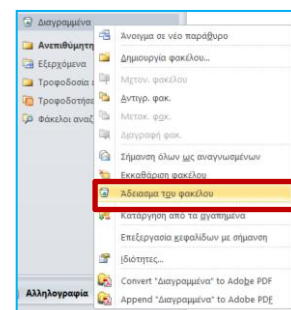
Αν θέλουμε να διαγράψουμε ένα μήνυμα από τη λίστα μηνυμάτων θα πρέπει είτε να κάνουμε δεξί κλικ στο μήνυμα και έπειτα να κάνουμε αριστερό κλικ στην επιλογή Διαγραφή, είτε να επιλέξουμε το μήνυμα με αριστερό κλικ και να χρησιμοποιήσουμε το πλήκτρο Delete του πληκτρολογίου μας. Εναλλακτικά μπορούμε να ανοίξουμε αυτό το μήνυμα και να κάνουμε κλικ στο κουμπί Διαγραφή της ομάδας Διαγραφή της κεντρικής καρτέλας.

Το μήνυμα δεν έχει πραγματικά διαγραφεί το Outlook το τοποθετεί μέσα στον φάκελο Διαγραμμένα.

5.1.4 Επαναφορά μηνύματος από τον φάκελο διαγραμμένων μηνυμάτων

Αν διαγράψουμε ένα μήνυμα κατά λάθος και θέλουμε να το επαναφέρουμε στον φάκελο από τον οποίο διαγράφηκε θα πρέπει αρχικά να μεταβούμε στον φάκελο διαγραμμένα. Αυτός ο φάκελος φιλοξενεί όλα τα μηνύματα που έχουμε διαγράψει. Για να επαναφέρουμε ένα μήνυμα αρκεί να κάνουμε δεξί κλικ επάνω του και από το αναδυόμενο μενού που εμφανίζεται να μεταβούμε στην επιλογή Μετακίνηση και να κάνουμε κλικ στον φάκελο στον οποίο θα θέλουμε να μεταφερθεί ή απλούστερα να το σύρουμε πατώντας σταθερά το αριστερό πλήκτρο του ποντικού και να το μεταφέρεται στον φάκελο που επιθυμούμε.

Για να διαγράψουμε οριστικά όλα τα μηνύματα που έχουμε μεταφέρει στον φάκελο Διαγραμμένα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από το Outlook αδειάζουμε τον φάκελο Διαγραμμένα. Για να το κάνουμε αυτό, επιλέγουμε τον φάκελο Διαγραμμένα μέσα στο Παράθυρο περιήγησης, στη συνέχεια Επιλέγουμε Εργαλεία | Αδειασμα του φακέλου "Διαγραμμένα", κάνουμε κλικ στο Ναι.



και

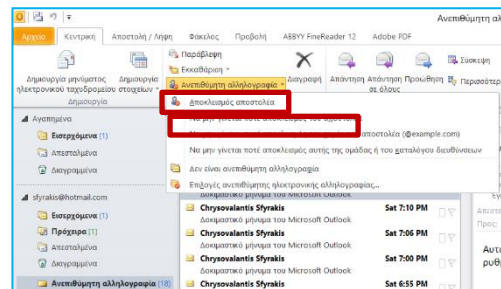
Εάν δεν θέλουμε να αδειάσουμε το φάκελο «Διαγραμμένα» κάνουμε δεξί κλικ πάνω του, επιλέγουμε την επιλογή Αδειασμα του φακέλου "Διαγραμμένα" και κάνουμε κλικ στο Ναι.

5.1.4.1.1 Ανεπιθύμητη Αλληλογραφία

Η ανεπιθύμητη ηλεκτρονική αλληλογραφία ισοδυναμεί με την ανεπιθύμητη αλληλογραφία που λαμβάνουμε με το ταχυδρομείο. Συνήθως είναι αυτόκλητα ηλεκτρονικά μηνύματα, τα οποία κυρίως διαφημίζουν προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν θέλουμε, ή που μας προσφέρουν ευημερία και πλούτο. Από την άποψη του αποστολέα της ανεπιθύμητης ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, υπάρχει ένα τεράστιο πλεονέκτημα έναντι της ανεπιθύμητης αλληλογραφίας που λαμβάνουμε με το ταχυδρομείο, δεν κοστίζει τίποτε, ούτε καν το ποσό αγοράς ενός γραμματοσήμου.

Οι οργανισμοί και οι άνθρωποι που στέλνουν ανεπιθύμητη ηλεκτρονική αλληλογραφία είναι συχνά πολύ δαιμόνιοι αναφορικά με τους τρόπους που χρησιμοποιούν προκειμένου να αυξήσουν τη λίστα αλληλογραφίας τους. Ως γενικό κανόνα, ωστόσο, πρέπει να προσέχουμε πολύ σε ποιον δίνουμε τη διεύθυνση του ηλεκτρονικού μας ταχυδρομείου.

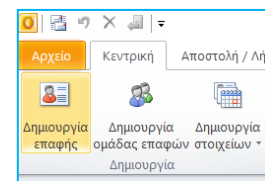
Τα περισσότερα προγράμματα ηλεκτρονικής αλληλογραφίας μας προσφέρουν κάποια άμυνα κατά της ανεπιθύμητης ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Για παράδειγμα, στο Outlook μπορούμε να προσθέσουμε τις διευθύνσεις των αποστολέων ανεπιθύμητης ηλεκτρονικής αλληλογραφίας στις λίστες των αποστολέων ανεπιθύμητης αλληλογραφίας. Αυτό σημαίνει ότι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο από τις διευθύνσεις αυτές κατευθύνεται αυτόματα μέσα στον φάκελο Ανεπιθύμητη αλληλογραφία.



Για να το κάνουμε αυτό, επιλέγουμε Ανεπιθύμητη αλληλογραφία => Αποκλεισμός αποστολέα.

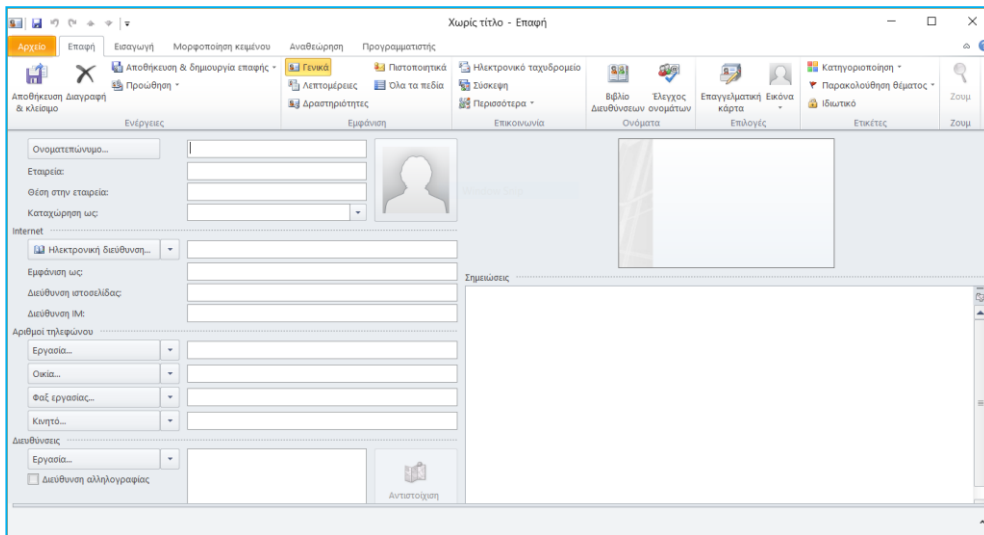
5.1.4.1.2 Δημιουργία Επαφών

Για να δημιουργήσουμε μία νέα επαφή θα πρέπει αρχικά να μεταβούμε στην κατηγορία Επαφές από το κουμπί που βρίσκεται κάτω αριστερά μέρος του παραθύρου. Από εκεί θα πρέπει να επιλέξουμε το κουμπί Δημιουργία Επαφής που βρίσκεται στην ομάδα Δημιουργία της Κεντρικής καρτέλας.



στο

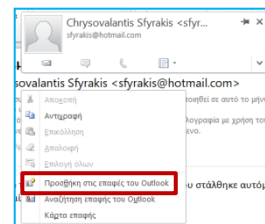
Στο νέο παράθυρο που εμφανίζεται συμπληρώνουμε τα στοιχεία της νέας επαφής μας.



Δημιουργία Επαφής

Αφού ολοκληρώσουμε τη προσθήκη των στοιχείων κάνουμε κλικ στο κουμπί Αποθήκευση & Κλείσιμο για να αποθηκεύσουμε τη νέα μας επαφή.

Εναλλακτικά, μπορούμε να προσθέσουμε μία νέα επαφή από μήνυμα που έχουμε λάβει. Για να το κάνουμε αυτό θα πρέπει ανοίξουμε ένα μήνυμα και να κάνουμε δεξί κλικ στη διεύθυνση θέλουμε να αποθηκεύσουμε. Από το μενού που εμφανίζεται επιλέγουμε Προσθήκη στις επαφές του Outlook και όπως βλέπουμε εμφανίζεται η προηγούμενη φόρμα αλλά αυτή τη φορά συμπληρωμένη.

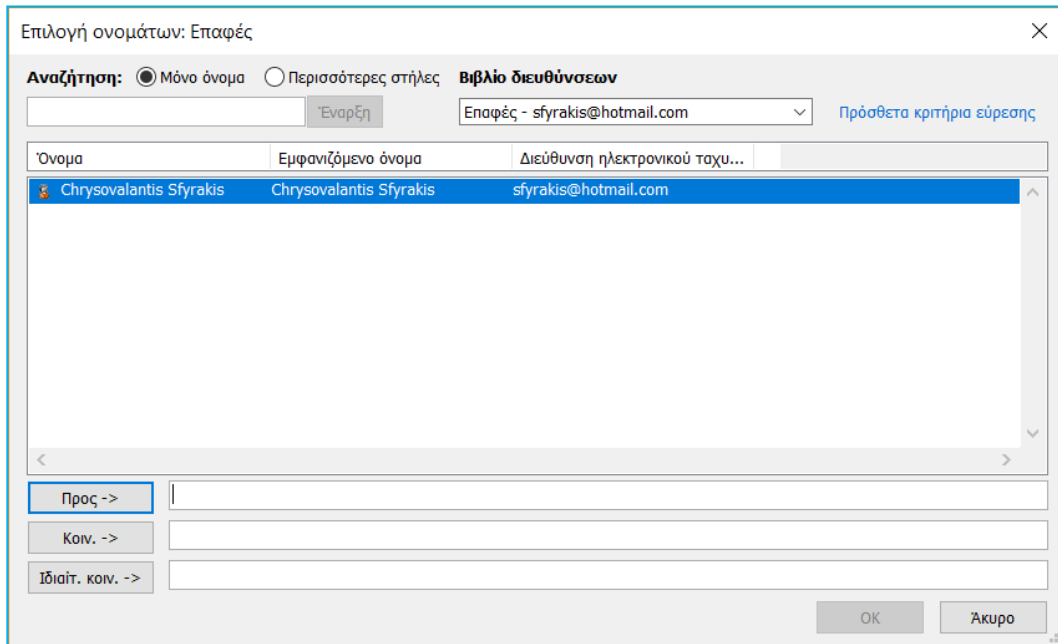


ένα
να
που

Για να διαγράψουμε/αφαιρέσουμε μία ηλεκτρονική διεύθυνση στη λίστα επαφών μας πρέπει να κάνουμε τα εξής:

- Κλικ στο Επαφές
- Επιλέγουμε την Επαφή που θέλουμε να διαγράψουμε
- Κλικ στο Διαγραφή (Delete)

5.1.4.1.3 Επιλογή παραληπτών από το Βιβλίο διευθύνσεων μας

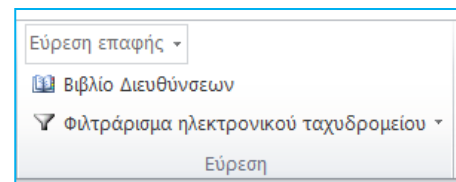


Επιλογή παραληπτών από το Βιβλίο διευθύνσεων

- Ανοίγουμε το Βιβλίο διευθύνσεων μας πατώντας κλικ στο κουμπί Προς, Κοιν., η Ιδιαίτ. Κοιν. μέσα στην κεφαλίδα του μηνύματος μας ή επιλέγουμε απευθείας το Βιβλίο διευθύνσεων.
- Επιλέγουμε το Βιβλίο διευθύνσεων που θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε.
- Επιλέγουμε έναν παραλήπτη μέσα από τη λίστα διευθύνσεων κάνοντας διπλό κλικ, στο κάτω μέρος του παράθυρου διάλογου, κάνουμε κλικ στο κουμπί Προς, για να προσθέσουμε τον παραλήπτη στο πεδίο Προς, αντίστοιχα και στο κουμπί Κοιν., Ιδιαίτ. Κοιν..

5.1.4.1.4 Εύρεση συγκεκριμένης επαφής

- Κάνουμε κλικ στο κουμπί Βιβλίο διευθύνσεων επάνω στη Βασική γραμμή εργαλείων.
- Πληκτρολογούμε μέρος ή ολόκληρο το όνομα της επαφής που ψάχνουμε και πατάμε Enter.
- Το όνομα που καταχωρούμε μπορεί να είναι το μικρό όνομα ή το επίθετο της επαφής, το εμφανιζόμενο όνομα της, το όνομα της εταιρείας της ή το όνομα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της επαφής.

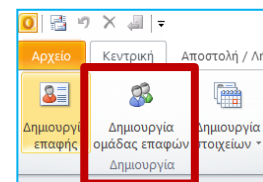


- Εάν το Outlook βρει περισσότερες από μία επαφες, οι οποίες αντιστοιχούν με τα κριτήρια της αναζήτησής μας, τις παραθέτει όλες σε μία λίστα μέσα στο παράθυρο διάλογου Επιλογή επαφής. Κάνουμε διπλό κλικ στο όνομα μιας επαφής, για να προβάλλουμε τα στοιχεία της.
- Εάν το Outlook βρει μόνο μια επαφή μας εμφανίζει απευθείας τα στοιχεία της.

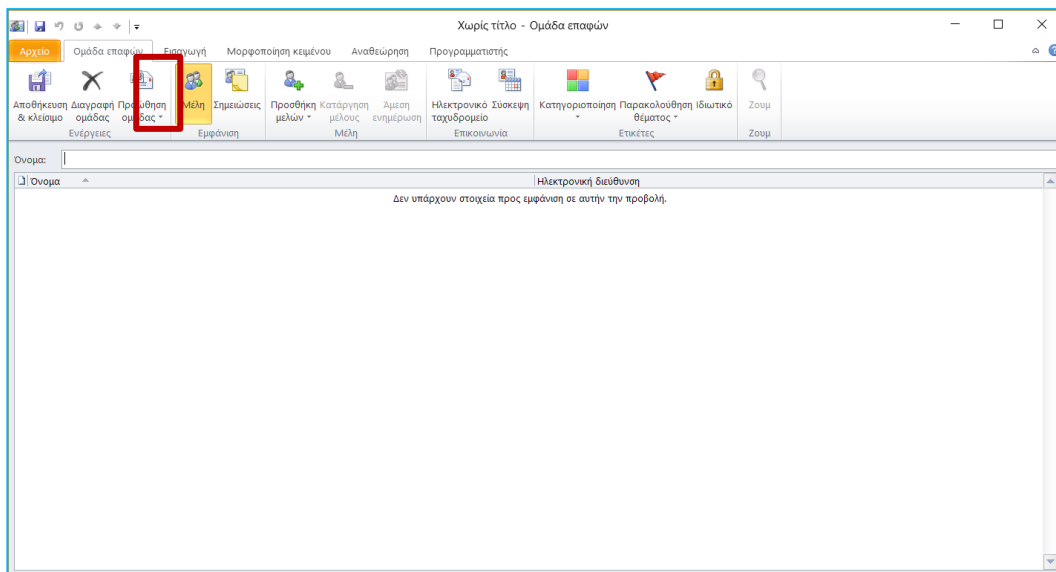
5.1.4.1.5 Ομάδα Επαφών

Αν αποστέλλουμε συχνά μηνύματα σε μία ομάδα ατόμων, προτείνεται να χρησιμοποιήσουμε τη λειτουργία Ομάδα Επαφών του Microsoft Outlook. Αυτή η λειτουργία μας επιτρέπει να προσθέσουμε όλα τα άτομα της ομάδας σε μία λίστα στην οποία μπορούμε να δώσουμε ένα αντίστοιχο όνομα.

Για να δημιουργήσουμε μία νέα ομάδα επαφών θα πρέπει αρχικά μεταβούμε στην κατηγορία Επαφές από το κουμπί που βρίσκεται κάτω αριστερά μέρος του παραθύρου. Από εκεί θα πρέπει να επιλέξουμε το κουμπί Δημιουργία Ομάδας Επαφών που βρίσκεται στην ομάδα Δημιουργία της Κεντρικής καρτέλας.



να
στο



Στο νέο παράθυρο που εμφανίζεται ορίζουμε το όνομα της ομάδας, στο πεδίο δεξιά της ετικέτας Όνομα, και προσθέτουμε μέλη από το κουμπί Προσθήκη μελών της ομάδας Μέλη. Αφού ολοκληρώσουμε την προσθήκη μελών κάνουμε κλικ στο κουμπί Αποθήκευση & Κλείσιμο για να αποθηκεύσουμε τη νέα μας ομάδα


5.2 Ηλεκτρονική Διαχείριση Εγγράφων

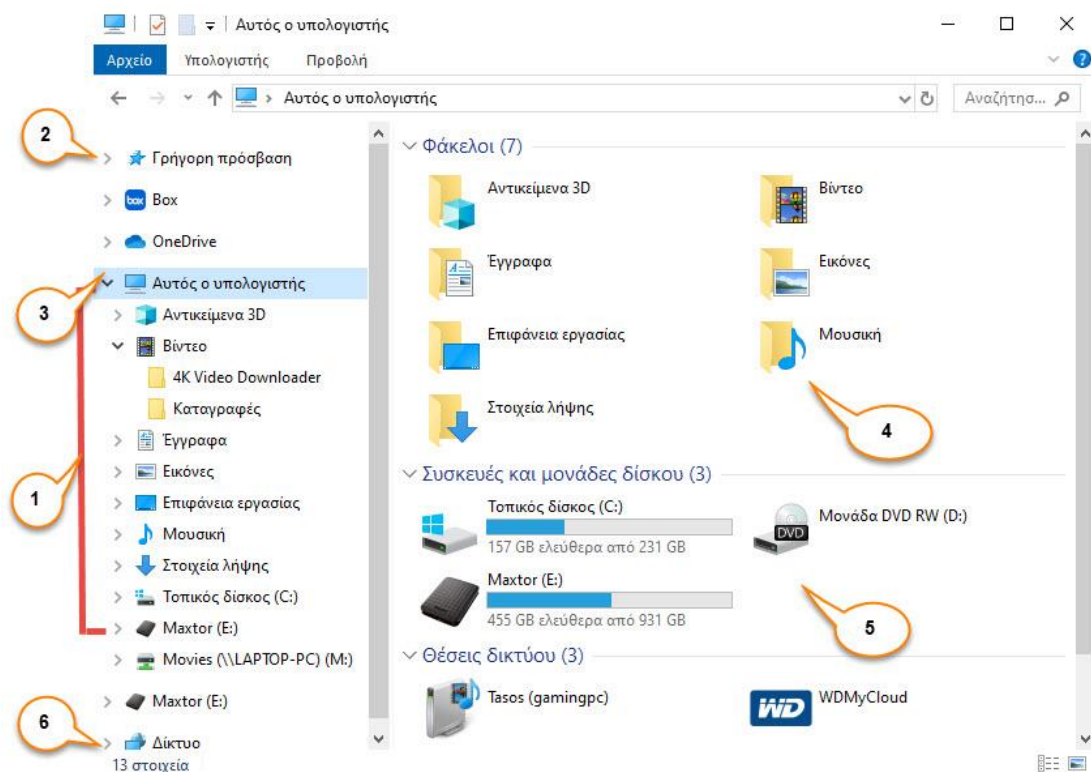
5.2.1 Ηλεκτρονική αρχειοθέτηση και αναζήτηση εγγράφων

Το λειτουργικό σύστημα των Windows μας δίνει τη δυνατότητα και αποθηκεύουμε και αρχειοθετούμε τα έγγραφά μας με τη μορφή ψηφιακών αρχείων.

Στα Windows 10 για την πλοήγηση στη δενδροειδή δομή φακέλων και αρχείων χρησιμοποιούμε την εφαρμογή **Εξερεύνηση αρχείων**.

Η εφαρμογή **Εξερεύνηση αρχείων** μπορεί να εκτελεστεί με κάποιον από τους ακόλουθους τρόπους:

1. Κάνουμε κλικ στο κουμπί της **Εξερεύνησης αρχείων** στη **Γραμμή εργασιών**. 
2. Κάνουμε δεξί κλικ στο κουμπί **Έναρξη** και στο μενού που ανοίγει επιλέγουμε **Εξερεύνηση αρχείων**.
3. Κάνουμε κλικ στο κουμπί **Έναρξη** και στη δεύτερη στήλη στην ομάδα εφαρμογών **Σύστημα των Windows** επιλέγουμε **Εξερεύνηση αρχείων**.



Εφαρμογή Εξερεύνηση αρχείων των Windows

Το παράθυρο της εφαρμογής Εξερεύνηση αρχείων αποτελείται από τα ακόλουθα μέρη:

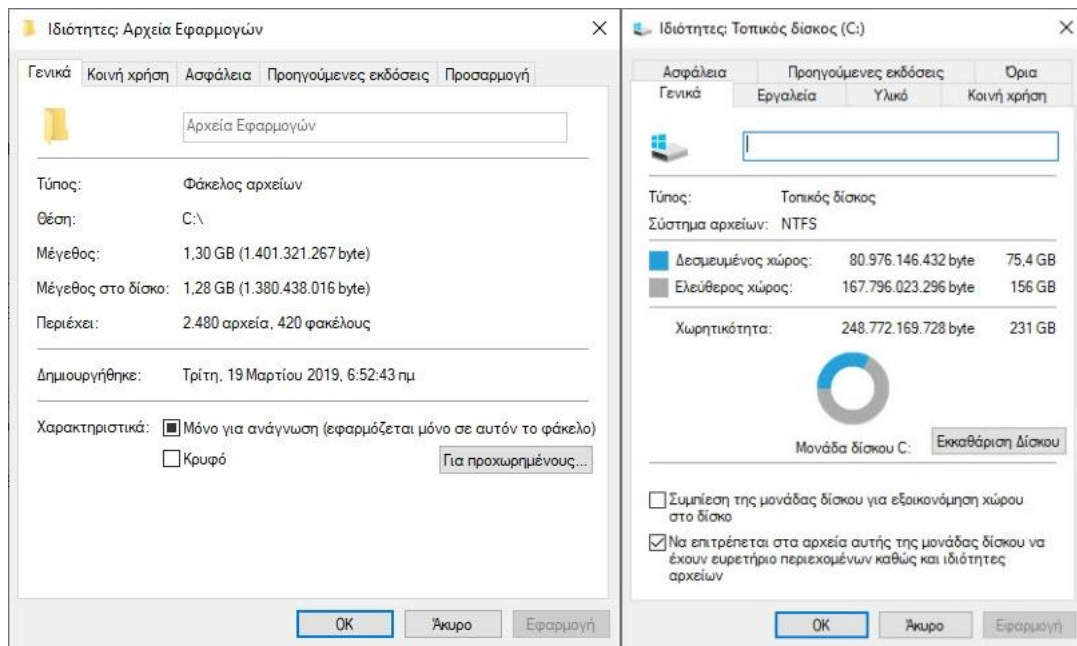
1. Στην κορυφή του παραθύρου το **μενού** της εφαρμογής.
2. Αμέσως μετά βλέπουμε τη **γραμμή διεύθυνσης** στην οποία εμφανίζεται το **σημείο στο οποίο βρισκόμαστε** στην δενδροειδή δομή φακέλων και αρχείων.
3. Στην αριστερή πλευρά βρίσκεται το **παράθυρο περιήγησης** μέσω του οποίου μπορούμε να περιηγηθούμε στη δενδροειδή δομή δίσκων, και φακέλων.
4. Στη δεξιά πλευρά βρίσκεται το **παράθυρο εξερεύνησης** του περιεχομένου του στοιχείου που έχουμε επιλέξει στο παράθυρο περιήγησης.

Διερευνώντας τις λειτουργίες της εφαρμογής Εξερεύνηση αρχείων με βάση την αρίθμηση της εικόνας έχουμε τα εξής:

1. **Μια σειρά φακέλους.** Αν υπάρχει δεξιό βέλος αριστερά από το φάκελο τότε ο φάκελος αυτός έχει υποφακέλους τους οποίους μπορούμε να εμφανίσουμε κάνοντας κλικ στο βέλος το οποίο από δεξιά φορά μετατρέπεται σε βέλος με κάθετη φορά προς τα κάτω. Για να κλείσουμε τον κόμβο κάνουμε κλικ στο κάθετο βέλος το οποίο γίνεται δεξιό βέλος και κλείνουν οι υποφάκελοι του φακέλου.
2. Την προσαρμοσμένη λίστα **Γρήγορη πρόσβαση** η οποία όταν ανοίξει εμφανίζει τους φακέλους που χρησιμοποιούνται πιο συχνά.
3. Το στοιχείο **Αυτός ο υπολογιστής** που περιέχει όλα τα μέσα αποθήκευσης του υπολογιστή μας (σκληροί δίσκοι, CD/DVD, USB Flash, Δίκτυο, κ,λ,π,) καθώς και τις βιβλιοθήκες των Windows (Βίντεο, Έγγραφα, Εικόνες, κ.λ.π.).
4. Την περιοχή στην οποία **εμφανίζονται οι φάκελοι του στοιχείου που έχουμε επιλέξει στην αριστερή δενδροειδή δομή.** Στην προκειμένη περίπτωση εμφανίζονται οι βιβλιοθήκες των Windows που βρίσκονται στο στοιχείο Αυτός ο υπολογιστής.
5. Την περιοχή στην οποία εμφανίζονται οι **συσκευές** και τα **μέσα αποθήκευσης** του υπολογιστή μας.
6. Το **Δίκτυο** το οποίο μας εμφανίζει άλλους υπολογιστές του τοπικού δικτύου.

5.2.1.1 Προβολή ιδιοτήτων αρχείου, φακέλου, δίσκου. Εμφάνιση/Απόκρυψη επεκτάσεων αρχείων

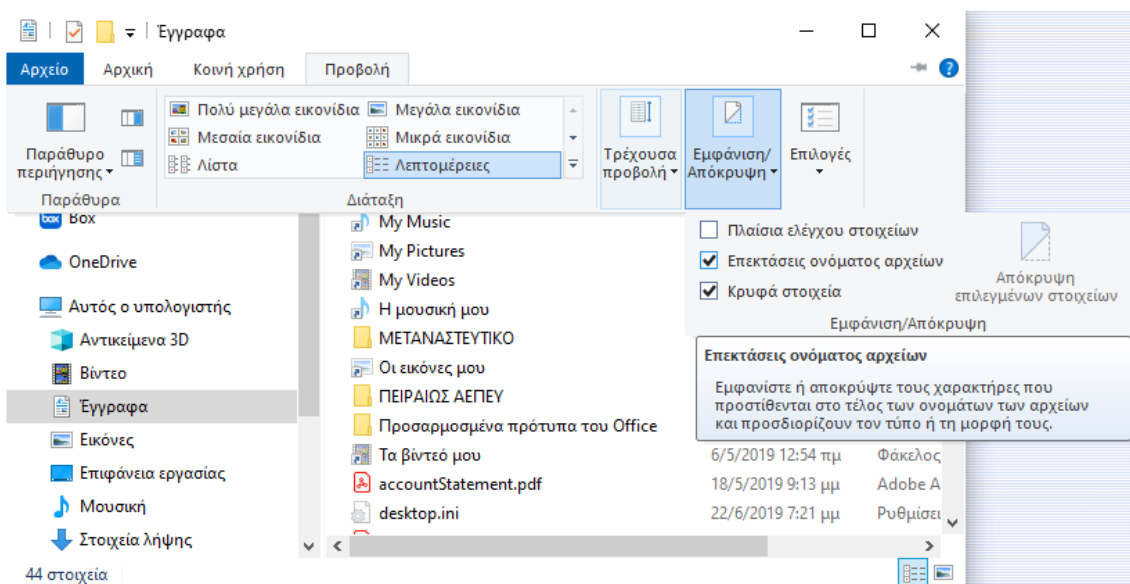
Προκειμένου να δούμε τις ιδιότητες αρχείων, φακέλων ή δίσκων ανοίγουμε την **Εξερεύνηση αρχείων** βρίσκουμε το δίσκο ή φάκελο ή αρχείο τις ιδιότητες του οποίου θέλουμε να δούμε και κάνοντας **δεξί κλικ** πάνω του στο μενού που εμφανίζεται επιλέγουμε **Ιδιότητες**. Εναλλακτικά από την **καρτέλα Αρχική** του μενού της εφαρμογής επιλέγουμε **Ιδιότητες**.



Ιδιότητες αρχείων, φακέλων και δίσκων των Windows

Στο παράθυρο των Ιδιοτήτων στην καρτέλα **Γενικά** βλέπουμε το **συνολικό μέγεθος** του αρχείου, φακέλου και το **μέγεθος που καταλαμβάνει στο δίσκο**. Από τις λοιπές καρτέλες μπορούμε να προεπισκοπήσουμε πλήθος ιδιοτήτων του αρχείου, φακέλου και δίσκου.

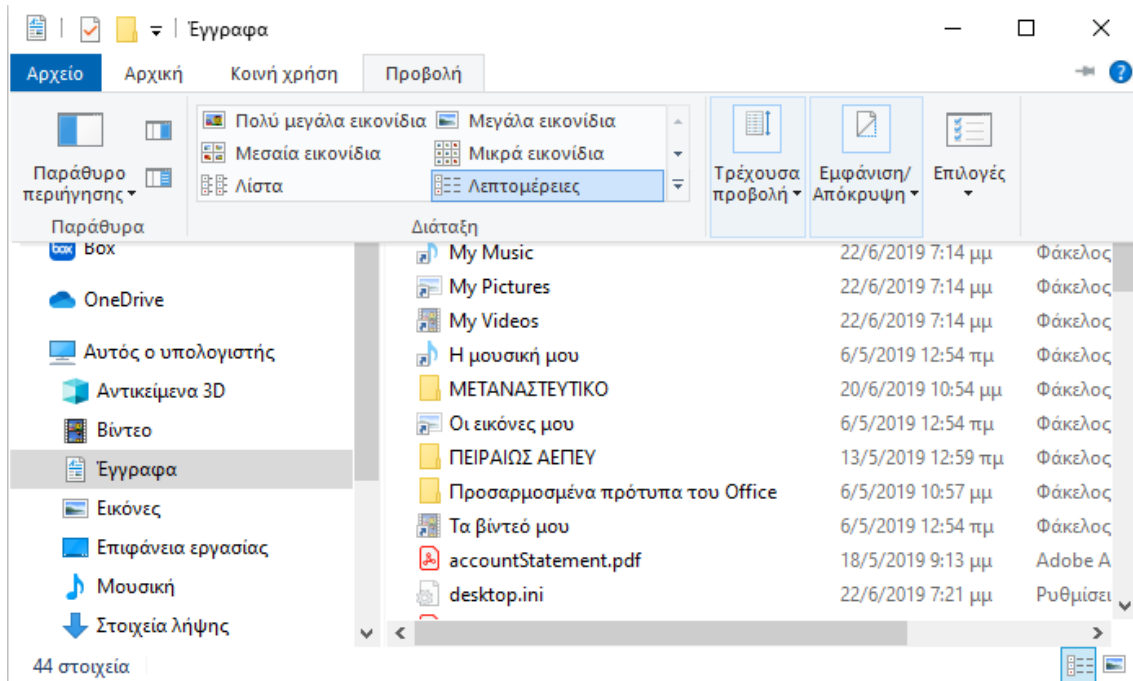
Έχουμε τη δυνατότητα να **αποκρύψουμε τις επεκτάσεις των αρχείων** μέσω της εφαρμογής **Εξερεύνηση αρχείων**. Στην καρτέλα **Προβολή** του μενού της εφαρμογής κάνουμε κλικ στο κουμπί **Εμφάνιση/Απόκρυψη** και στο μενού που ανοίγει **ξετσεκάρουμε** την επιλογή **Επεκτάσεις ονόματος αρχείων**. Για να **ξαναεμφανίσουμε τις επεκτάσεις αρχείων** ακολουθούμε την ίδια διαδικασία και **τσεκάρουμε** την επιλογή **Επεκτάσεις ονόματος αρχείων**.



Εμφάνιση/Απόκρυψη επεκτάσεων αρχείων

5.2.1.2 Αλλαγή προβολής απεικόνισης αρχείων και φακέλων

Η εφαρμογή **Εξερεύνηση αρχείων** έχει τη δυνατότητα να εμφανίσει τους φακέλους και τα περιεχόμενα των φακέλων με διάφορες προβολές.



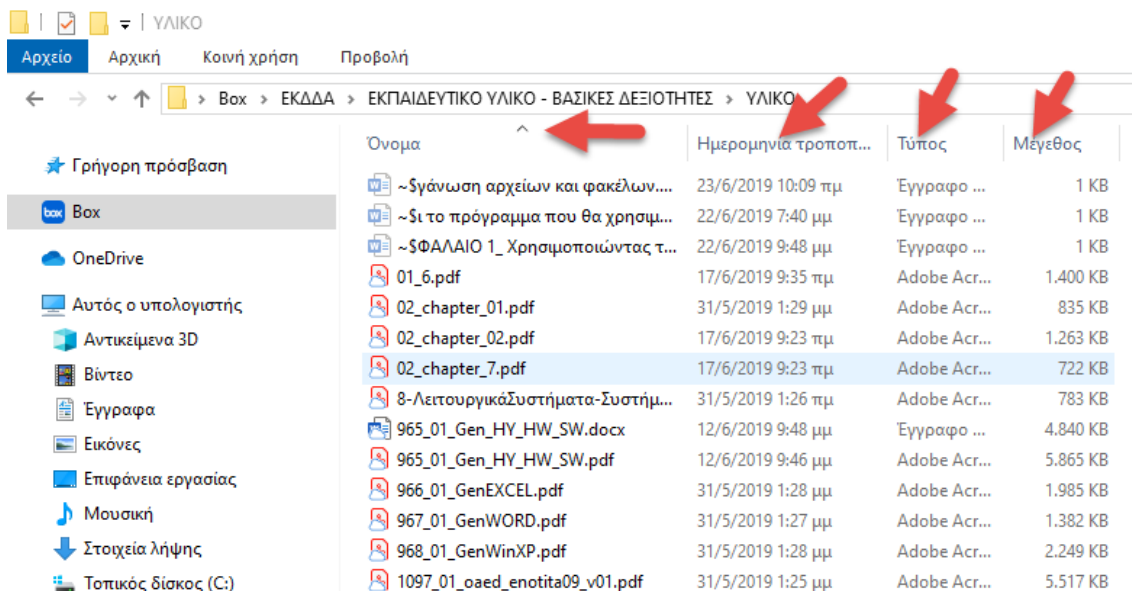
Προβολές αρχείων και φακέλων των Windows

Για να αλλάξουμε την εμφάνιση των αρχείων και των φακέλων που εμφανίζονται στο δεξιό μέρος της εφαρμογής **Εξερεύνηση αρχείων** επιλέγουμε την καρτέλα **Προβολή** στο μενού της εφαρμογής και στην καρτέλα που εμφανίζεται μπορούμε να αλλάξουμε την προβολή κάνοντας μια από τις επιλογές: α) **Πολύ μεγάλα εικονίδια**, β) **Μεγάλα εικονίδια**, γ) **Μεσαία εικονίδια**, δ) **Μικρά εικονίδια**, ε) **Λίστα**, στ) **Λεπτομέρειες**.

Η προβολή **Λεπτομέρειες** είναι αυτή που δίνει τις **περισσότερες πληροφορίες** για τα αρχεία και τους φακέλους (Ημερομηνία δημιουργίας, Τύπος, Μέγεθος, κ.λ.π.). Στην προβολή **Λεπτομέρειες** κάνοντας **δεξί κλικ** πάνω στις κεφαλίδες των στηλών με τις πληροφορίες αρχείων και φακέλων εμφανίζεται μενού από το οποίο μπορούμε να **επιλέξουμε τις στήλες που θα εμφανίζονται** στην προβολή αυτή.

5.2.1.3 Ταξινόμηση αρχείων και φακέλων

Στην εφαρμογή **Εξερεύνηση αρχείων** εμφανίζουμε το περιεχόμενο δίσκων και φακέλων που είναι αρχεία και φάκελοι. Επιλέγοντας την προβολή **Λεπτομέρειες** βλέπουμε διάφορες πληροφορίες για τα αρχεία και τους φακέλους οι οποίες εμφανίζονται σε στήλες.



Ταξινόμηση αρχείων και φακέλων

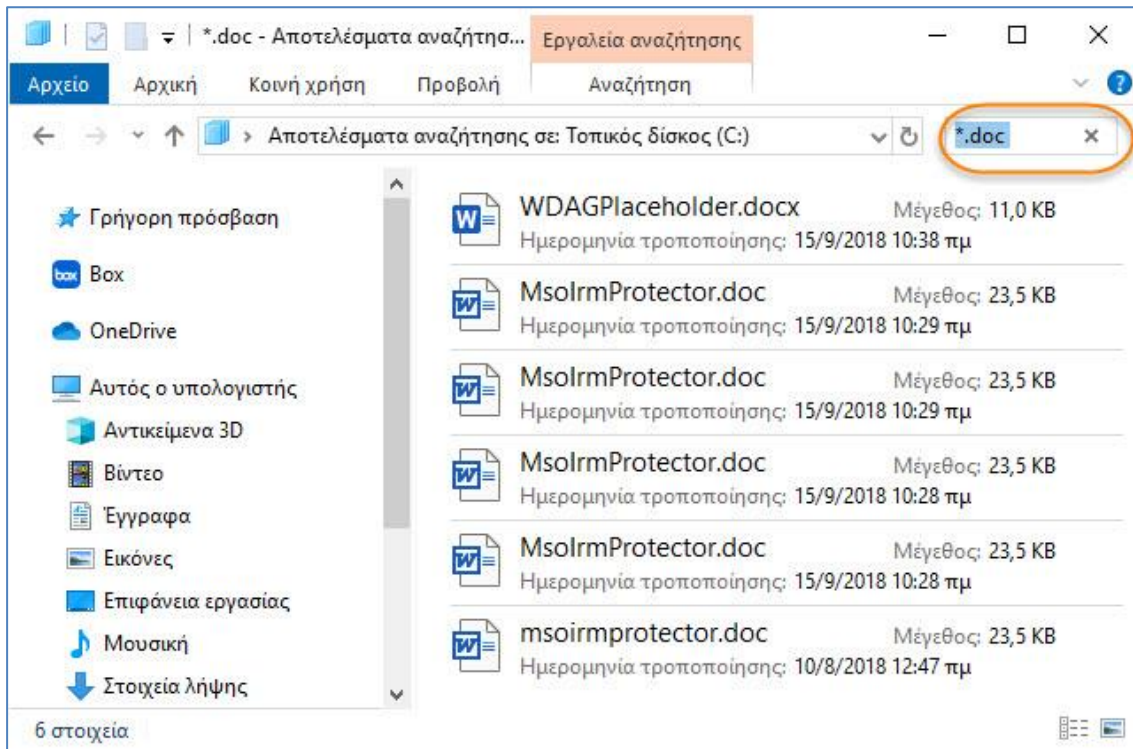
Μπορούμε να ταξινομήσουμε τα αρχεία και τους φακέλους με βάση την κάθε στήλη που εμφανίζεται στην προβολή. Στην περίπτωση μας η ταξινόμηση είναι αύξουσα κατά Όνομα. Αυτό γίνεται ορατό λόγω του βέλους που εμφανίζεται στη στήλη Όνομα και δείχνει προς τα πάνω. Κάνοντας ξανά κλικ πάνω στο Όνομα το βέλος αλλάζει φορά και δείχνει προς τα κάτω και η ταξινόμηση γίνεται φθίνουσα κατά Όνομα.

Αντίστοιχα μπορούμε κάνοντας κλικ στις άλλες στήλες μπορούμε να ταξινομήσουμε τα αρχεία και τους φακέλους κατά Ημερομηνία Τροποποίησης, κατά Τύπο και κατά Μέγεθος. Εμφανίζοντας πρόσθετες στήλες στην τρέχουσα προβολή μπορούμε αντίστοιχα να κάνουμε ταξινόμηση με το περιεχόμενο αυτών των στηλών.

5.2.1.4 Αναζήτηση αρχείων και φακέλων

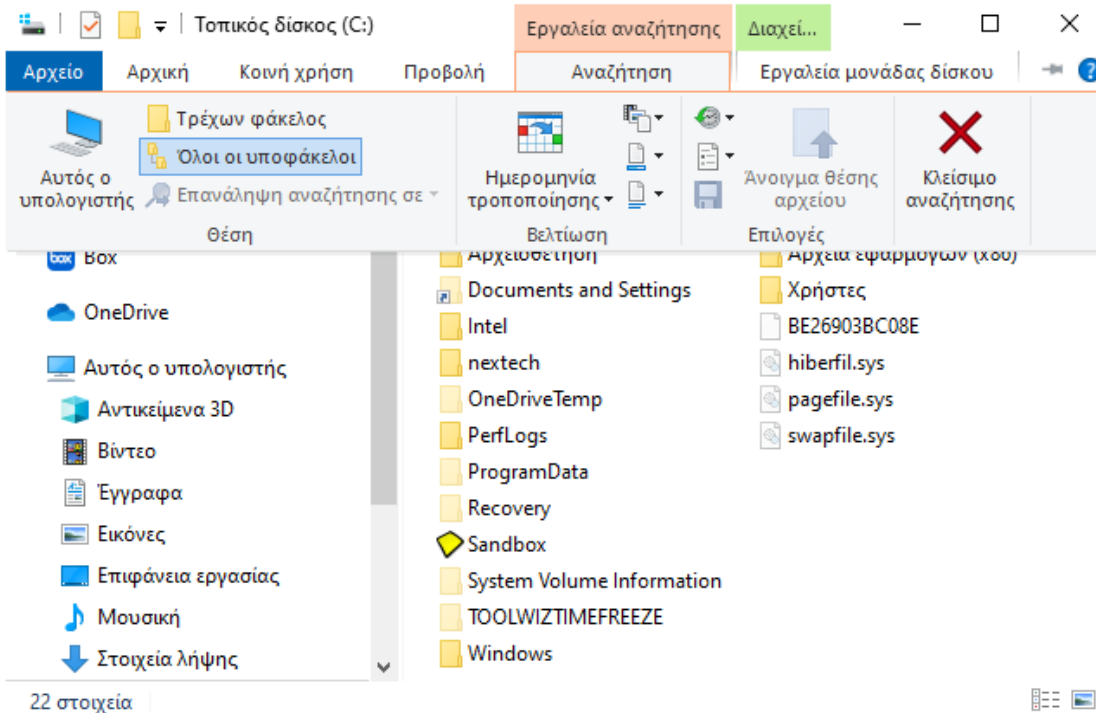
Με τη λειτουργία της Αναζήτησης μπορούμε να ψάξουμε να βρούμε αρχεία ή φακέλους στον υπολογιστή μας που δεν μπορούμε να εντοπίσουμε διαφορετικά.

Για την αναζήτηση αρχείων ή φακέλων χρησιμοποιούμε την εφαρμογή **Εξερεύνηση αρχείων**, επιλέγουμε στην αριστερή πλευρά το δίσκο ή το φάκελο στον οποίο θέλουμε να αναζητήσουμε τα αρχεία ή τους φακέλους και στο πλαίσιο Αναζήτηση στο πάνω δεξιό μέρος της εφαρμογής πληκτρολογούμε ολόκληρο ή μέρος του ονόματος αρχείου ή φακέλου που αναζητάμε. Τα αποτελέσματα της αναζήτησης εμφανίζονται αυτόματα στο δεξιό μέρος της εφαρμογής.



Απλή αναζήτηση αρχείων ή φάκελων στα Windows

Μπορούμε να παραμετροποιήσουμε την αναζήτηση και να χρησιμοποιήσουμε προχωρημένες τεχνικές αναζήτησης χρησιμοποιώντας τις επιλογές της καρτέλας **Αναζήτηση** στο πάνω μέρος της εφαρμογής **Εξερεύνηση αρχείων** όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα.

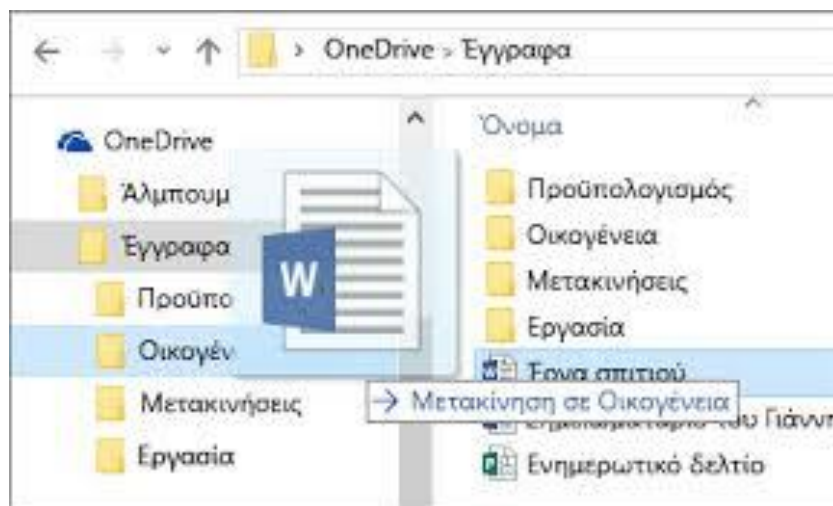


Απλή αναζήτηση αρχείων ή φάκελων στα Windows

5.2.1.5 Αντιγραφή, μετακίνηση αρχείων, με το ποντίκι και με το πληκτρολόγιο

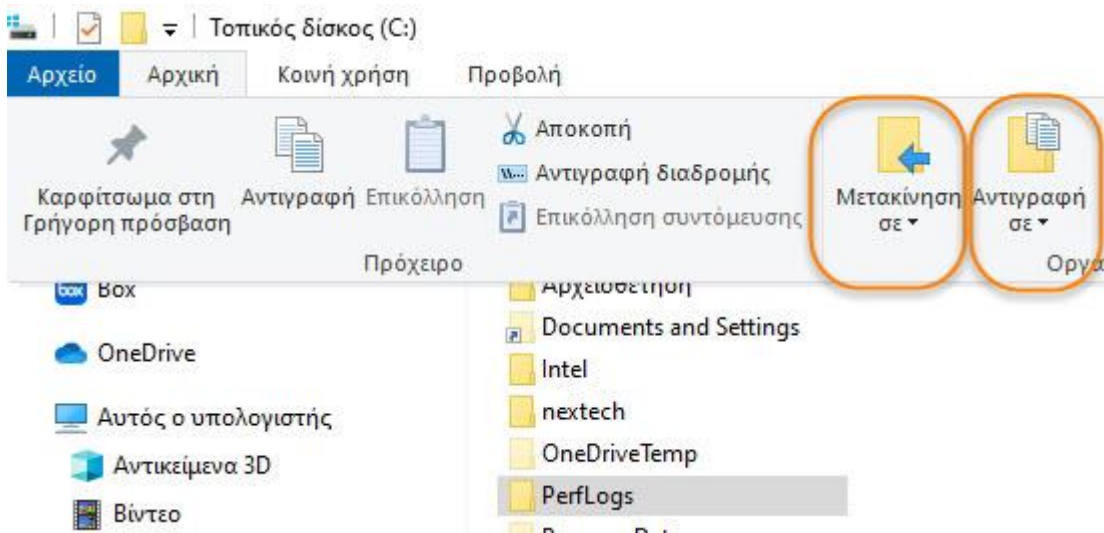
Για να **αντιγράψουμε** ή να **μετακινήσουμε αρχεία και φακέλους με μεταφορά και απόθεση** κάνοντας χρήση του ποντικιού κάνουμε τις ακόλουθες ενέργειες:

1. Στην αριστερή πλευρά της Εξερεύνησης αρχείων βρίσκουμε τον **φάκελο προέλευσης των αρχείων ή φακέλων που θέλουμε να μετακινήσουμε ή να αντιγράψουμε** και αφού τον επιλέξουμε εμφανίζεται το περιεχόμενό του στη δεξιά πλευρά της Εξερεύνησης αρχείων.
2. Κρατώντας πατημένο το πλήκτρο Ctrl επιλέγουμε με το ποντίκι στη δεξιά πλευρά της Εξερεύνησης αρχείων τα αρχεία και τους φακέλους που θέλουμε να μετακινήσουμε ή να αντιγράψουμε.
3. Για να **μετακινήσουμε τα επιλεγμένα αρχεία και φακέλους** τα σύρουμε με το ποντίκι από τη δεξιά πλευρά στην αριστερή πλευρά στο φάκελο προορισμού. Αφήνοντας το ποντίκι τα αρχεία και φάκελοι μετακινούνται στο φάκελο προορισμού.
4. Για να **αντιγράψουμε τα επιλεγμένα αρχεία και φακέλους**, με πατημένο πλήκτρο Ctrl, τα σύρουμε με το ποντίκι από τη δεξιά πλευρά στην αριστερή πλευρά στο φάκελο προορισμού. Αφήνοντας το ποντίκι και το πλήκτρο Ctrl τα αρχεία και φάκελοι αντιγράφονται στο φάκελο προορισμού.



Μετακίνηση – αντιγραφή αρχείων με μεταφορά και απόθεση

Εναλλακτικά αφού επιλέξουμε τα αρχεία και φακέλους που θέλουμε να μετακινήσουμε ή αντιγράψουμε χρησιμοποιούμε την **καρτέλα Αρχική** του μενού της εφαρμογής Εξερεύνηση αρχείων και επιλέγουμε αντίστοιχα **Μετακίνηση σε** ή **Αντιγραφή σε** επιλέγοντας τον φάκελο προορισμού στο παράθυρο που ανοίγει.



Μετακίνηση – αντιγραφή αρχείων με μεταφορά και απόθεση (χρήση μενού)

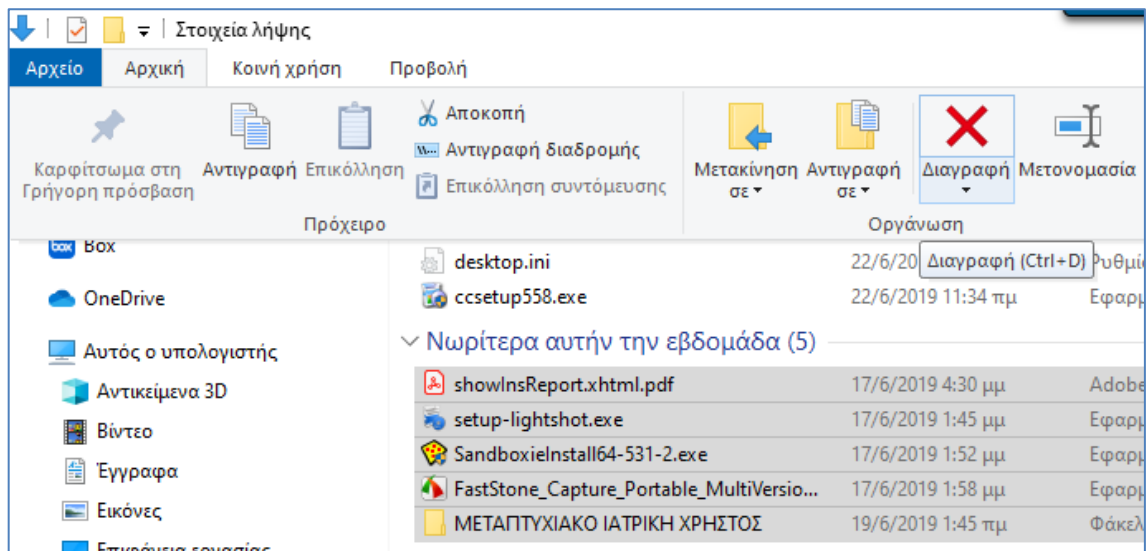
Για να **μετακινήσουμε αρχεία και φακέλους με χρήση του πληκτρολογίου** αφού επιλέξουμε τα αρχεία και φακέλους που θέλουμε να μετακινήσουμε πατάμε το συνδυασμό πλήκτρων **Ctrl + X**, στη συνέχεια μεταφερόμαστε στο φάκελο προορισμού και σε κάποιο κενό σημείο της δεξιάς πλευρά που εμφανίζεται το περιεχόμενο του φακέλου προορισμού πατάμε το συνδυασμό πλήκτρων **Ctrl + V** και πραγματοποιείται η μετακίνηση των επιλεγμένων αρχείων και φακέλων στη νέα θέση.

Για να **αντιγράψουμε αρχεία και φακέλους με χρήση του πληκτρολογίου** αφού επιλέξουμε τα αρχεία και φακέλους που θέλουμε να μετακινήσουμε πατάμε το συνδυασμό πλήκτρων **Ctrl + C**, στη συνέχεια μεταφερόμαστε στο φάκελο προορισμού και σε κάποιο κενό σημείο της δεξιάς πλευρά που εμφανίζεται το περιεχόμενο του φακέλου προορισμού πατάμε το συνδυασμό πλήκτρων **Ctrl + V** και πραγματοποιείται η μετακίνηση των επιλεγμένων αρχείων και φακέλων στη νέα θέση.

5.2.1.6 Διαγραφή αρχείων, φακέλων μέσω του Κάδου Ανακύκλωσης και επαναφορά διαγραμμένων αρχείων και φακέλων στην αρχική τους θέση

Για να διαγράψουμε αρχεία ή φακέλους ανοίγουμε την εφαρμογή Εξερεύνηση αρχείων και αφού επιλέξουμε τα αρχεία ή τους φακέλους που θέλουμε να διαγράψουμε κάνουμε μία από τις ακόλουθες εναλλακτικές επιλογές:

1. Κάνουμε κλικ στην καρτέλα Αρχική του μενού της εφαρμογής και επιλεγουμε την εντολή **Διαγραφή**.



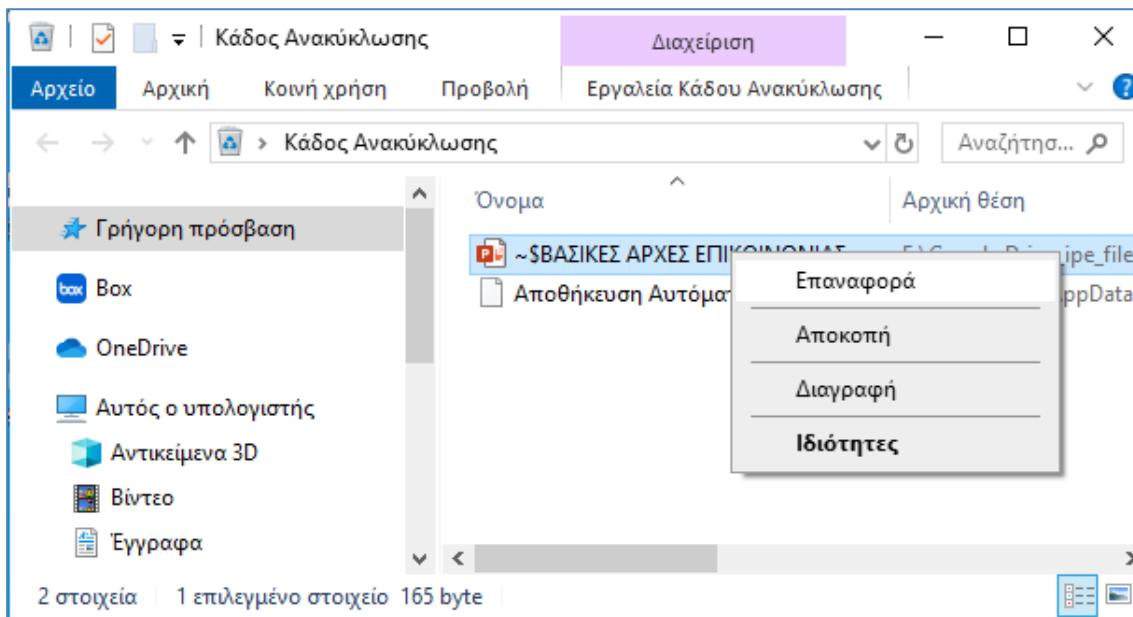
Διαγραφή αρχείων ή φακέλων των Windows

2. Κάνουμε δεξί κλικ στα επιλεγμένα αρχεία ή φακέλους και στο μενού που εμφανίζεται κάνουμε κλικ στο **Διαγραφή**.
3. Μετά την επιλογή των αρχείων ή φακέλων πατάμε το πλήκτρο **Delete** του πληκτρολογίου.

Τα Windows εμφανίζουν ένα **παράθυρο διαλόγου** προκειμένου να **επιβεβαιώσουμε τη διαγραφή**. Μετά την επιβεβαίωση τα επιλεγμένα αρχεία ή φάκελοι διαγράφονται και **μεταφέρονται στον Κάδο ανακύκλωσης των Windows**.

Προκειμένου να επαναφέρουμε διαγραμμένα αρχεία ή φακέλους που βρίσκονται στον Κάδο ανακύκλωσης στην αρχική τους θέση ου υπολογιστή μας κάνουμε τα ακόλουθα:

1. **Ανοίγουμε τον Κάδο ανακύκλωσης** κάνοντας διπλό κλικ στο εικονίδιό του που βρίσκεται στην επιφάνεια εργασίας και εμφανίζουμε το περιεχόμενό του.
2. Βρίσκουμε τα αρχεία ή τους φακέλους που θέλουμε να επαναφέρουμε και αφού τα επιλέξουμε κάνουμε **δεξί κλικ** και στο μενού που εμφανίζεται επιλέγουμε **Επαναφορά**. Τα αρχεία ή φάκελοι θα επανέλθουν στη θέση που βρίσκονταν πριν τα διαγράψουμε.



Επαναφορά διαγραμμένων αρχείων ή φακέλων από τον Κάδο ανακύκλωσης

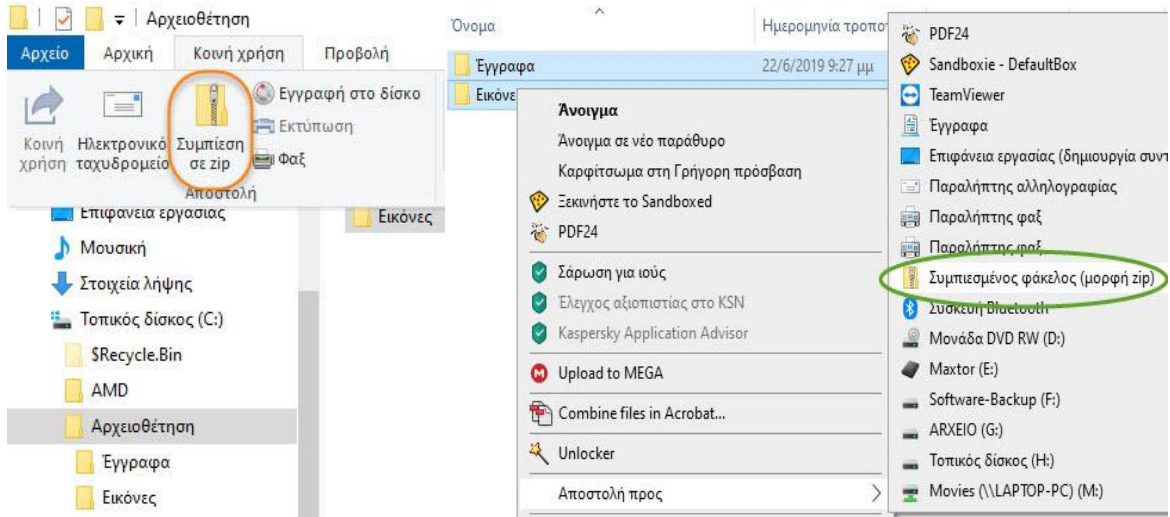
Η επαναφορά διαγραμμένων αρχείων ή φακέλων είναι δυνατή όσο αυτά βρίσκονται στον Κάδο ανακύκλωσης. Μετά το άδειασμα του Κάδου ανακύκλωσης δεν είναι δυνατή η επαναφορά διαγραμμένων αρχείων ή φακέλων.

5.2.1.7 Συμπίεση και Αποσυμπίεση Αρχείων/ Φακέλων

Όταν τα αρχεία μας ή η φάκελοι έχουν μεγάλο μέγεθος μπορούμε να κάνουμε **συμπίεση των αρχείων ή των φακέλων** προκειμένου να καταλαμβάνουν **λιγότερο χώρο αποθήκευσης** και έτσι να μεταφερθούν ευκολότερα σε άλλους υπολογιστές, να αποθηκευτούν σε φορητά μέσα αποθήκευσης ή να αποσταλούν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

1. Κάνουμε κλικ στο κουμπί **Αναζήτηση** της Γραμμής Εργασιών και στο παράθυρο που ανοίγει πληκτρολογούμε το όνομα του αρχείου ή φακέλου που αναζητάμε και όταν εμφανισθεί το αρχείο ή ο φάκελος που αναζητάμε επιλέγουμε το βέλος δεξιά του και επιλέγουμε άνοιγμα αν θέλουμε να δούμε τα περιεχόμενά του ή άνοιγμα θέσης για να ανοίξει η Εξερεύνηση αρχείων και να μας το εμφανίσει.
2. και Για να συμπίεσουμε ένα ή περισσότερα αρχεία ή φακέλους ακολουθούμε την ακόλουθη διαδικασία:
3. Στην **Εξερεύνηση αρχείων** επιλέγουμε τα αρχεία ή τους φακέλους που θέλουμε να συμπίεσουμε.
4. Στο μενού της εφαρμογής επιλέγουμε **Κοινή χρήση** και στη συνέχεια **Συμπίεση σε zip** ή εναλλακτικά κάνουμε **δεξί κλικ πάνω στα επιλεγμένα στοιχεία** και στο μενού που εμφανίζεται επιλέγουμε **Αποστολή προς – Συμπιεσμένος φάκελος (μορφή zip)**.

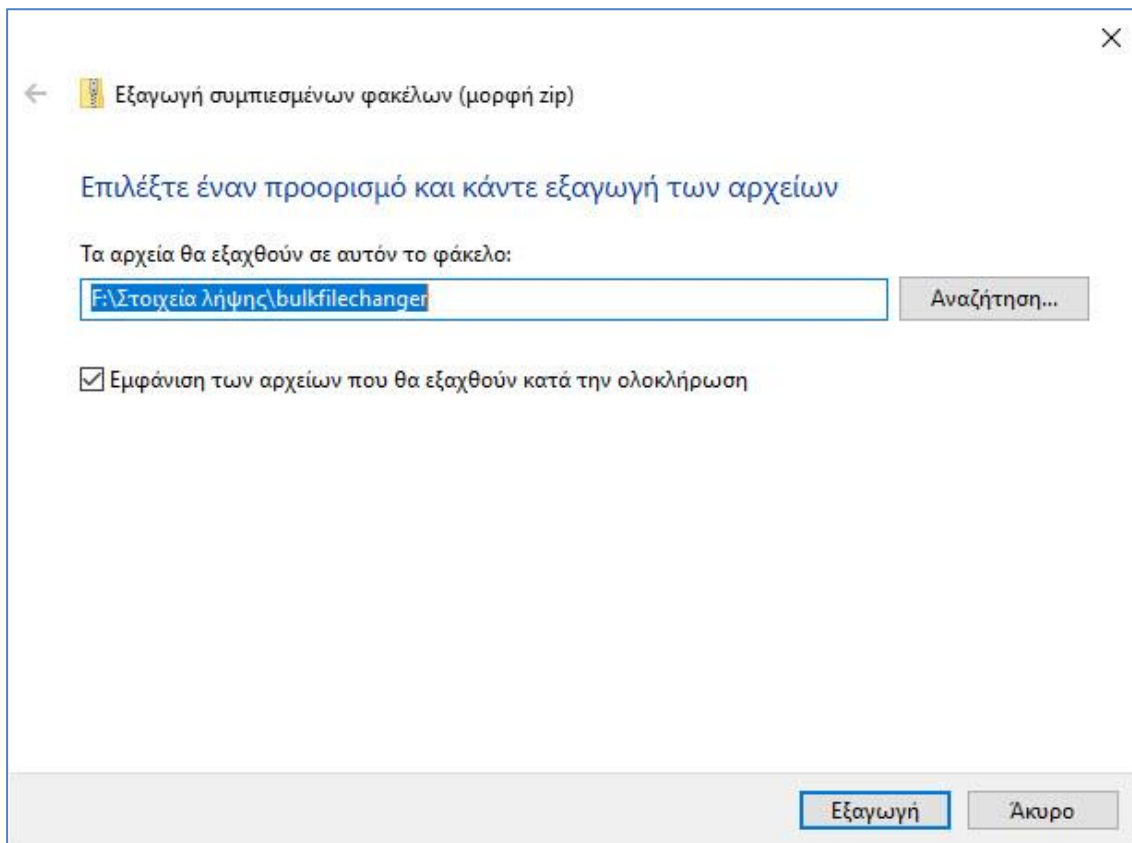
5. Δημιουργείται στο φάκελο που βρίσκονται τα αρχεία μας ένα **συμπίεσμένο αρχείο**, το οποίο παίρνει το όνομα του πρώτου αρχείου ή φακέλου που έχουμε επιλέξει με **επέκταση .zip**. Μπορούμε να μετονομάσουμε το συμπίεσμένο αρχείο δίνοντας ένα πιο αντιπροσωπευτικό όνομα.



Συμπίεση αρχείων και φακέλων

Για να αποσυμπιέσουμε ένα συμπίεσμένο αρχείο ακολουθούμε την ακόλουθη διαδικασία:

1. Στην **Εξερεύνηση αρχείων** κάνουμε δεξί κλικ στο συμπίεσμένο αρχείο και στο μενού που εμφανίζεται επιλέγουμε **Εξαγωγή όλων**.
2. Στη συνέχεια τα Windows μας καθοδηγούν με οδηγό στη **διαδικασία εξαγωγής**. Η προεπιλεγμένη θέση αποσυμπίεσης είναι ο φάκελος στον οποίο βρίσκεται το συμπίεσμένο αρχείο, αλλά μπορούμε να αλλάξουμε το **φάκελο αποσυμπίεσης** από την επιλογή **Αναζήτηση**. Στη συνέχεια πατάμε το κουμπί **Εξαγωγή** και η διαδικασία αποσυμπίεσης ολοκληρώνεται.



5.2.2 Ψηφιοποίηση έντυπων αρχείων και εγγράφων

Όταν μιλάμε για Ψηφιοποίηση έντυπων αρχείων και εγγράφων αναφερόμαστε στη διαδικασία μετατροπής ενός εντύπου σε χάρτινη μορφή σε ηλεκτρονικό αρχείο. Για να γίνει αυτό χρησιμοποιούμε συσκευές που ονομάζονται σαρωτές εγγράφων.

5.2.2.1 Σαρωτές εγγράφων

Οι σαρωτές (scanners) είναι περιφερειακές συσκευές εισόδου Η/Υ οι οποίοι δέχονται έντυπα έγγραφα με κείμενο ή/και εικόνες ή/και σχέδια με τη δυνατότητα απεικόνισης τους - ή μέρους αυτών - στην οθόνη για περαιτέρω, ψηφιακή πλέον, επεξεργασία. Ρίχνοντας μια δέσμη φωτός στο έγγραφο, μετρούν το ανακλώμενο φως από τους χρωματισμούς, π.χ. αντανακλά όλο το φως από το λευκό χρώμα και απορροφά όλο το μαύρο. Η μετατροπή σε ψηφιακό έγγραφο γίνεται με τη βοήθεια ειδικών προγραμμάτων σάρωσης, όπως:

- Η εφαρμογή "Οδηγός σαρωτή και φωτογραφικής μηχανής" των Windows
- Προγράμματα σχεδιαστικά

- Προγράμματα οπτικής αναγνώρισης χαρακτήρων (OCR)
- Προγράμματα σάρωσης (π.χ. εφαρμογές που συνοδεύουν την αγορά ενός σαρωτή), κ.ά.

Ωστόσο κατά την ψηφιοποίηση ενός ψηφιακού εγγράφου πρέπει να δώσουμε προσοχή στα ακόλουθα βασικά σημεία:

A) Διατήρηση του ψηφιακού περιεχομένου: δηλαδή την αποθήκευση δηλαδή του υλικού σε αποθηκευτικά μέσα έτσι ώστε να μπορεί να διατηρηθεί το πρωτότυπο σε άριστη μορφή και χωρίς δυνατότητες επεξεργασίας του από όσους χρήστες έχουν τα δικαιώματα πρόσβασης σε αυτό.

B) Πνευματικά δικαιώματα: πριν τη δημοσίευση ενός ψηφιοποιημένου υλικού πρέπει να αναλύεται σχολαστικά η κατάσταση των πνευματικών δικαιωμάτων που το συνοδεύουν

Γ) Ανάλυση: δηλαδή η πυκνότητα πληροφορίας που μπορεί να αποδώσει ο σαρωτής η οποία εκφράζεται σε κουκκίδες ανά ίντσα {dots per inch — dpi). Εξαρτάται από το είδος του εγγράφου που σαρώνεται (εικόνα, κείμενο, slide κ.λπ.), τις δυνατότητες του σαρωτή και τις απαιτήσεις του χρήστη στο αποτέλεσμα της σάρωσης. Όσο μεγαλύτερη είναι η ανάλυση, τόσο το μέγεθος του ψηφιοποιημένου αρχείου είναι μεγαλύτερο.

Δ) Χρωματικό βάθος δηλαδή ο τόνος των χρωμάτων που θα αποτυπωθεί. Συνήθως έχουμε τρεις επιλογές απόχρωσης:

- 2 αποχρώσεις, δηλ. άσπρο και μαύρο (1-bit)
- 256 αποχρώσεις (8-bit)
- 16.777.216 αποχρώσεις (24-bit) κ.λπ

5.2.2.2 Χρήση εφαρμογής οπτικής αναγνώρισης χαρακτήρων (OCR)

Αφορά εφαρμογές που εξάγουν το κείμενο από μία εικόνα σε ψηφιακή μορφή για τη μετέπειτα επεξεργασία του σε κειμενογράφο.

Ένα από τα πιο γνωστά προγράμματα οπτικής αναγνώρισης χαρακτήρων OCR είναι το Fine Reader, ικανό να μετατρέψει ένα έγγραφο σε κείμενο διαχωρίζοντας - αυτομάτως ή χειροκίνητα - τις εικόνες και τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται. Μπορεί να επεξεργαστεί

πλήθος γλωσσών, ακόμη και προγραμματισμού και επιτρέπει στο χρήστη να διορθώσει το κείμενο χειροκίνητα πριν το τελικό αποτέλεσμα.

Αντίστοιχα, ένα ελληνικό πρόγραμμα είναι ο Anagnostis με την ιδιαιτερότητα να μπορεί να επεξεργαστεί ακόμη και αρχαία κείμενα.

Συνήθως τα προγράμματα οπτικής αναγνώρισης χαρακτήρων OCR αναγνωρίζουν αρχεία εικόνας σε μορφή .tif, .bmp, .pex και .gif Αλλά και αρχεία pdf.

5.3 Χαρακτηριστικά και μορφές εξ αποστάσεως εκπαίδευσης

Ο όρος «εξ αποστάσεως εκπαίδευση» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1970 με τις «σπουδές δι' αλληλογραφίας» αν και η συγκεκριμένη μεθοδολογία ξεκινάει πριν 150 χρόνια περίπου. Το 1982, καθιερώθηκε και επίσημα όταν το Διεθνές Συμβούλιο για την Εκπαίδευση δι' αλληλογραφίας (International Council for Correspondence Education), άλλαξε την ονομασία του σε "Διεθνές Συμβούλιο για την εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση" (International Council for Distance Education) και αργότερα έως σήμερα, σε "Διεθνές Συμβούλιο για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση" (International Council for Open and Distance Education) (Λιοναράκης, 2006) Το γεγονός αυτό δηλώνει τη σύγχρονη αντίληψη για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η οποία αφενός θεωρείται «ανοικτή» συνεχής και προσβάσιμη απ' όλους. Επίσης, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ευέλικτη, αλληλεπιδραστική και πολυμορφική μεθοδολογία, η οποία απαντά στις μαθησιακές ανάγκες όλων των πολιτών (Λιοναράκης, 2006).

Περιγράφοντας τη δομή, θα λέγαμε ότι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι δομημένο σύστημα εκπαίδευσης ενηλίκων, που εφαρμόζεται σε όλα τα μέρη του κόσμου, παρέχοντας ευκαιρίες μάθησης στα άτομα εκείνα τα οποία δεν μπορούν ή δεν έχουν δυνατότητες προσβάσεων να συμμετέχουν στη συμβατική-παραδοσιακή μορφή εκπαίδευσης που συντελείται μέσα σε μια αίθουσα διδασκαλίας (Ματραλής, 1999. Holmperg, 1995).

Αν και ο όρος «εξ αποστάσεως» συχνά παραπέμπει στον προσδιορισμό της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης ως την εκπαίδευση κατά την οποία υπάρχει μια φυσική απόσταση μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευομένων, η άποψη αυτή σήμερα θεωρείται όχι μόνο απλοϊκή αλλά και παρερμηνεία παλαιότερων εποχών (Λιοναράκης, 2006).

Η εξ' αποστάσεως ηλεκτρονική εκπαίδευση μπορεί να διακριθεί σε δύο τύπους όσον αφορά τη λειτουργική τους δομή (Σύγχρονη και Ασύγχρονη), χωρίς αυτό να σημαίνει ότι τα όρια των δύο τύπων εκπαίδευσης είναι διακριτά (Horton, 2000: 55-56, Βασιλάκης, 2006: 1-2).

5.3.1 Σύγχρονη Ηλεκτρονική Εκπαίδευση

Η τεχνολογία της Σύγχρονης (Ζωντανής) Ηλεκτρονικής Εκπαίδευσης προσομοιάζει την αίθουσα διδασκαλίας στο περιβάλλον του Η/Υ. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ειδικού λογισμικού, το οποίο δημιουργεί το εικονικό περιβάλλον την αίθουσας διδασκαλίας, χωρίς οι εκπαιδευόμενοι/νες να βρίσκονται στον ίδιο χώρο. Το χαρακτηριστικό της Σύγχρονης Ηλεκτρονικής Εκπαίδευσης είναι ότι λαμβάνει χώρα ζωντανά, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και απαιτεί την ταυτόχρονη συμμετοχή εκπαιδευτή και εκπαιδευτών σε συνεδρίες που γίνονται εξ αποστάσεως, με τη χρήση Η/Υ, Διαδικτύου και ειδικού λογισμικού.

Ξεκινώντας ας δούμε τα βασικά στοιχεία της σύγχρονης τηλεεκπαίδευσης

- Επιτρέπει την αμφίδρομη οπτικοακουστική επικοινωνία, σε πραγματικό χρόνο, μεταξύ ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικές τοποθεσίες
- Αξιοποιείται κατάλληλος εξοπλισμός (με δυνατότητες ανταλλαγής εικόνας, ήχου και δεδομένων) μεταξύ δύο ή περισσότερων απομακρυσμένων σημείων
- Χρησιμοποιούνται διαθέσιμα ψηφιακά δίκτυα επικοινωνίας
- Για τη συμμετοχή στα μαθήματα (εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων) απαιτούνται στοιχειώδεις/μέτριες δεξιότητες χρήσης Η/Υ

Ας δούμε όμως τα βασικά της πλεονεκτήματα.

1. Αποδοτική -cost effective

- παροχή γνώσεων από τους καλύτερους εμπειρογνώμονες από όλο τον κόσμο, χωρίς έξοδα διαμονής και ταξιδιού
- διαδικτυακά μαθήματα στο σπίτι ή στο γραφείο, όχι κόστος χώρων
- σύνδεση με συναδέλφους από διαφορετικές πόλεις ή και διαφορετικές χώρες χωρίς κόστη μετακίνησης
- Τα κόστη σχετίζονται κυρίως με την ανάπτυξη του μαθήματος e-Learning, τα έξοδα των εκπαιδευτών, έξοδα συστημάτων

2. Βολική -Convenient

- Ευελιξία, ειδικά για μεγάλους οργανισμούς που διαθέτουν παγκόσμιο κατακευμαμένο εργατικό δυναμικό
- Πολλές μορφές επικοινωνίας π.χ. βιντεοδιάσκεψη, διαδικτυακές συζητήσεις από οποιαδήποτε τοποθεσία, Διαδικτυακά μαθήματα
- Πολυκαναλικότητα π.χ. επιτραπέζιοι υπολογιστές, laptop, tablet, κινητά τηλέφωνα

3. Άμεση και γρήγορη ανατροφοδότηση -immediatefeedback

- Παρέχει άμεσα σχόλια. Η αλληλεπίδραση σε πραγματικό χρόνο σημαίνει άμεση ανατροφοδότηση
- Γρήγορη απάντηση στις ερωτήσεις των εκπαιδευομένων
- Οι εκπαιδευτές μπορούν να αναγνωρίζουν αμέσως τις δυσκολίες στην κατανόηση του διαδικτυακού υλικού των μαθημάτων
- Διατηρεί το κοινό πιο ενεργό στη διαδικασία μάθησης
- Προωθεί την αίσθηση της κοινότητας
- Αυξάνεται η κοινωνική αλληλεπίδραση και συνεργασία με τον εκπαιδευτή ως συντονιστή και σύμβουλο
- Η οργάνωση μιας σειράς διαδικτυακών ομαδικών δραστηριοτήτων υπό άμεση καθοδήγηση ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και την άμεση συνεργασία
- Οι άμεσες διαδικτυακές συζητήσεις επιτρέπουν την γρήγορη ανταλλαγή ιδεών, ερωτήσεων/απαντήσεων, την επίλυση αποριών και τον περιορισμό των ανησυχιών
- Βίντεο-διάσκεψη (Video Conference)/ Ιστο-διάσκεψη (Web Conference)
- Web-based (browser only) π.χ. BigBlueButton, BlueJeans, GoToMeeting
- App-based (browser, desktop, mobile) π.χ. WebEx, Zoom, Microsoft Teams

5.3.1.1 Η πλατφόρμα σύγχρονης τηλεκπαίδευσης Webex Meetings

Προαπαιτούμενη τεχνολογική υποδομή

Η συμμετοχή σε μια τηλεδιάσκεψη μπορεί να πραγματοποιηθεί με:

- Σταθερό ή φορητό υπολογιστή [μέσω πλοηγού (Browser) ή εγκατεστημένης εφαρμογής, δίνοντας το Επώνυμο και το Όνομά του, και προαιρετικά το email του]
- Ταμπλέτα ή έξυπνο κινητό (μέσω Browser ή εγκατεστημένης εφαρμογής, δίνοντας το Επώνυμο και το Όνομά του, και προαιρετικά το email του. Επιπλέον, απαιτείται ο σύνδεσμος ή ο 9ψηφιος αριθμός της αίθουσας.)

- Σταθερό τηλέφωνο ή απλό κινητό τηλέφωνο.

Για τη διεξαγωγή online διαλέξεων, θα πρέπει:

α. Να έχουμε δημιουργήσει/αποκτήσει ένα webex account:

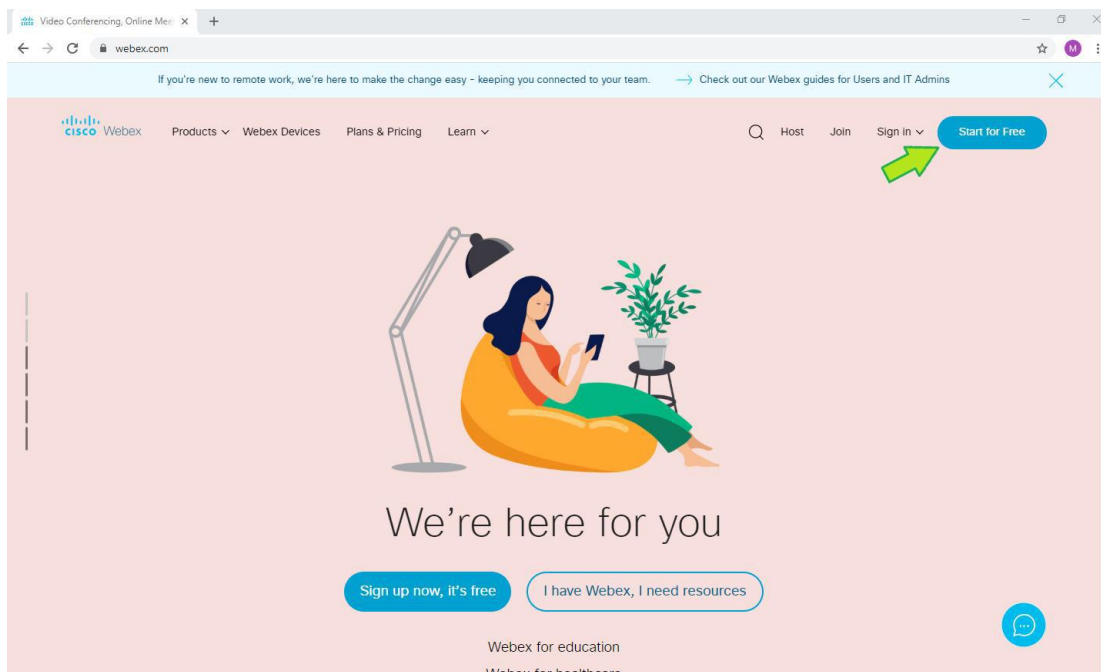
- Διεύθυνση webex για τη δημιουργία λογαριασμού: <https://www.webex.com/>
- Σημείωση: Η ελεύθερη (free) εγγραφή στο webex θα σας δώσει τη δυνατότητα να δημιουργήσετε online διαλέξεις με μέχρι 100 συμμετέχοντες.

β. Να έχουμε δημιουργήσει ένα webex meeting και να το εκκινήσουμε:

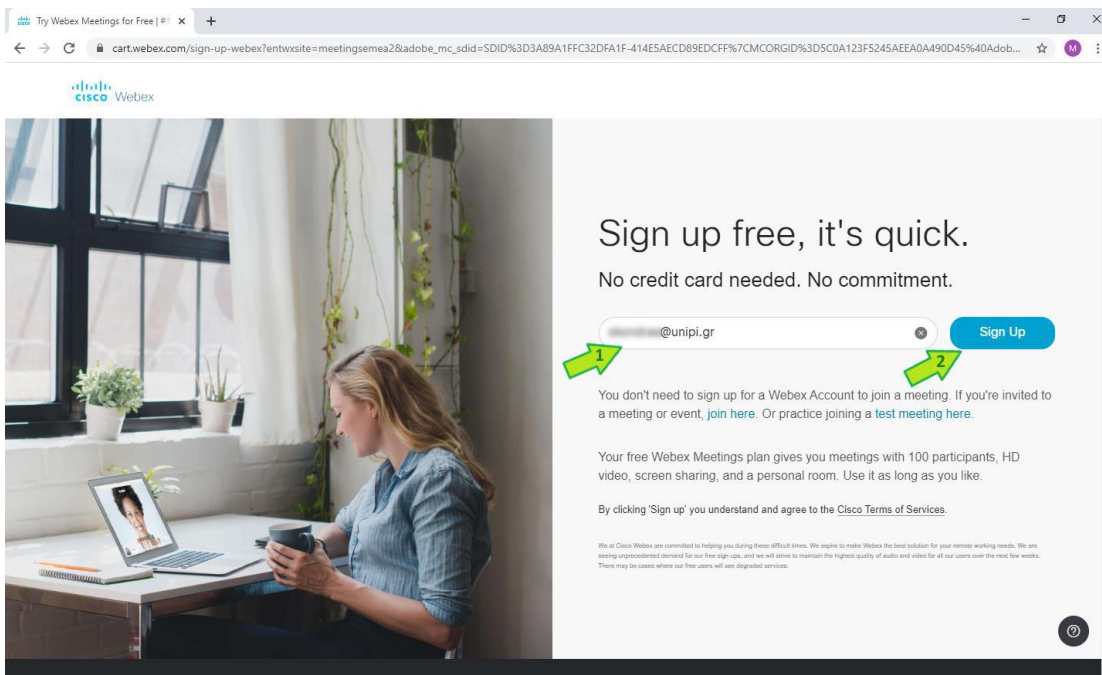
- Οδηγίες για τη δημιουργία και την εκκίνηση ενός meeting: <https://www.webex.co.in/support/getting-started.html>
- Οδηγίες για τη δημιουργία επαναλαμβανόμενου meeting: <https://help.webex.com/en-us/n62k7wo/Set-Up-Meetings-from-Your-Webex-Site>

Δημιουργία δωρεάν λογαριασμού,

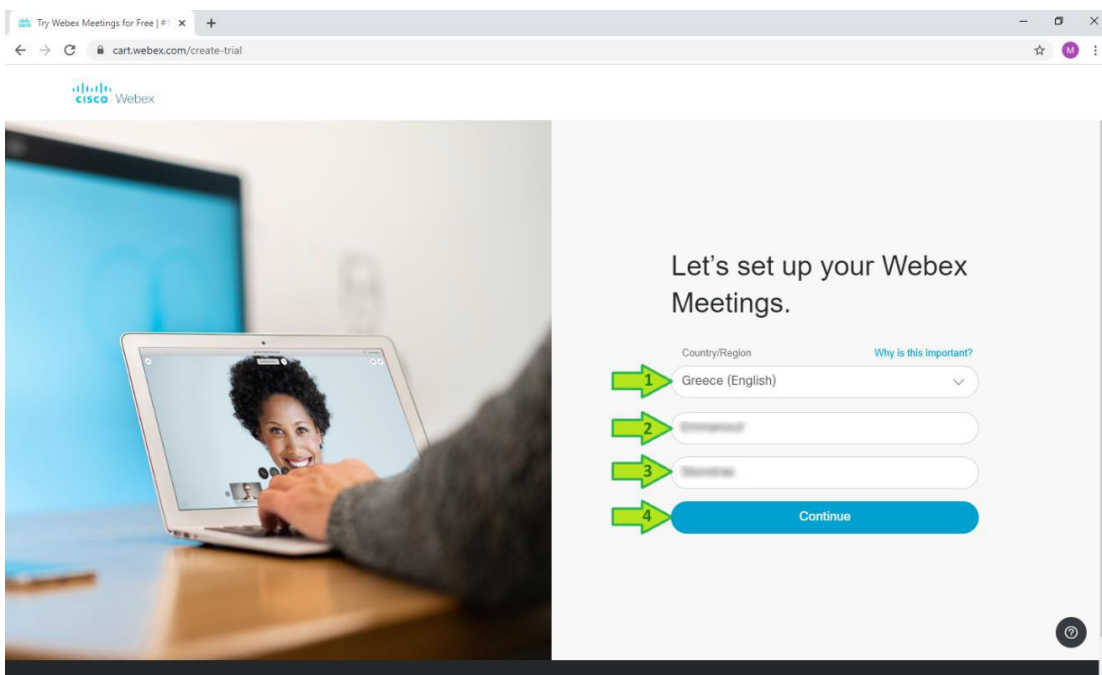
Μεταβαίνουμε στη διεύθυνση <https://www.webex.com/> και κάνουμε κλικ στο κουμπί «Start for Free» που βρίσκεται πάνω δεξιά:



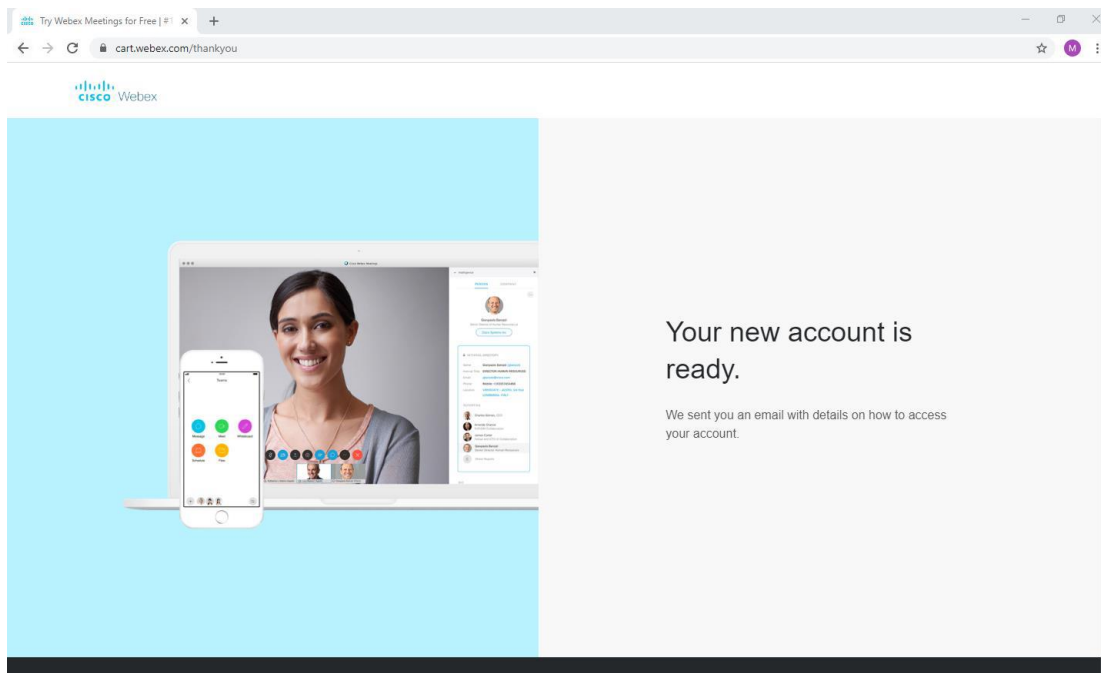
Στην σελίδα που εμφανίζεται, στο πλαίσιο «Email address» εισάγουμε το email μας και κάνουμε κλικ στο κουμπί «Sign Up»,



Στην επόμενη σελίδα, στο πεδίο «Country/Region» επιλέγουμε τη χώρα μας, ενώ στα πεδία «First name» και «Last name» (3) πληκτρολογούμε το Όνομα και το Επώνυμό μας, αντίστοιχα. Στη συνέχεια κάνουμε κλικ στο κουμπί «Continue»:



Στην επόμενη οθόνη, η σελίδα μάς ενημερώνει ότι μας έχει αποσταλεί email σχετικά με την ενεργοποίηση του λογαριασμού μας:



Ακολούθως, πηγαίνουμε στο email μας και ελέγχουμε στα εισερχόμενά μας μηνύματα (inbox) για το email που μας απέστειλε η πλατφόρμα του webex σχετικά με την ενεργοποίηση του λογαριασμού μας. Αποστολέας του email πρέπει να είναι η διεύθυνση messenger@webex.com. Αφού εντοπίσουμε το email, κάνουμε κλικ στο link που περιέχει ώστε να μεταβούμε στη σελίδα επιλογής κωδικού πρόσβασης για το λογαριασμό μας:

Από: messenger@webex.com <messenger@webex.com>
 Προς: [redacted]@unipi.gr <[redacted]@unipi.gr>
 Στάλθηκε: Δευτέρα, 23 Μαρτίου 2020, 09:07:39 π.μ. EET
 Θέμα: Important: Your Cisco Webex account information

Hello [redacted],

Your Cisco Webex account user name is [redacted]@unipi.gr
 To enjoy the benefits and convenience of online meetings, create a new password.

[https://meetingsema2.webex.com/meetingsema2/changePassword.php?USID=\[redacted\]&type=wlc](https://meetingsema2.webex.com/meetingsema2/changePassword.php?USID=[redacted]&type=wlc)

(The link will be available for only 24 hours after the time this email was sent.)
 If necessary, you may need to update your contact information.

Regards,
 WebEx Customer Services

Αφού μεταβούμε στη σελίδα επιλογής κωδικού πρόσβασης για το λογαριασμό μας, επιβεβαιώνουμε ότι στο πεδίο User name αναγράφεται το email που είχαμε εισάγει. Ακολούθως, στα πεδία «New password» και «Confirm new password» πληκτρολογούμε τον κωδικό πρόσβασης που επιθυμούμε να έχουμε. Ο κωδικός πρόσβασης, για να γίνει δεκτός από το σύστημα, θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον 8 χαρακτήρες και επίσης:

- Θα πρέπει να υπάρχουν τόσο πεζά όσο και κεφαλαία γράμματα του αγγλικού αλφαβήτου.
- Τουλάχιστον ένας από αυτούς θα πρέπει να είναι αριθμός.

Αφού πληκτρολογήσουμε τον κωδικό πρόσβασης που επιθυμούμε να έχουμε (λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω παραμέτρους), κάνουμε κλικ στο κουμπί «Continue»

Hi [redacted]

Create a password for your account so you can sign in to your Webex site and to the Cisco Webex Meetings desktop app and mobile app.

User name: [redacted]@unipi.gr

1 [password field]

2 [password field]

3 [Continue button]

Must contain

- ✓ At least 8 characters
- ✓ At least 2 letters (a, A, b, B, c, C...)
- ✓ A mix of uppercase and lowercase letters
- ✓ At least 1 number (1, 2, 3...)

Must not contain

- ✓ Your name, username, or company name
- ✓ Your last 3 passwords
- ✓ Easy-to-guess words
- ✓ Any character repeated 3 or more times

Στη συνέχεια, το σύστημα μάς συνδέει στο online περιβάλλον διαχείρισης διαλέξεων του webex:

meetingsema2.webex.com/webappng/sites/meetingsema2/dashboard?siteurl=meetingsema2

Home

Meetings

Recordings

Preferences

Insights

Support

Downloads

Feedback

Enter meeting information to join a meeting

English

Personal Room

More ways to join

Upload your profile picture so others know they're communicating with the correct person.

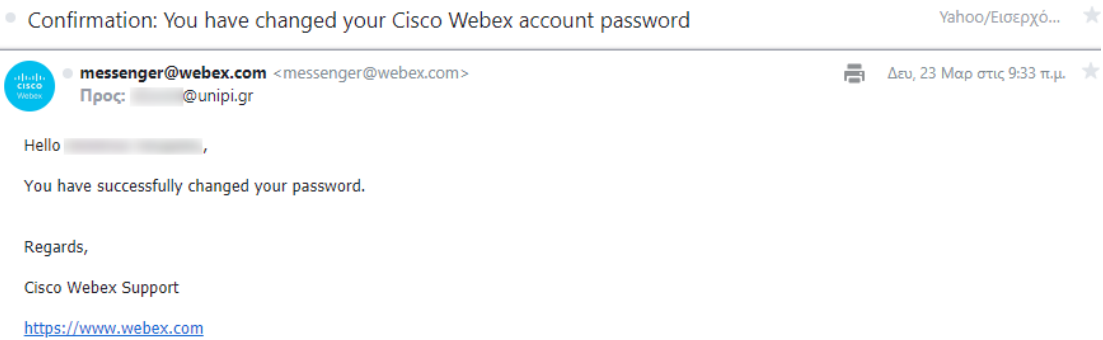
Next step 1 of 2

Download

Upcoming Meetings

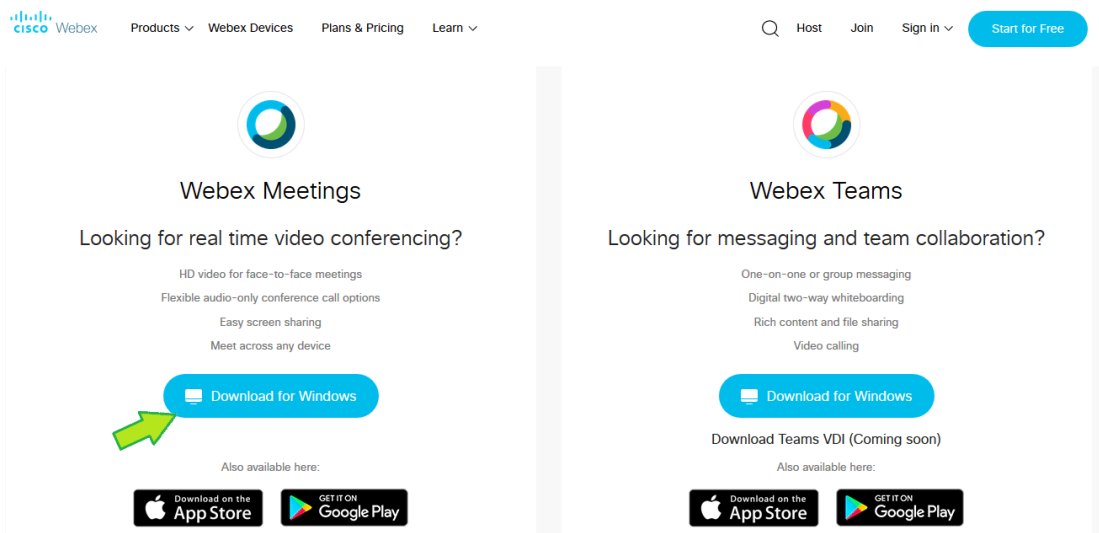
You don't have any upcoming meetings.

Επίσης, στο email μας λαμβάνουμε επιβεβαίωση σχετικά με την επιτυχημένη καταχώρηση του κωδικού πρόσβασης που επιλέξαμε:

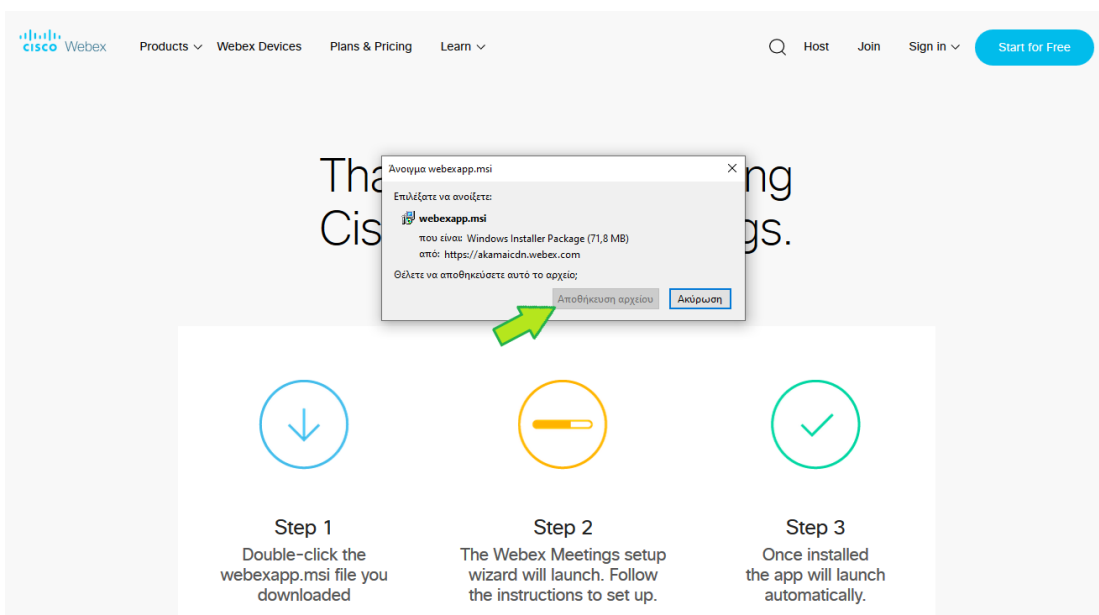


5.3.1.1.1 Εγκατάσταση και σύνδεση στην εφαρμογής του Webex (οδηγίες για σταθερό-desktop ή φορητό-laptop υπολογιστή)

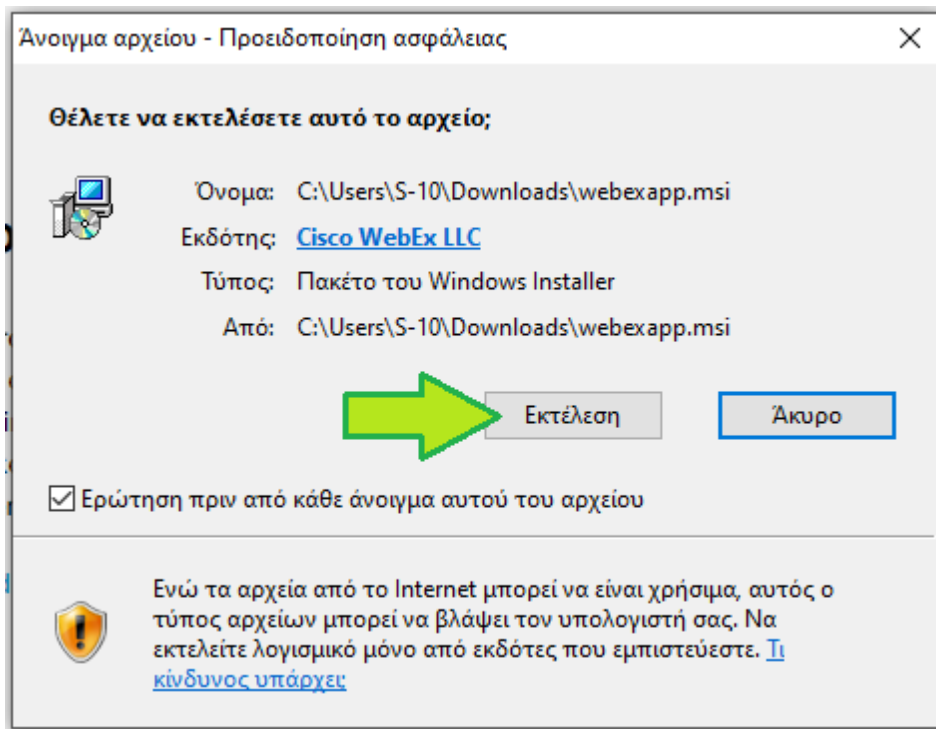
Μεταβαίνουμε στη σελίδα <https://www.webex.com/downloads.html> και κάνουμε κλικ στο κουμπί «Download for Windows» που βρίσκεται στην ενότητα «Webex Meetings»:



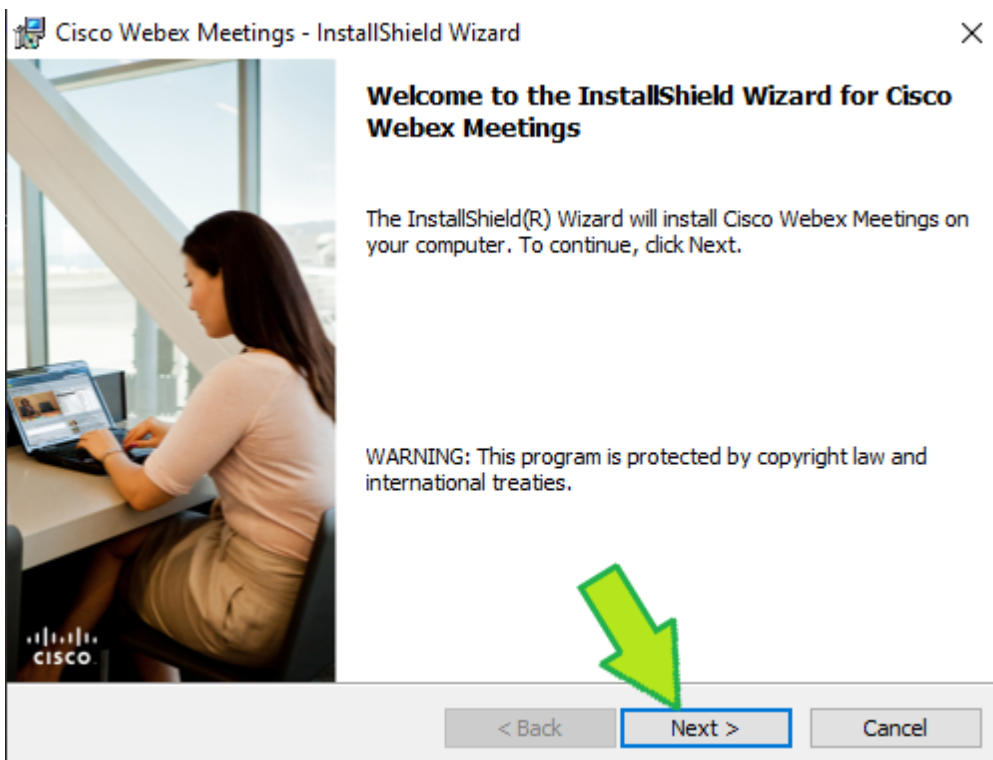
Αποθηκεύουμε στον υπολογιστή μας το αρχείο «webexapp.msi»:



Στη συνέχεια κάνουμε διπλό κλικ στο αρχείο «webexapp.msi» και στο πλαίσιο που εμφανίζεται κάνουμε κλικ στο κουμπί «Εκτέλεση»:

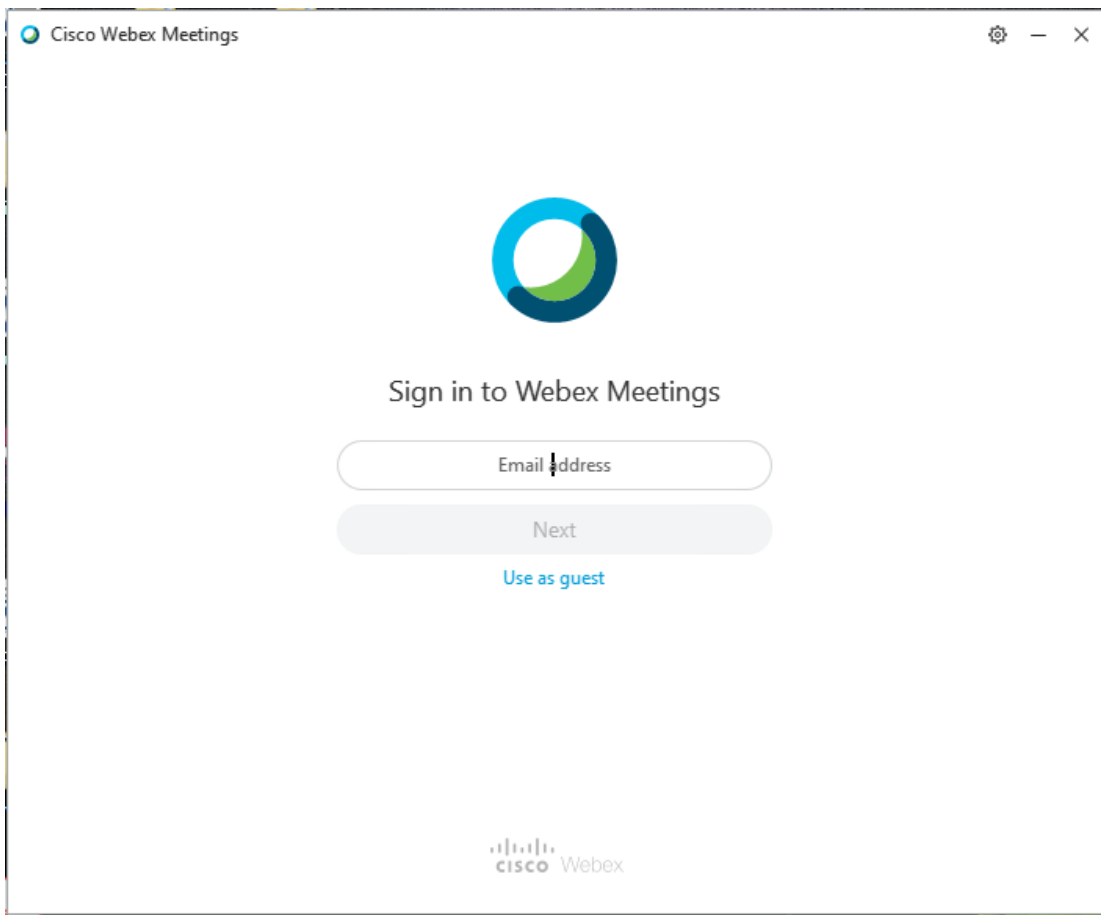


Στην επόμενη οθόνη κάνουμε κλικ στο κουμπί «Next»:

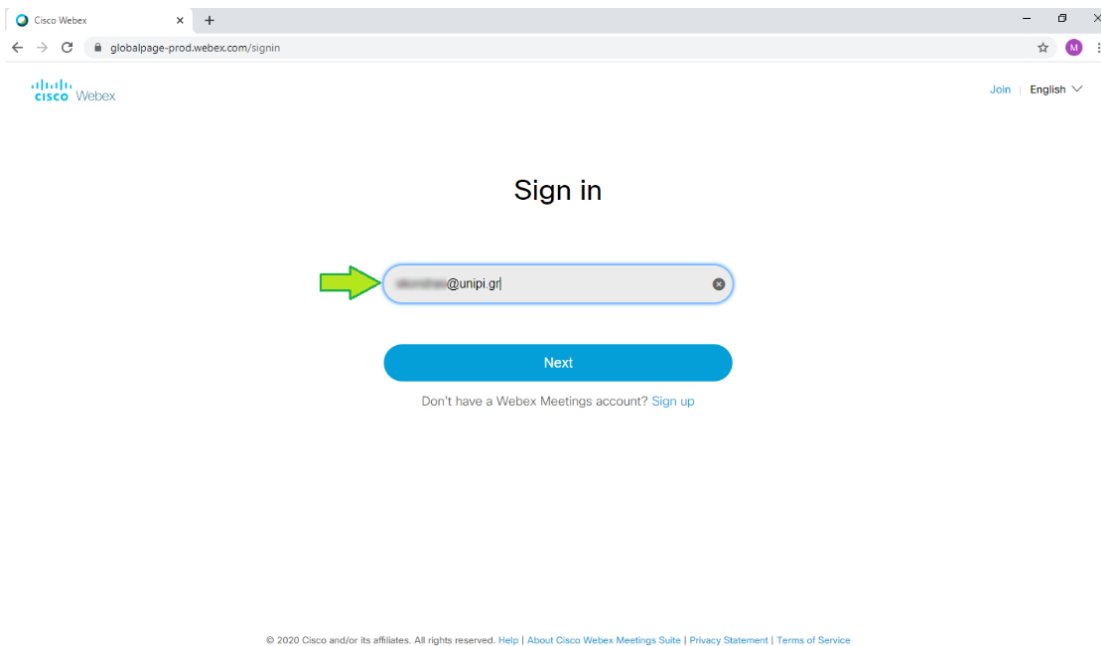


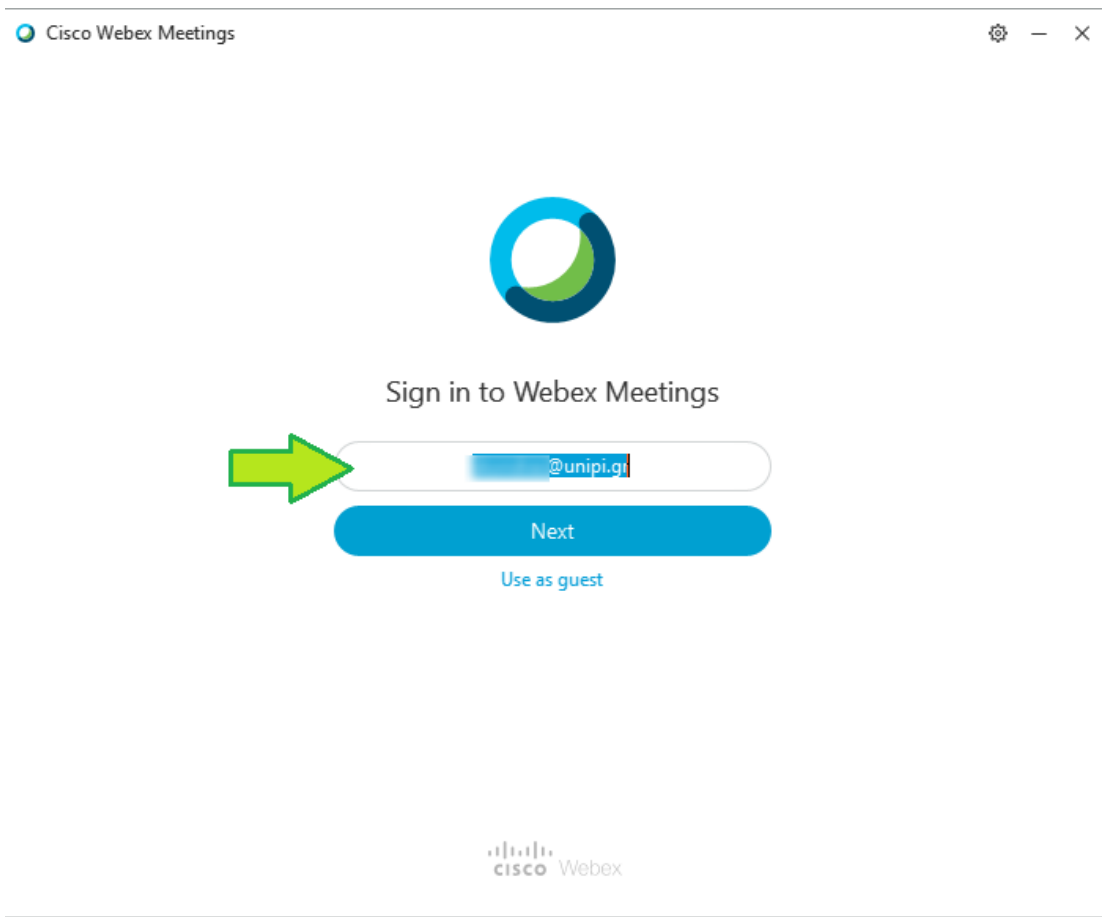
5.3.1.1.2 Προγραμματισμός μιας τηλεδιάσκεψης

Μετά από το πέρας της εγκατάστασης, η εφαρμογή «Cisco Webex Meetings» ανοίγει:

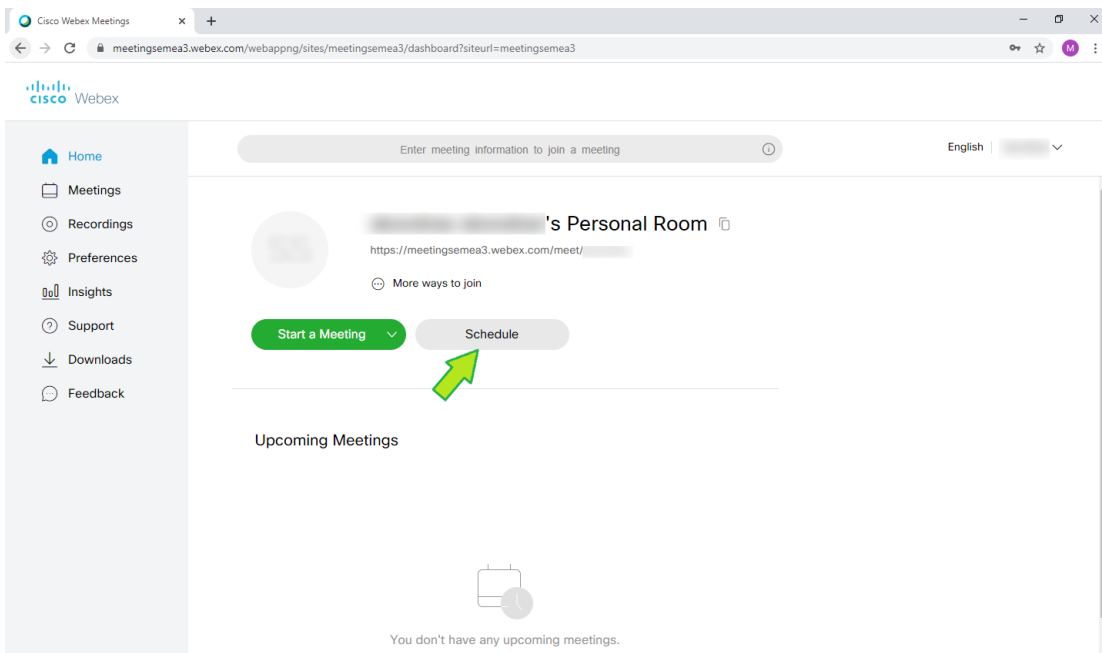


Στο πεδίο «Email address» πληκτρολογούμε τη διεύθυνση email με την οποία έχουμε κάνει εγγραφή στο σύστημα. Στη συνέχεια κάνουμε κλικ στο κουμπί «Next»:





Αφού συνδεθούμε, κάνουμε κλικ στο κουμπί «Schedule» ώστε να προγραμματίσουμε μία διάλεξη:



Με αυτό τον τρόπο, το σύστημα θα μας εμφανίσει τη σελίδα «Schedule a Meeting». Στη σελίδα αυτή, στο πεδίο «Meeting topic» (1) πληκτρολογούμε τον τίτλο της διάλεξης. Επίσης,

στο πεδίο «Attendees» (2) εισάγουμε τα emails των φοιτητών που θέλουμε να παρακολουθήσουν-συμμετάσχουν στη διάλεξη. Τα εν λόγω emails μπορούμε να τα εισάγουμε:

- Όλα μαζί αρκεί να τα έχουμε χωρισμένα με comma (,) ή με semicolon (;)
- Ένα ένα, πληκτρολογώντας κάθε φορά το email και πατώντας το πλήκτρο «Enter».

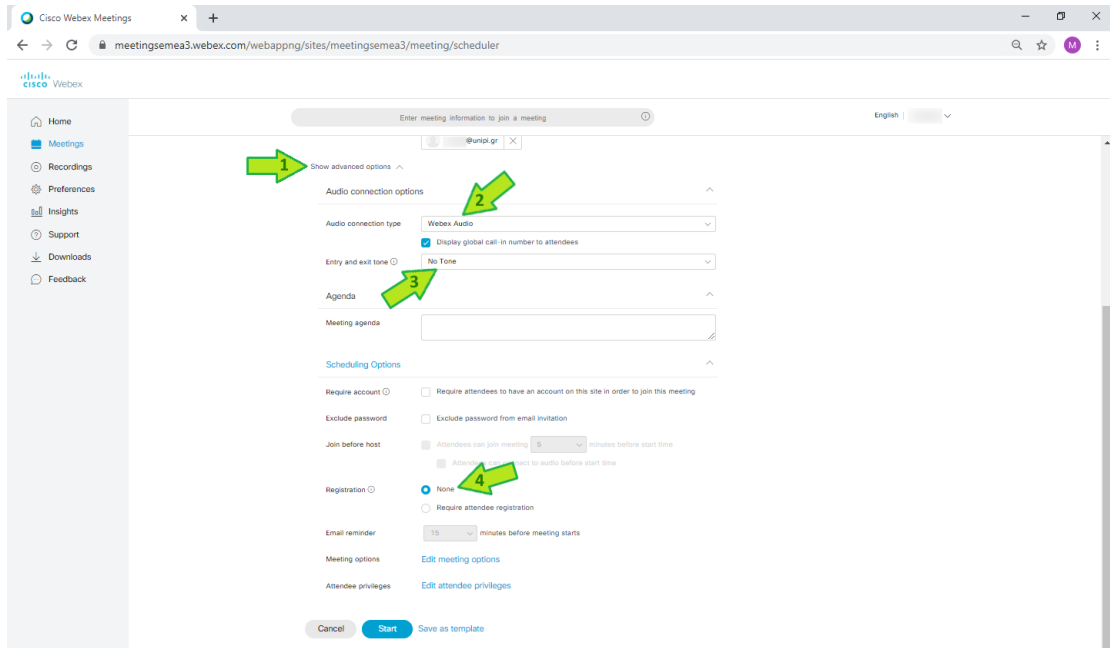
The screenshot shows the 'Schedule a Meeting' interface in Cisco Webex. The 'Attendees' field is highlighted with a green arrow and the number 2, showing three email addresses: @yahoo.gr, @gmail.com, and @unipi.gr. The 'Meeting topic' field is highlighted with a green arrow and the number 1, containing the text 'Δοκιμαστικό μήθημα'. The 'Date and time' field shows 'Monday, Mar 23, 2020 10:25 am' with a duration of '1 hour'. The 'Meeting password' field contains 'KEhQ3ncZp72'. The 'Meeting templates' dropdown is set to 'Webex Meetings Default'. The 'Attendees' field has a placeholder text: 'Separate email addresses with a comma or semicolon'. The 'Show advanced options' dropdown is visible. The 'Start' button is highlighted in blue. The footer contains the copyright notice: '© 2020 Cisco and/or its affiliates. All rights reserved. Privacy Statement | Terms of Service'.

Επιπρόσθετα, από το πεδίο «Date and time» (1) επιλέγουμε την ημερομηνία και την ώρα της διάλεξης :

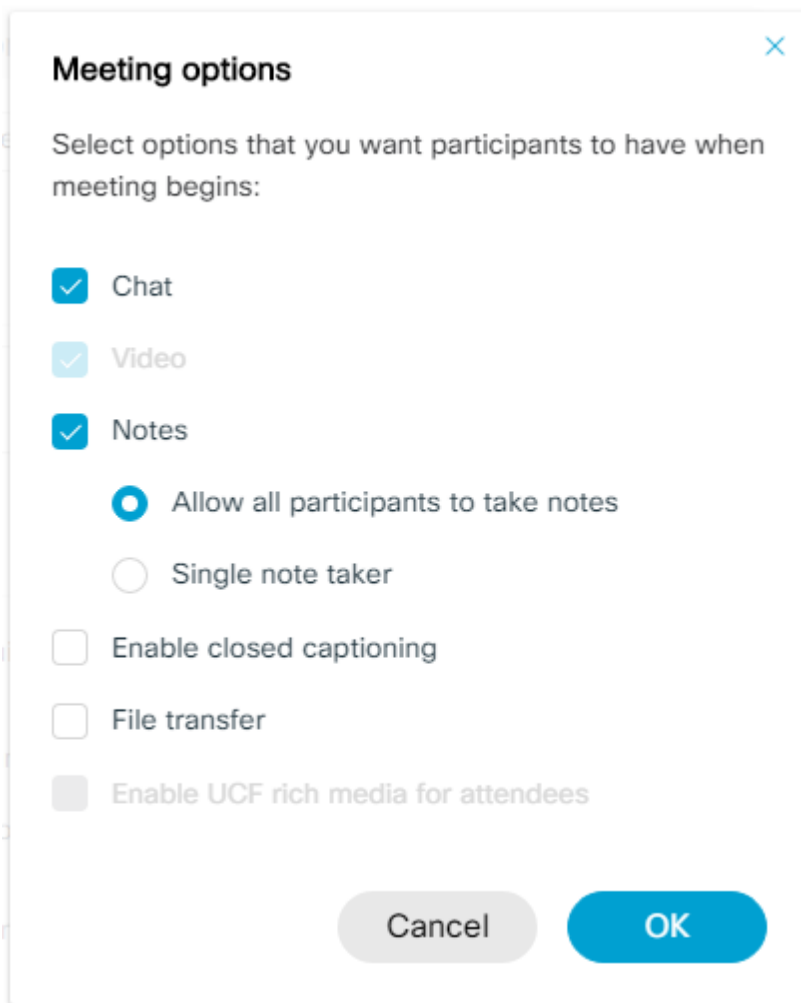
The screenshot shows the 'Schedule a Meeting' interface in Cisco Webex with the 'Date and time' field expanded. The date picker shows 'Mar 2020' with the 23rd highlighted. The time picker shows '10:25 am' and '1 hour' duration. The 'Attendees' field is highlighted with a green arrow and the number 2. The 'Meeting topic' field contains 'Δοκιμαστικό μήθημα' and the 'Meeting password' field contains 'KEhQ3ncZp72'. The 'Done' button is highlighted in blue. The footer contains the copyright notice: '© 2020 Cisco and/or its affiliates. All rights reserved. Privacy Statement | Terms of Service'.

Ακολουθώντας, όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα, κάνουμε κλικ στην επιλογή «Show advanced options» (1) ώστε να μας εμφανιστούν επιπλέον παράμετροι που μπορούμε να ορίσουμε σχετικά με την διάλεξη.

- Στα «Audio connection options», στο πεδίο «Audio connection type» επιλέγουμε «Webex Audio» (2), ενώ στο πεδίο «Entry and exit tone» επιλέγουμε «No Tone».
- Στα «Scheduling Options», στο πεδίο «Registration» επιλέγουμε «None»



- Κάνουμε κλικ στο «Edit meeting options» και αφού φροντίσουμε ώστε οι επιλογές να είναι παρόμοιες με τις κάτωθι, κάνουμε κλικ στο κουμπί «OK»:



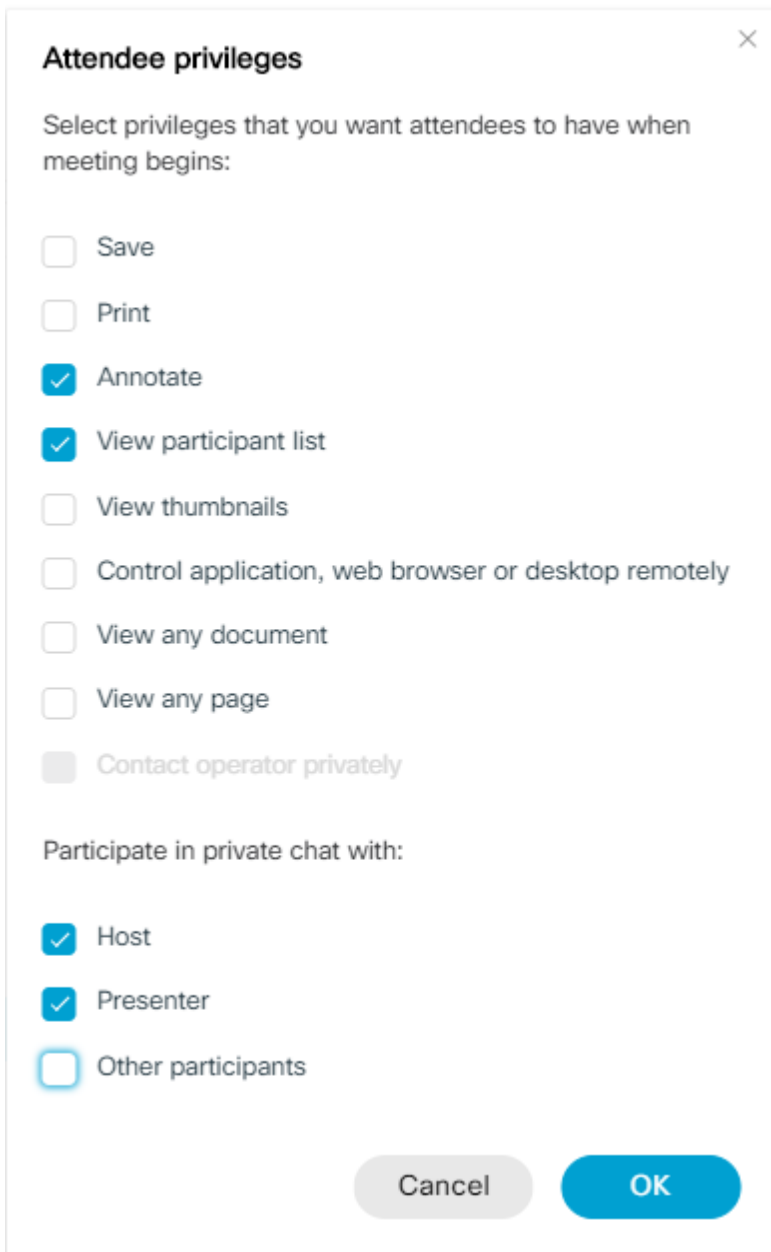
Meeting options ✕

Select options that you want participants to have when meeting begins:

- Chat
- Video
- Notes
 - Allow all participants to take notes
 - Single note taker
- Enable closed captioning
- File transfer
- Enable UCF rich media for attendees

Cancel OK

Κάνουμε κλικ στο «Edit attendee privileges» και αφού φροντίσουμε να επιλέξουμε τις ρυθμίσεις που θέλουμε, κάνουμε κλικ στο κουμπί «OK»:



Attendee privileges ✕

Select privileges that you want attendees to have when meeting begins:

- Save
- Print
- Annotate
- View participant list
- View thumbnails
- Control application, web browser or desktop remotely
- View any document
- View any page
- Contact operator privately

Participate in private chat with:

- Host
- Presenter
- Other participants

Κάνουμε κλικ στο «Edit attendee privileges» και αφού φροντίσουμε να επιλέξουμε τις ρυθμίσεις που θέλουμε, κάνουμε κλικ στο κουμπί «OK»:

Αφού ολοκληρώσουμε τις παραπάνω ενέργειες, κάνουμε κλικ στο κουμπί «Start» ώστε να προγραμματίσουμε τη διάλεξη που μόλις ρυθμίσαμε.

Η διάλεξη που μόλις δημιουργήσαμε εμφανίζεται στη σελίδα «Meetings»:


The screenshot shows the Cisco Webex Meetings interface. On the left is a navigation sidebar with options: Home, Meetings, Recordings, Preferences, Insights, Support, Downloads, and Feedback. The main content area is titled 'Meetings' and includes a search bar at the top with the text 'Enter meeting information to join a meeting'. Below this, there are filters for 'My Meetings', a date range '03/23/2020 - 03/29/2020', and a checkbox for 'Show past meetings'. A 'Schedule' button is located in the top right. A list of meetings is displayed, with one entry highlighted: '10:40 AM - 11:40 AM' on 'Mon, Mar 23' with the title 'Δοκιμαστικό μήθημα'. A green arrow points to this entry. A 'Start' button is visible to the right of the meeting entry. At the bottom, there is a copyright notice: '© 2020 Cisco and/or its affiliates. All rights reserved. Privacy Statement | Terms of Service'.

καθώς επίσης και στη σελίδα «Home» στην ενότητα «Upcoming Meetings»:

The screenshot shows the Cisco Webex Meetings 'Home' page. The navigation sidebar is the same as in the previous screenshot. The main content area is titled 'Home' and includes a search bar at the top with the text 'Enter meeting information to join a meeting'. Below this, there is a section for 'Personal Room' with a profile picture, a name, and a URL: 'https://meetingsema3.webex.com/meet/'. There are buttons for 'Start a Meeting' and 'Schedule'. Below this is a section titled 'Upcoming Meetings' which contains a list of meetings. One entry is highlighted: '10:40 AM - 11:40 AM' on 'Mon, Mar 23' with the title 'Δοκιμαστικό μήθημα'. A green arrow points to this entry. A 'Start' button is visible to the right of the meeting entry.

Επιπρόσθετα, σε όσα emails είχαμε προσθέσει στο πεδίο «Attendees», εστάλη μήνυμα όπως το παρακάτω, το οποίο τους ενημερώνει σχετικά με τη διάλεξη που μόλις δημιουργήσαμε:

- Webex meeting invitation: Δοκιμαστικό μάθημα



• **skondras skondras** <messenger@webex.com>
Προς: **skondras skondras** @gmail.com

skondras skondras invites you to join this Webex meeting.

Meeting number (access code): **621 109 219 4**
Meeting password: **123456789**

Monday, March 23, 2020
10:40 am | (UTC+02:00) Athens, Bucharest | 1 hr

[Join meeting](#)

Join by phone
Tap to call in from a mobile device (attendees only)
[+44 20 300 100 00](#) United Kingdom Toll
[Global call-in numbers](#)

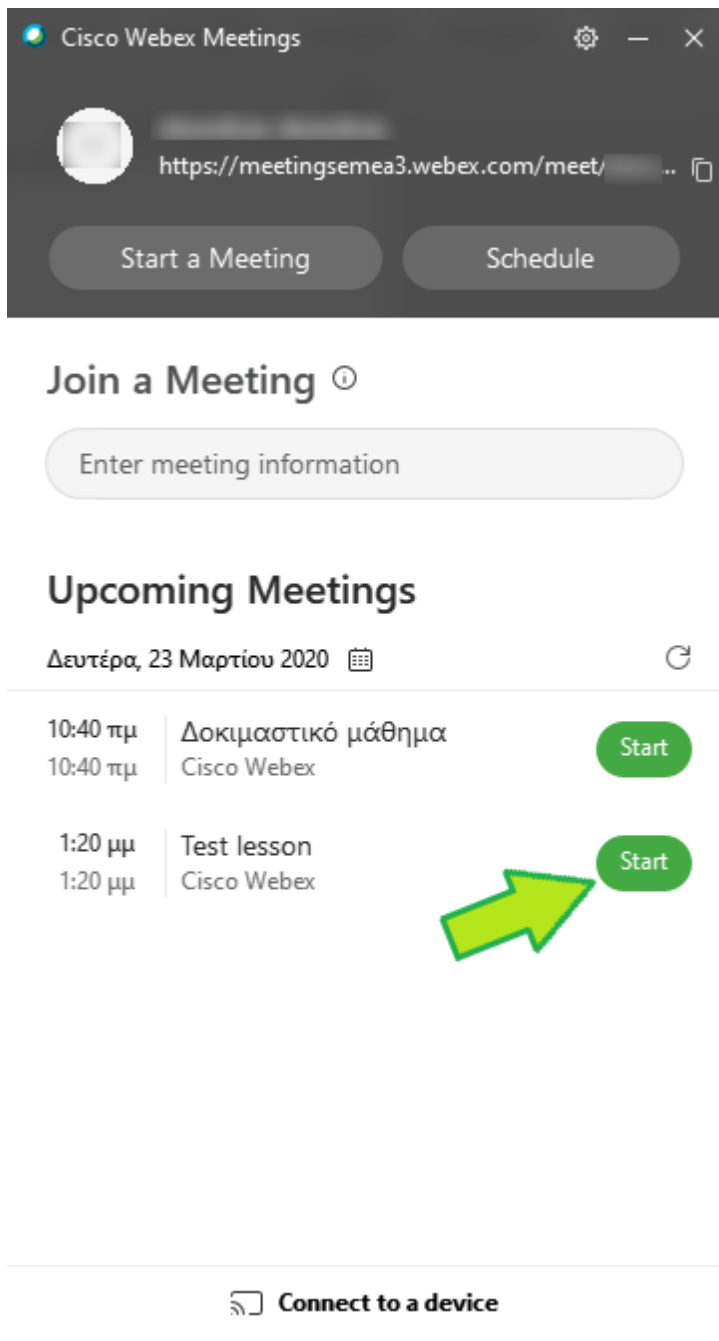
Join from a video system or application
Dial [+44 20 300 100 00](#) @meetingsema3.webex.com
You can also dial 62.109.219.4 and enter your meeting number.

Join using Microsoft Lync or Microsoft Skype for Business
Dial [+44 20 300 100 00](#) meetingsema3@lync.webex.com

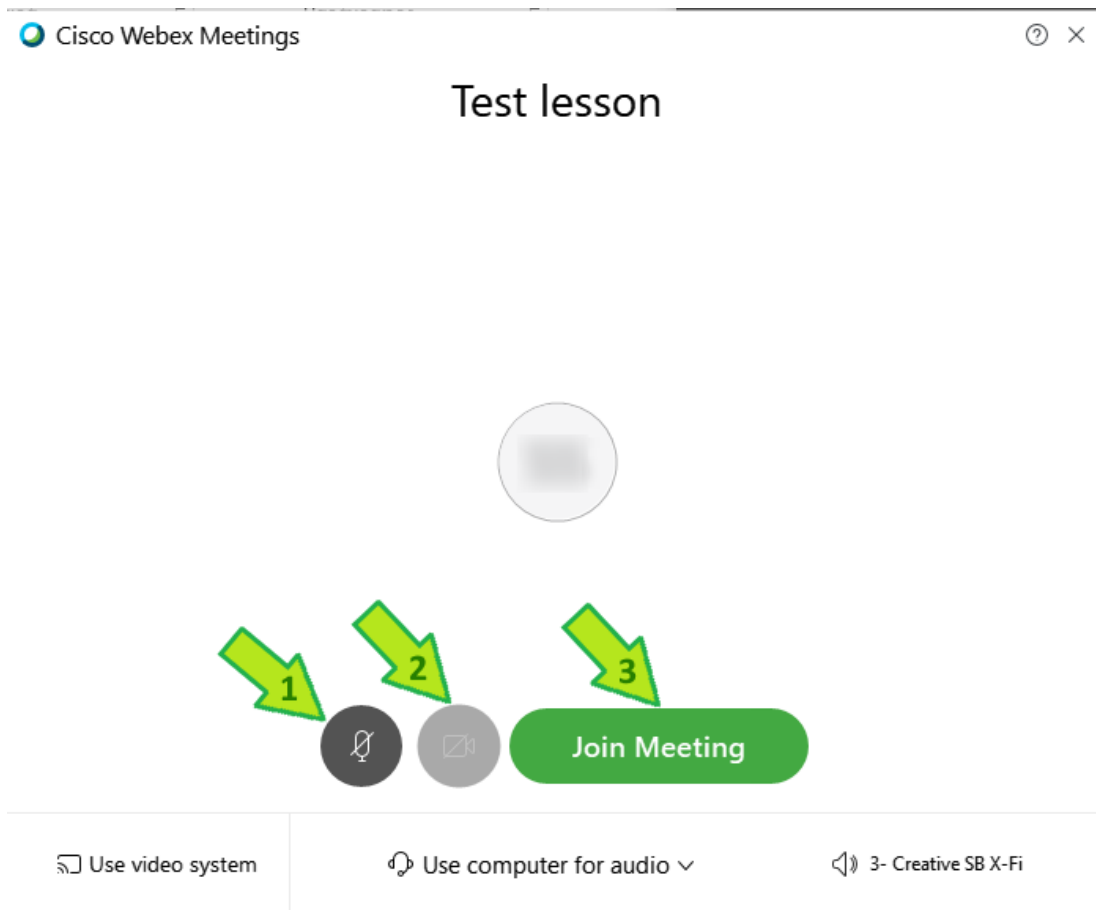
Need help? Go to <http://help.webex.com>

5.3.1.1.3 Έναρξη και πραγματοποίηση διάλεξης

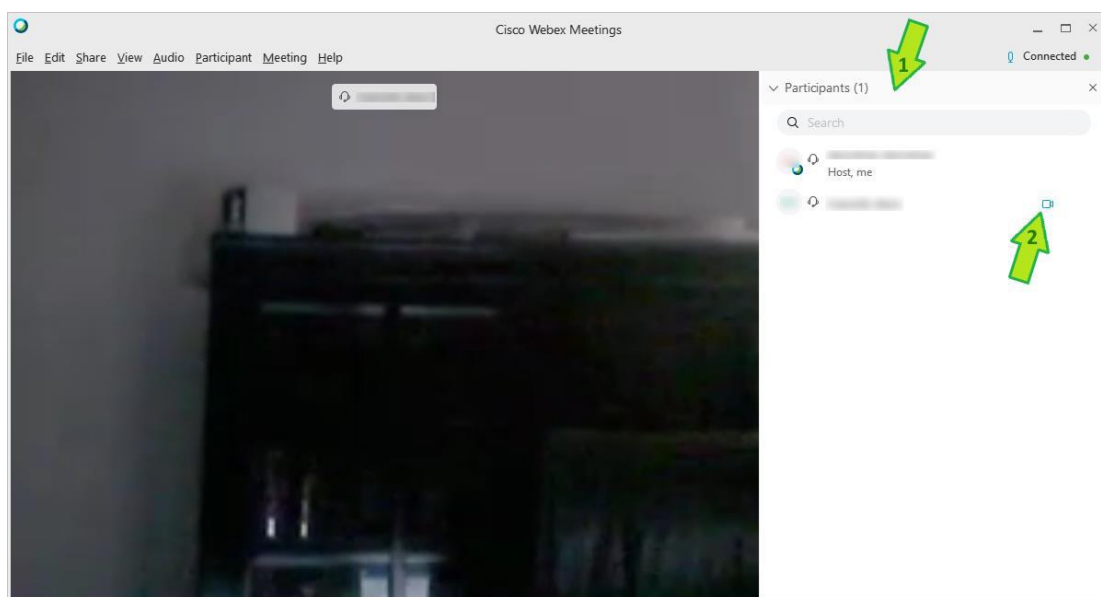
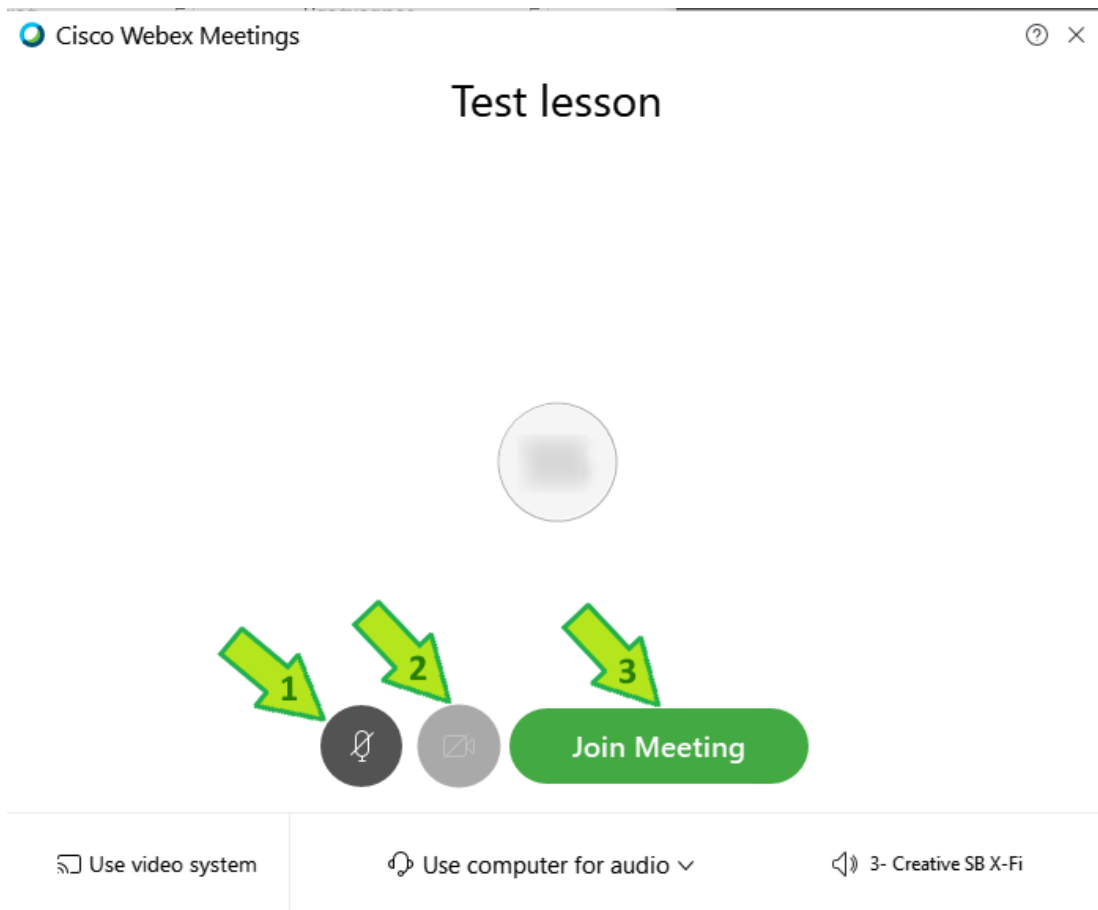
Ανοίγουμε και συνδεόμαστε στην εφαρμογή «Cisco Webex Meetings». Στην ενότητα «Upcoming Meetings» βλέπουμε τις διαλέξεις που έχουμε προγραμματισμένες. Κάνουμε κλικ στο κουμπί «Start» που βρίσκεται δίπλα από τη διάλεξη που θέλουμε να εκκινήσουμε. (Σημείωση: Εάν ο δημιουργός του μαθήματος δεν ξεκινήσει τη διάλεξη, οι συμμετέχοντες δεν μπορούν να συνδεθούν. Για το λόγο αυτό, ο διδάσκων συστήνεται να συνδέεται νωρίτερα στη διάλεξη, ώστε να επιτρέπει στους συμμετέχοντες να συνδεθούν και να αντιμετωπίσουν γρήγορα τυχόν προβλήματα στη σύνδεσή τους.):



Στην οθόνη που μας εμφανίζεται, φροντίζουμε να ενεργοποιήσουμε το μικρόφωνο (1) και την κάμερα (2) του υπολογιστή μας. Στη συνέχεια κάνουμε κλικ στο κουμπί «Join Meeting» (3):



Με αυτό τον τρόπο εκκινούμε τη διάλεξη που επιθυμούμε. Στο δεξί τμήμα της εφαρμογής, εμφανίζεται η λίστα με όσους συμμετέχουν στη διάλεξη (participants) (1). Από τη λίστα αυτή, πηγαίνοντας στο όνομα ενός συμμετέχοντα, μπορούμε να του ενεργοποιήσουμε/απενεργοποιήσουμε την κάμερα και το μικρόφωνο (2) (για όποιον participant διαθέτει είτε κάμερα είτε μικρόφωνο, εγκατεστημένο στον υπολογιστή του, μας εμφανίζεται η σχετική επιλογή).

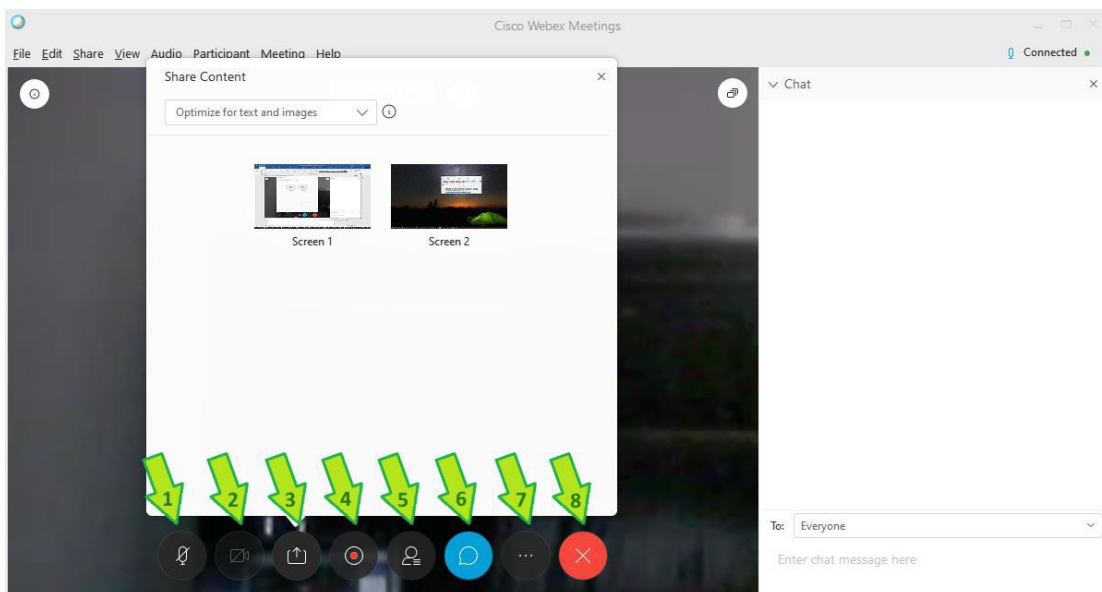


Επιπρόσθετα, μετακινώντας το δείκτη του ποντικιού μας πάνω από την περιοχή όπου προβάλλεται οτιδήποτε δείχνει η κάμερά μας, στο κάτω μέρος της εφαρμογής εμφανίζονται τα controls που έχουμε στη διάθεσή μας (βλ. παρακάτω εικόνα). Συγκεκριμένα, μπορούμε:

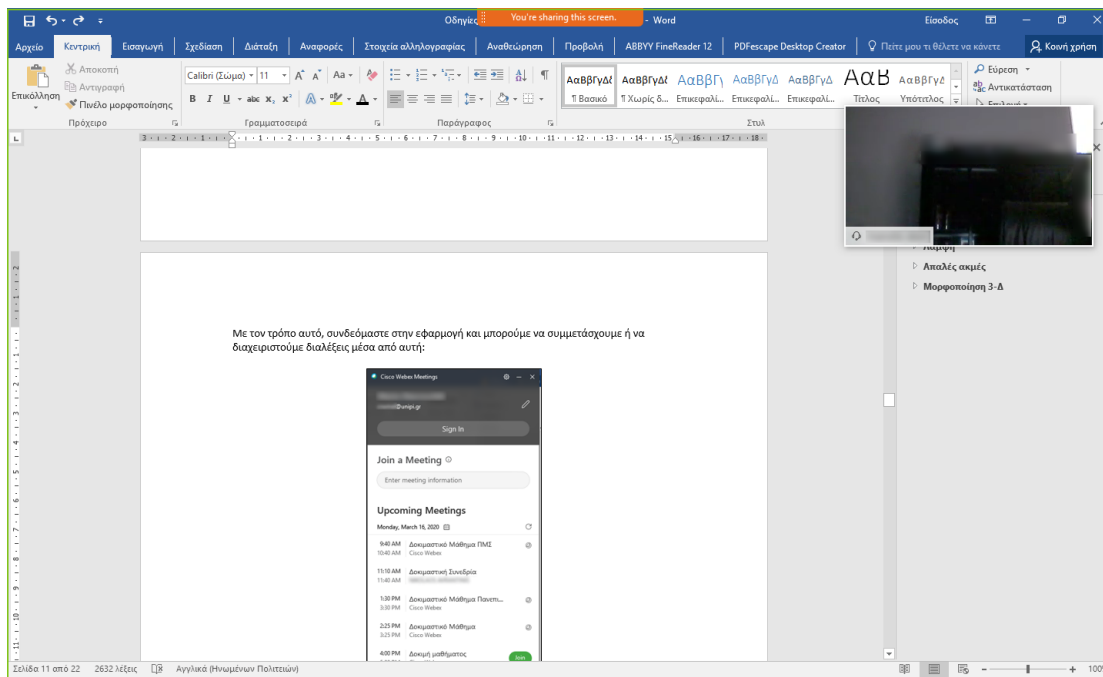
1. να ενεργοποιήσουμε/απενεργοποιήσουμε το μικρόφωνό μας,

2. να ενεργοποιήσουμε/ απενεργοποιήσουμε την κάμερά μας,
3. να κάνουμε share την οθόνη μας ή κάποιο αρχείο,
4. να καταγράψουμε την οθόνη μας (αντίστοιχη λειτουργία δεν είναι διαθέσιμη στους participants),
5. να εμφανίσουμε/αποκρύψουμε τη λίστα με τους συμμετέχοντες (participants),
6. να ανοίξουμε/κλείσουμε το πλαίσιο για το chat (θα εμφανιστεί στο κάτω δεξί μέρος της εφαρμογής),
7. να προβάλλουμε πρόσθετες επιλογές που μας δίνει η εφαρμογή (για παράδειγμα σχετικά με τη ρύθμιση του μικροφώνου ή της κάμεράς μας και
8. να αποχωρήσουμε (leave)/τερματίσουμε (end) τη διάλεξη .

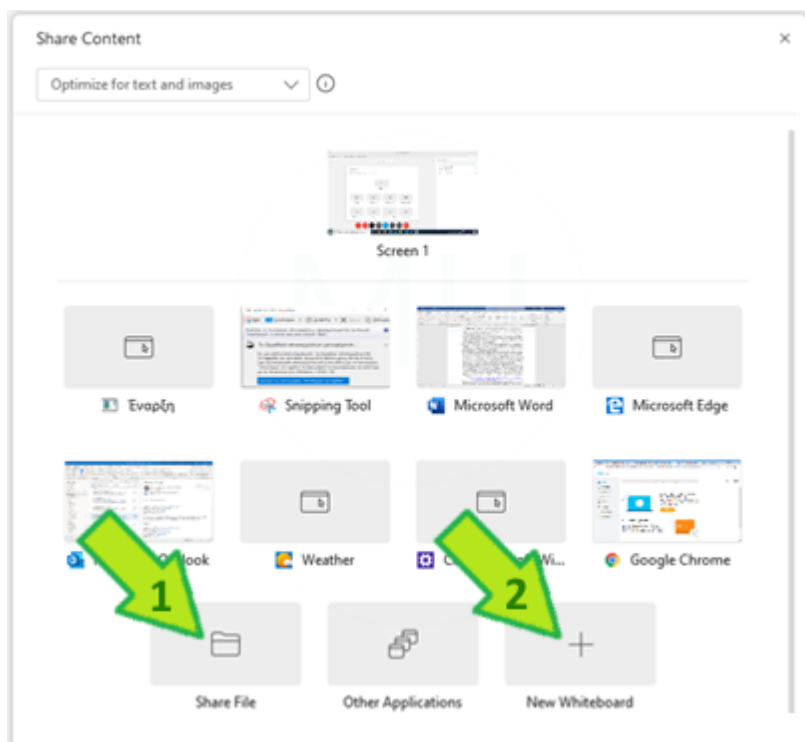
Για παράδειγμα, για να κάνουμε share την οθόνη μας, κάνουμε κλικ στο σχετικό control (3). Παρατηρούμε ότι εμφανίζεται ένα πλαίσιο το οποίο μας επιτρέπει να επιλέξουμε το τμήμα της οθόνης που επιθυμούμε να κάνουμε share:



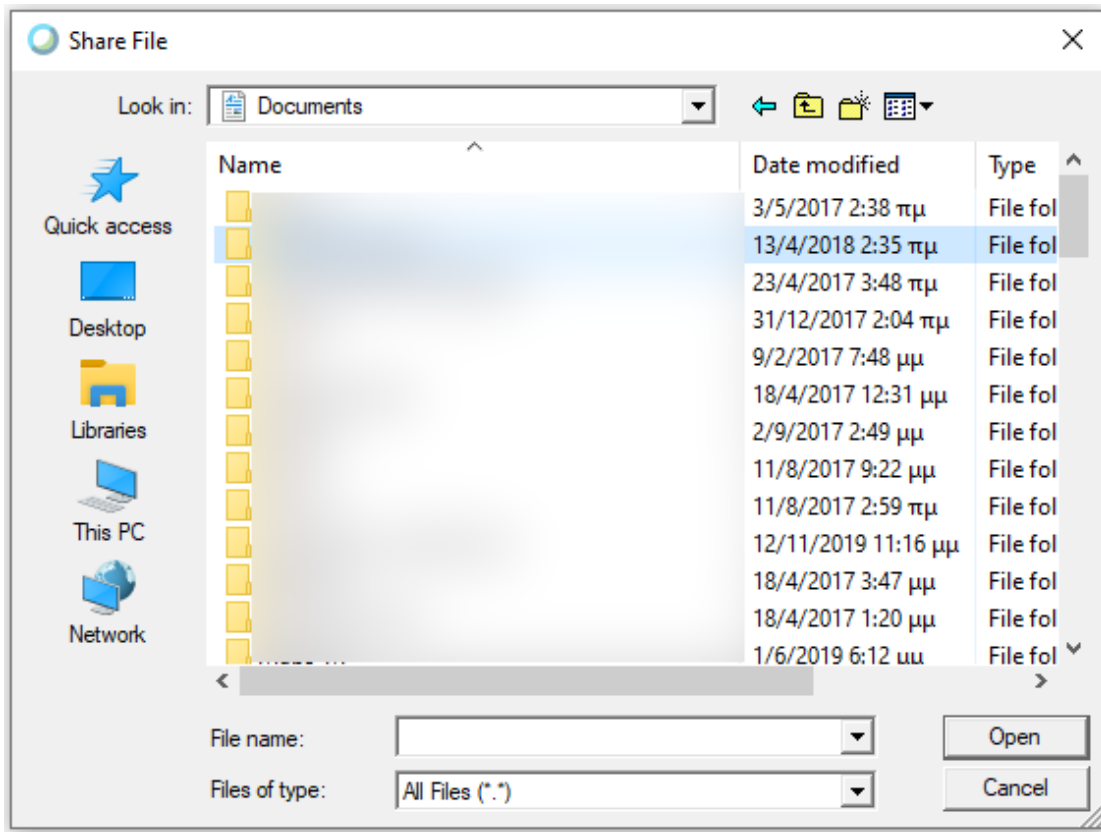
Αφού επιλέξουμε το τμήμα της οθόνης που επιθυμούμε να κάνουμε share, το screen sharing ξεκινάει και οι participants πλέον μπορούν να βλέπουν το μέρος οτιδήποτε τους δείχνουμε στην οθόνη του υπολογιστή μας:



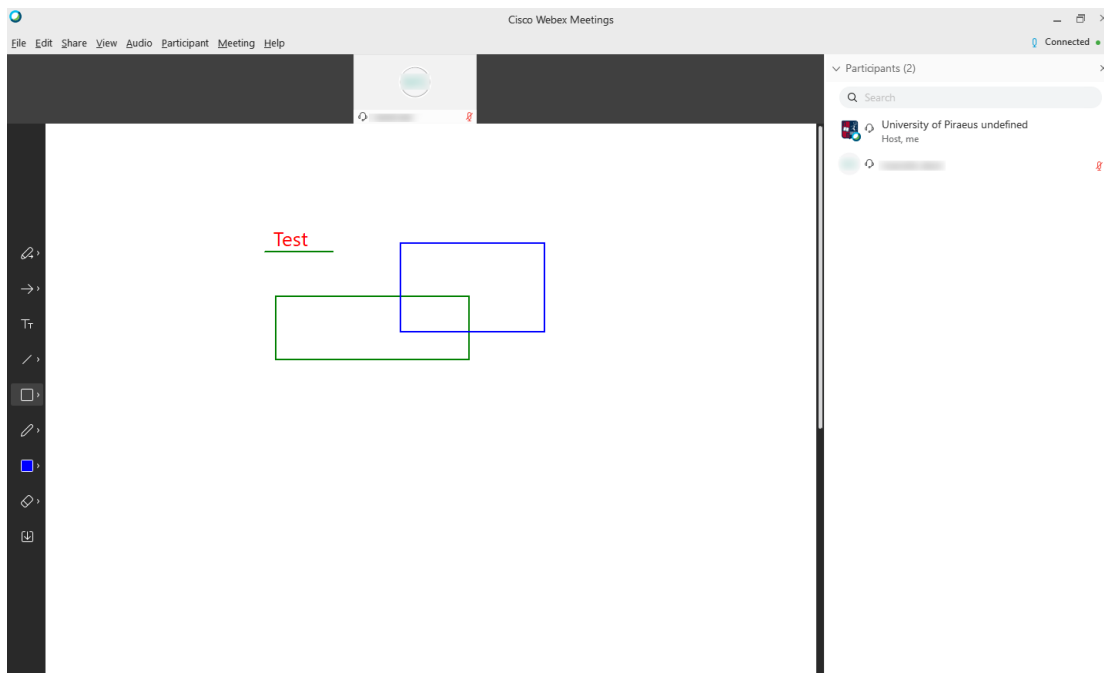
Αν διαθέτουμε λογαριασμό Webex που το επιτρέπει, έχουμε την δυνατότητα εκτός από την οθόνη μας να κάνουμε share και κάποιο αρχείο (1) καθώς επίσης και να ανοίξουμε ένα whiteboard (2) (Σημείωση: Η λειτουργία αυτή δεν είναι διαθέσιμη στην περίπτωση που χρησιμοποιείται κάποιος προσωπικός λογαριασμός Webex και προαπαιτεί λογαριασμό με αυξημένα δικαιώματα χρήσης.):



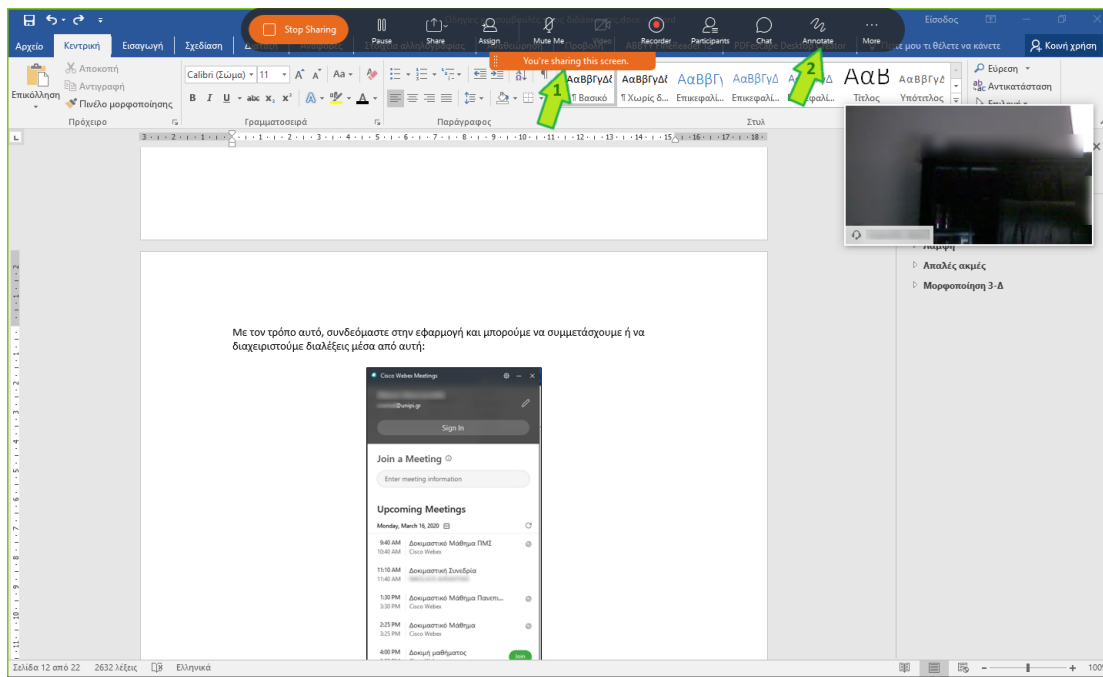
Στην περίπτωση που επιλέξουμε «Share File» εμφανίζεται ένα πλαίσιο διαλόγου, μέσα από το οποίο μπορούμε να επιλέξουμε το αρχείο που επιθυμούμε να κάνουμε share:



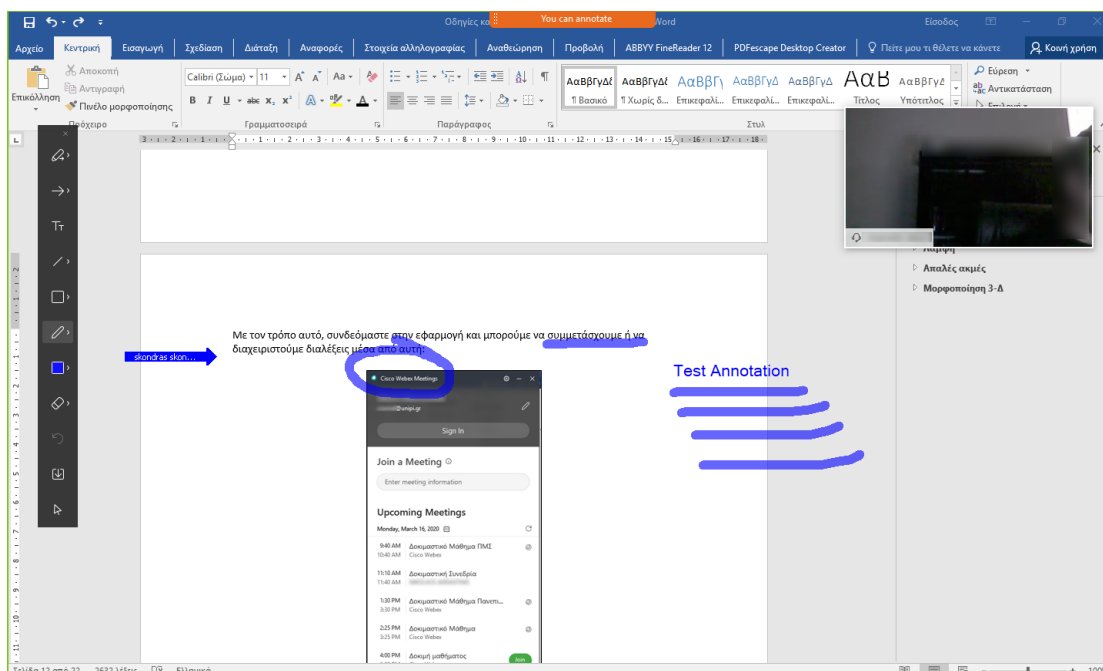
Αντίστοιχα, στην περίπτωση που επιλέξουμε «New Whiteboard» εμφανίζεται ένας λευκός πίνακας πάνω στον οποίο μπορούμε να σημειώσουμε οτιδήποτε θα θέλαμε να δείξουμε στους συμμετέχοντες:



Αν μετακινήσουμε τον δείκτη του ποντικιού στο πάνω μέρος της οθόνης, η εφαρμογή μας εμφανίζει τα controls που έχουμε στη διάθεσή μας (1):

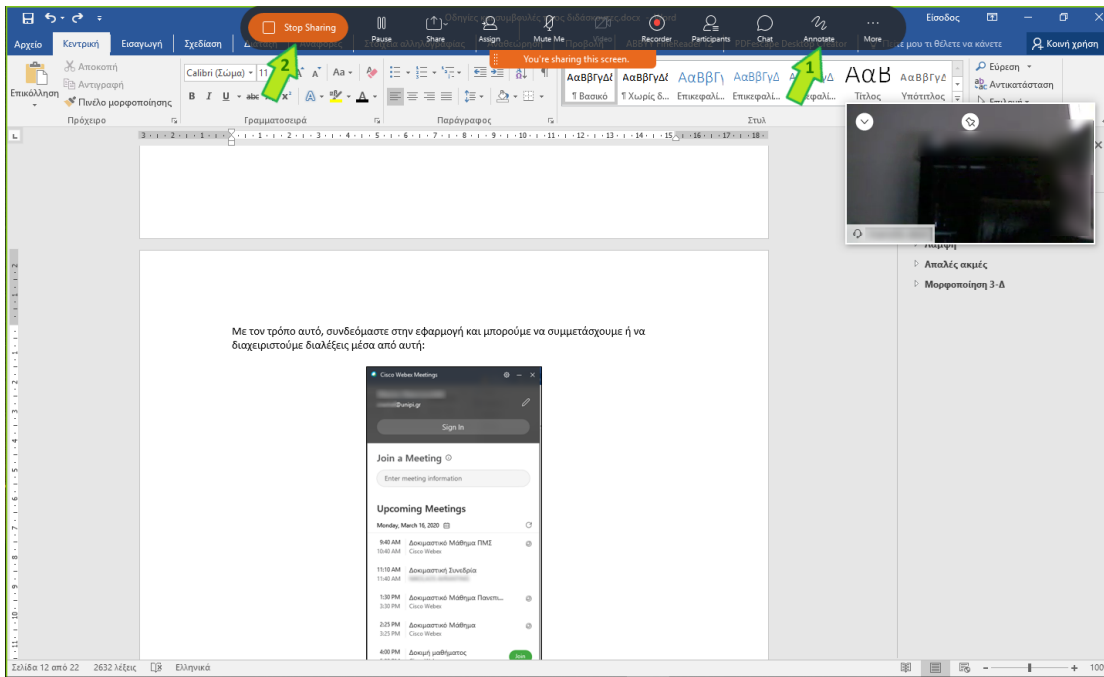


Για παράδειγμα, επιλέγοντας το Annotate ((2) στην παραπάνω εικόνα), μπορούμε να σημειώσουμε πρόσθετη πληροφορία πάνω στην οθόνη που διαμοιραζόμαστε με τους participants. Η πληροφορία αυτή δεν προστίθεται στο ίδιο το αρχείο που προβάλλουμε στους participants, δηλαδή δεν αλλοιώνει το αρχείο, αλλά πρόκειται για πρόσθετες σημειώσεις/επισημάνσεις που κάνουμε τη δεδομένη χρονική στιγμή:

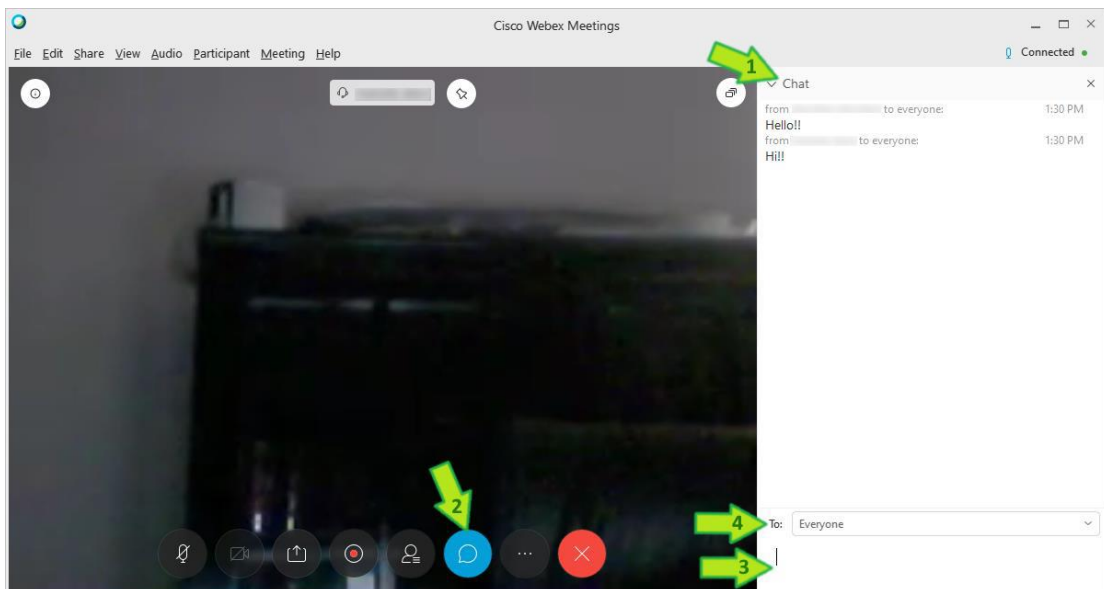


Για να σταματήσουμε τη λειτουργία Annotation, την αποεπιλέγουμε από τα controls (1) που αυτή τη στιγμή βρίσκονται στο πάνω μέρος της οθόνης μας (αν έχουν κρυφτεί, μετακινούμε και πάλι το δείκτη του ποντικιού στο πάνω μέρος της οθόνης, ώστε να τα εμφανίσουμε).

Επίσης, για να σταματήσουμε το screen sharing, κάνουμε κλικ στο κουμπί «Stop Sharing» (2) που εμφανίζεται με πορτοκαλί χρώμα στα εν λόγω controls:

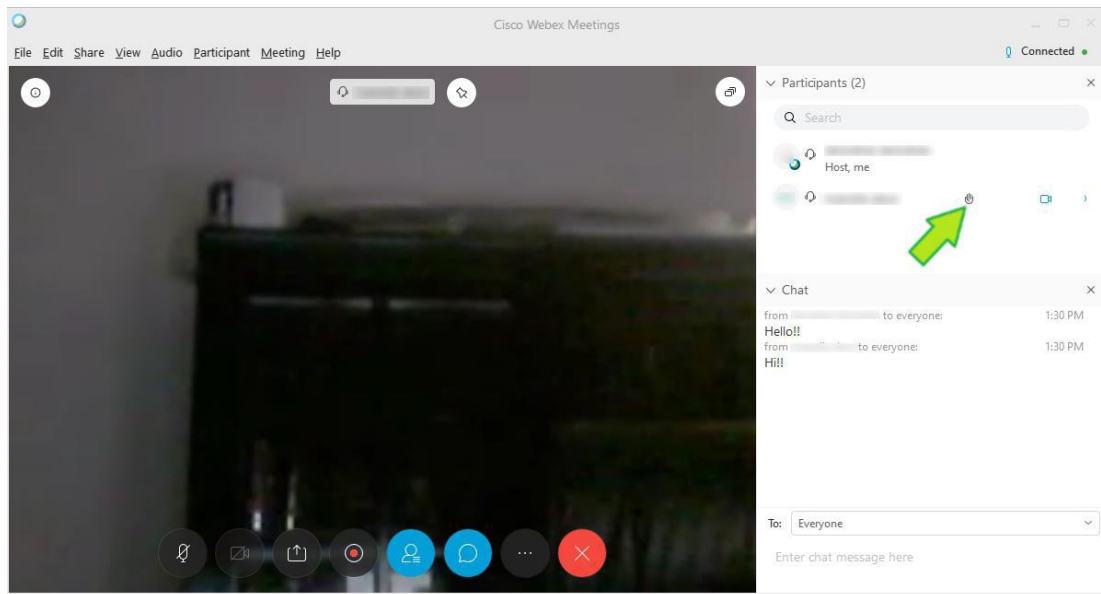


Αν επιθυμούμε να εμφανίσουμε το chat (1), τότε κάνουμε κλικ στο σχετικό κουμπί (2). Στη συνέχεια μπορούμε να γράψουμε και να αποστείλουμε ένα μήνυμα στο chat (3) καθώς και να επιλέξουμε ποιος από τους συμμετέχοντες θα μπορεί να δει το μήνυμα που θα στείλουμε (4):



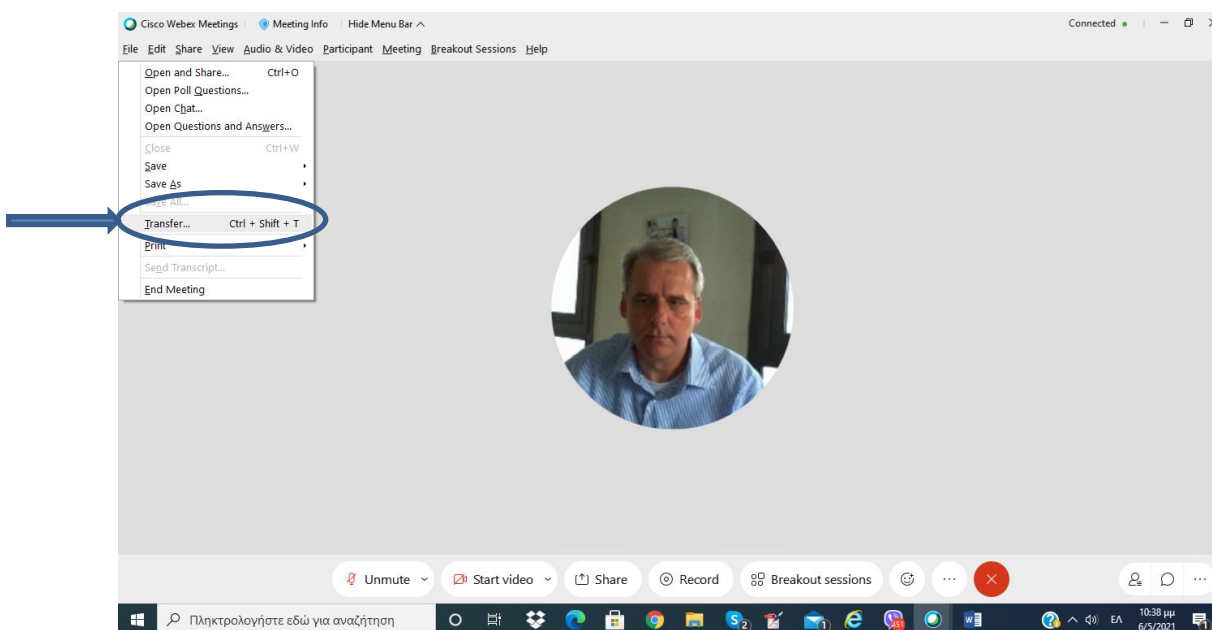
Επιπρόσθετα, αν κάποιος από τους participants έχει «σηκώσει το χέρι του» μέσω της αντίστοιχης επιλογής που του δίνει η εφαρμογή που χρησιμοποιεί (υπάρχει ένα χεράκι δίπλα από το όνομά του στη λίστα με τους participants το οποίο μπορεί να πατάει), ώστε να πάρει την άδεια μας να επισημάνει ή να ρωτήσει κάτι, τότε βλέπουμε την αντίστοιχη ειδοποίηση

δίπλα από το όνομα του στη λίστα με τους συμμετέχοντες. (Κάθε συμμετέχων μπορεί να δει μόνο το δικό του χεράκι και όχι των υπολοίπων. Μόνο ο διδάσκων έχει πλήρη εικόνα του ακροατηρίου):



5.3.1.1.4 Μεταφορά αρχείων

Μέσω της πλατφόρμας μπορούμε να αποστείλουμε αρχεία σε όλους τους συμμετέχοντες. Επιλέγουμε στο επάνω μέρος από το μενού File και στη συνέχεια Transfer. Στη φόρμα που ανοίγει ανεβάσουμε τα αρχεία που θέλουμε τα οποία άμεσα οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να κατεβάσουν στον υπολογιστή τους.



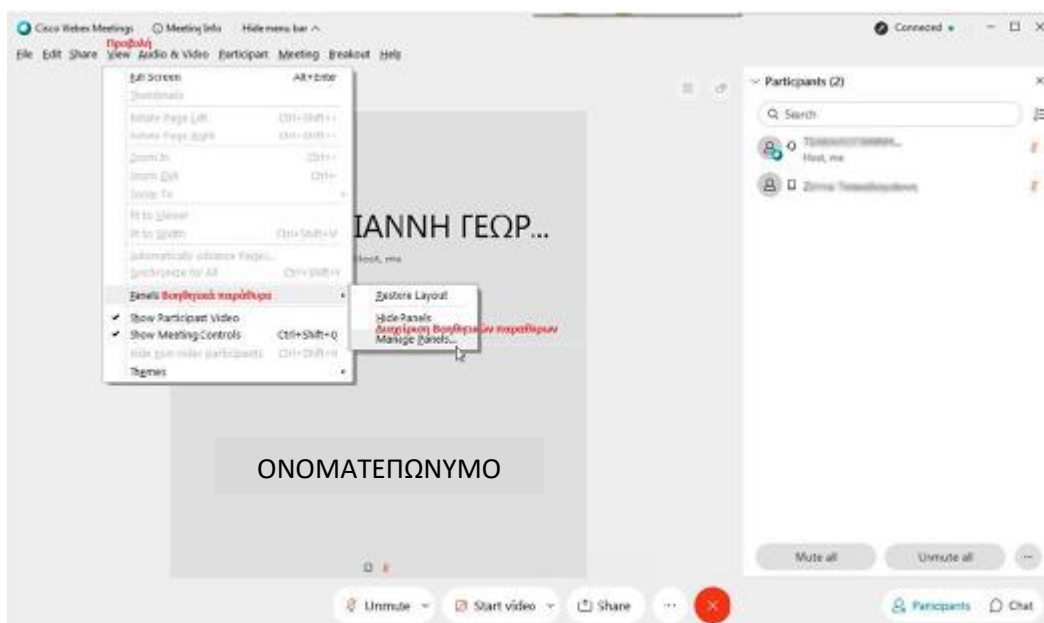
5.3.1.1.5 Δημιουργία ερωτήσεων (polling)

Ένα ακόμη χρήσιμο εργαλείο της πλατφόρμας webex στην προσπάθειά μας να αλληλεπιδράσουμε με τους μαθητές μας είναι το polling (δημοσκοπήσεις).

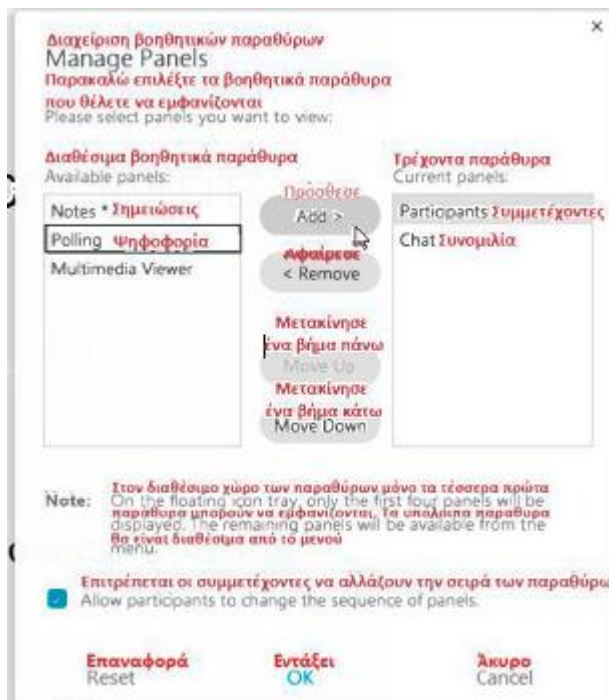
Με την εφαρμογή αυτή της webex μπορούμε, είτε να δημιουργήσουμε κουίζ δημοσκόπησης ή αξιολόγησης

Ενεργοποίηση δυνατότητας για Ψηφοφορία (Polling)

1. Προσθέτουμε το βοηθητικό παράθυρο της ψηφοφορίας στα δεξιά της οθόνης μου επιλέγοντας View (Προβολή) > Panels (Βοηθητικά παράθυρα) > Manage Panels (Διαχείριση βοηθητικών παραθύρων).

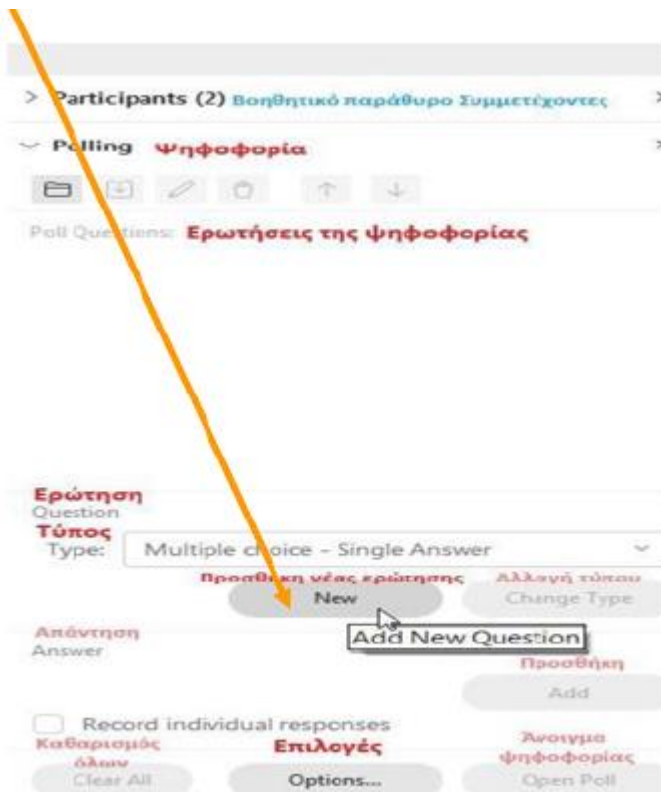


2. Στο παράθυρο διαλόγου, επιλέγω το Polling (Ψηφοφορία) . Από την λίστα Available panels (Διαθέσιμα βοηθητικά παράθυρα) και κάνω κλικ στο Add (Πρόσθεσε) ώστε το παράθυρο της ψηφοφορίας να προστεθεί στην λίστα με τα τρέχοντα παράθυρα. Στην



Δημιουργία Ψηφορίας / Κουίζ - Προσθήκη ερώτησης

3. Κάνω κλικ στο κουμπί New (Προσθήκη νέας ερώτησης) για να εισάγω μία ερώτηση.



Επιλογή του τύπου της ερώτησης

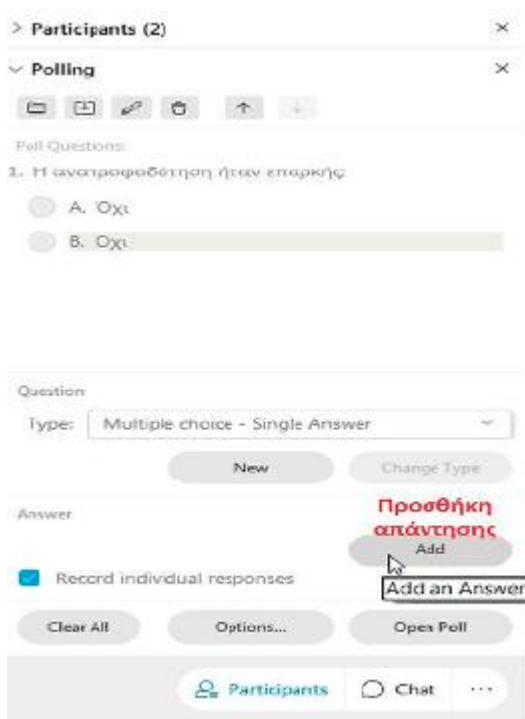
4. Στο πλαίσιο Type (Τύπος) της ερώτησης, κάνω κλικ στην αναπτυσσόμενη

λίστα και επιλέγω:

- Short answer για Ερώτηση σύντομης απάντησης ή
- Multiple choice - Multiple Answers για ερώτηση
- πολλαπλής επιλογής (με δυνατότητα για περισσότερες από μία απαντήσεις) ή
- Multiple choice - Single Answer για ερώτηση πολλαπλής επιλογής (με μία δυνατή απάντηση)

Προσθήκη επιλογών - πιθανών απαντήσεων

5. Κάνω κλικ στο κουμπί Add (Προσθήκη) για να προσθέσω τις πιθανές απαντήσεις - επιλογές.

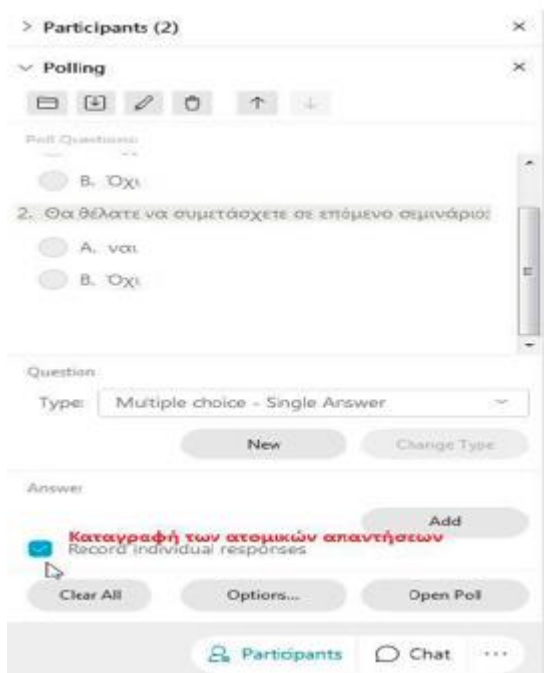


Επαναλαμβάνουμε τα βήματα 3 έως 5 για όσες ερωτήσεις και απαντήσεις θέλουμε να προσθέσουμε.

Ανώνυμες ή Επώνυμες Απαντήσεις

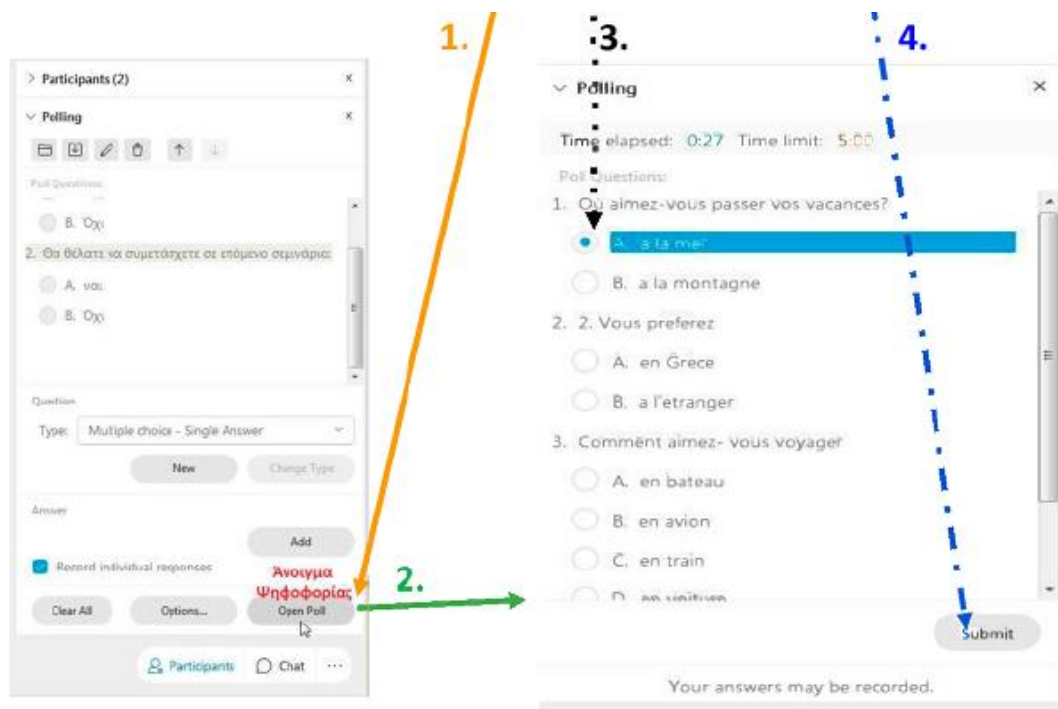
Επιλέγω V το Record individual responses (Καταγραφή των ατομικών απαντήσεων) εάν θέλω βλέπω τι απάντησε κάθε συμμετέχοντας.





Επιλογή χρόνου διάρκεια ψηφοφορίας/απαντήσεων σε κουίζ. Κάνουμε κλικ στο κουμπί Options (Επιλογές) εάν θέλουμε να ορίσουμε τον χρόνο που διαρκεί η ψηφοφορία αντί των 5' που είναι ο προκαθορισμένος.

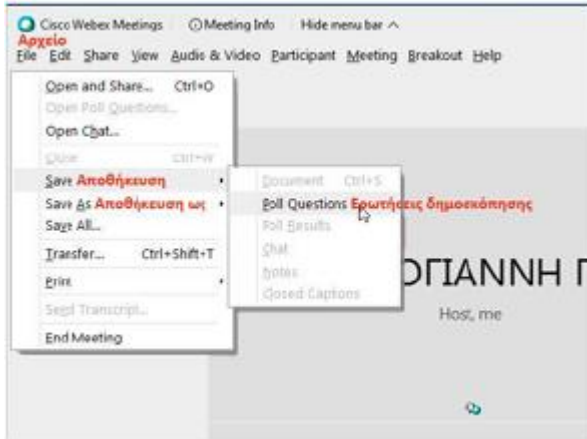
Έναρξη Ψηφοφορίας / Δημοσκοπίσης – Κουίζ Κάνω κλικ στο κουμπί Open Poll (Άνοιγμα Ψηφοφορίας) για να δούνε οι συμμετέχοντες την ψηφοφορία, να επιλέξουν και να υποβάλουν τις απαντήσεις τους.



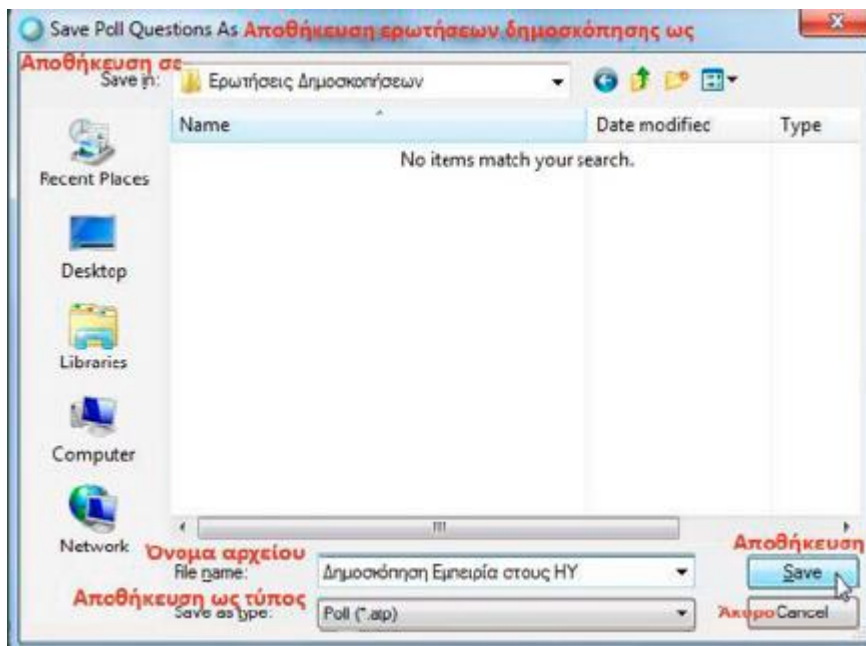
Προβολή αποτελεσμάτων ψηφοφορίας

Αποθήκευση ερωτηματολογίου δημοσκοπίσης

- Ένα ερωτηματολόγιο μιας δημοσκόπησης, μπορώ να το αποθηκεύσω και να το ανοίξω μελλοντικά για χρήση σε οποιαδήποτε τηλεδιάσκεψη. Το αποθηκευμένο αρχείο είναι τύπου .atp
- Για να αποθηκεύσω το ερωτηματολόγιο επιλέγω File (Αρχείο) | Save (Αποθήκευση) | Poll Questions (Ερωτήσεις Δημοσκόπησης)

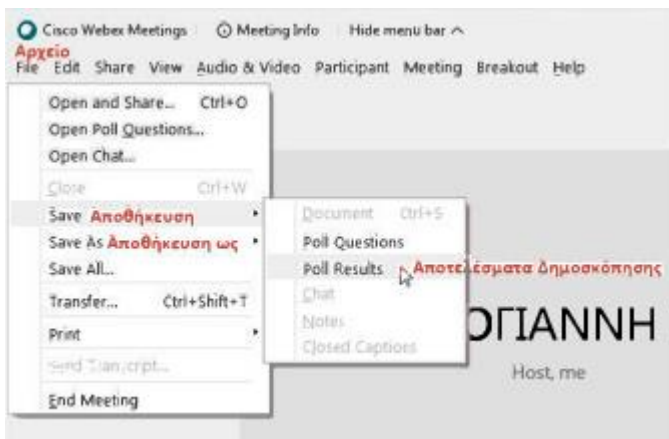


Στο παράθυρο διαλόγου επιλέγω το φάκελο στον υπολογιστή μου που θέλω να αποθηκεύσω το αρχείο του ερωτηματολογίου, δίνω όνομα στο αρχείο στο πεδίο File name και κάνω κλικ στο κουμπί Save (αποθήκευση).



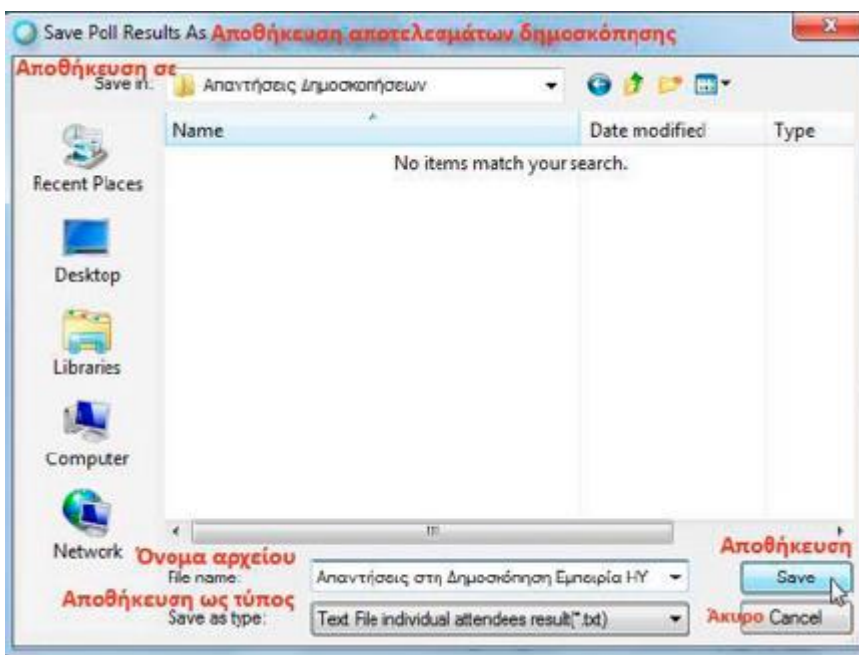
Αποθήκευση αποτελεσμάτων Δημοσκόπησης

- Εάν έχω φτιάξει μια δημοσκόπηση και έχω προβάλει τα αποτελέσματά της μπορώ να αποθηκεύσω τα αποτελέσματα αυτά σε ένα .txt αρχείο
- Επιλέγω File (Αρχείο) | Save (Αποθήκευση) | Poll Results (Αποτελέσματα Δημοσκόπησης)



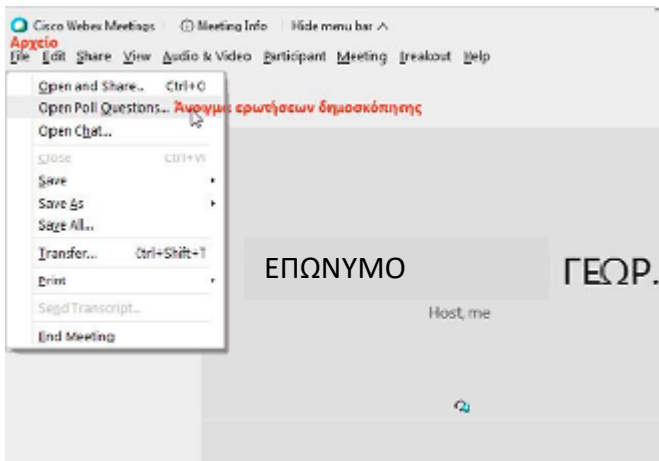
Επιλέγω Save As εάν θέλω να αποθηκεύσω ένα αντίγραφο των αποτελεσμάτων της δημοσκόπησης σε νέο αρχείο στον ίδιο ή σε άλλο φάκελο δηλαδή επιλέγω File (Αρχείο) | Save As (Αποθήκευση ως) | Poll Results (Αποτελέσματα Δημοσκόπησης).

Στο παράθυρο διαλόγου επιλέγω το φάκελο στον υπολογιστή μου που θέλω να αποθηκεύσω το αρχείο των αποτελεσμάτων της δημοσκόπησης, δίνω όνομα στο αρχείο στο πεδίο File name και κάνω κλικ στο κουμπί Save (αποθήκευση)



Άνοιγμα αρχείου ερωτηματολογίου δημοσκόπησης

- Μπορώ να χρησιμοποιήσω ένα έτοιμο αρχείο δημοσκόπησης που έχω αποθηκευμένο στον υπολογιστή μου (εάν είναι τύπου .atr) κατά την διάρκεια μιας τηλεδιάσκεψης
- Επιλέγω File (Αρχείο) > Open Poll Questions (Άνοιγμα Ερωτήσεων δημοσκόπησης).



Στο παράθυρο διαλόγου στο πεδίο Look in (Αναζήτηση σε) επιλέγω το φάκελο στον υπολογιστή μου έχω αποθηκευμένο το αρχείο του ερωτηματολογίου, επιλέγω το αρχείο, και κάνω κλικ στο κουμπί Open (Άνοιγμα).

Το ερωτηματολόγιο εμφανίζεται στο βοηθητικό παράθυρο της ψηφοφορίας

Κάνω κλικ στο κουμπί Open Poll (Άνοιγμα Ψηφοφορίας) για να δούνε οι συμμετέχοντες την ψηφοφορία, να επιλέξουν και να υποβάλουν τις απαντήσεις τους.



5.3.1.1.6 Ενεργοποίηση χρήσης Ομάδων Εργασίας

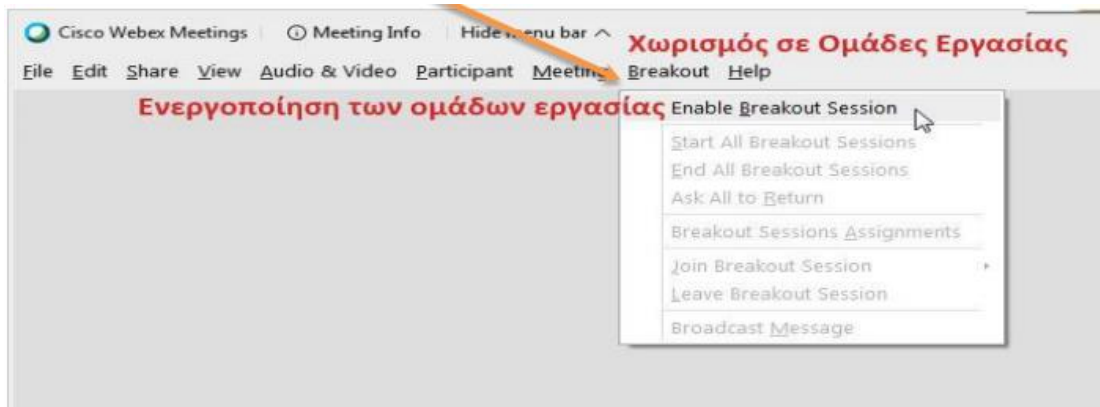
Μπορούμε να δημιουργήσουμε και να κατανείμουμε τους συμμετέχοντες σε μικρότερες ομάδες εργασίας. Οι συμμετέχοντες μπορούν να μοιράζονται περιεχόμενο και να

χρησιμοποιούν συνεργατικά εργαλεία όπως η συνομιλία chat, παρόμοια όπως και στην κύρια τηλεδιάσκεψη.

Για τη δημιουργία των ομάδων εργασίας ακολουθούμε τα παρακάτω βήματα:

Ενεργοποίηση Ομάδων Εργασίας

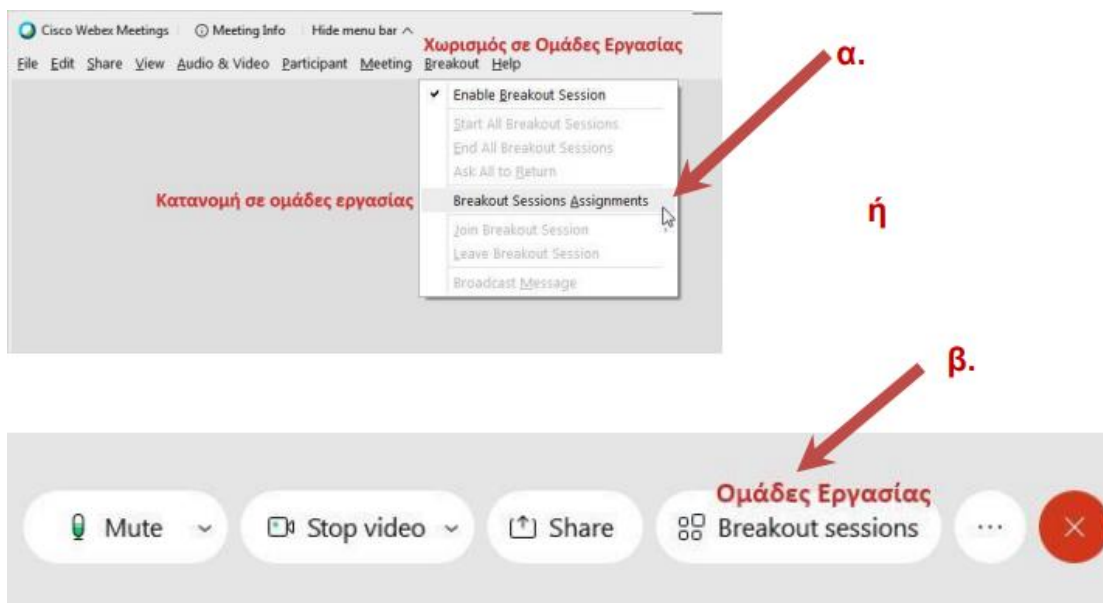
Επιλέγουμε από το μενού “Break Out” (Ομάδες Εργασίας) και κάνουμε κλικ στο ✓ “Enable Break Out Session”



Μετά το βήμα αυτό στα κουμπιά ελέγχου της τηλεδιάσκεψης, στο κάτω μέρος της οθόνης μου εμφανίζεται το κουμπί “Breakout Sessions” (Ομάδες Εργασίας) – Κατανομή συμμετεχόντων στις ομάδες εργασίας

α. Από το μενού “Breakout” (Χωρισμός σε ομάδες εργασίας) επιλέγουμε “Breakout Session Assignments” (Κατανομή σε ομάδες εργασίας) ή

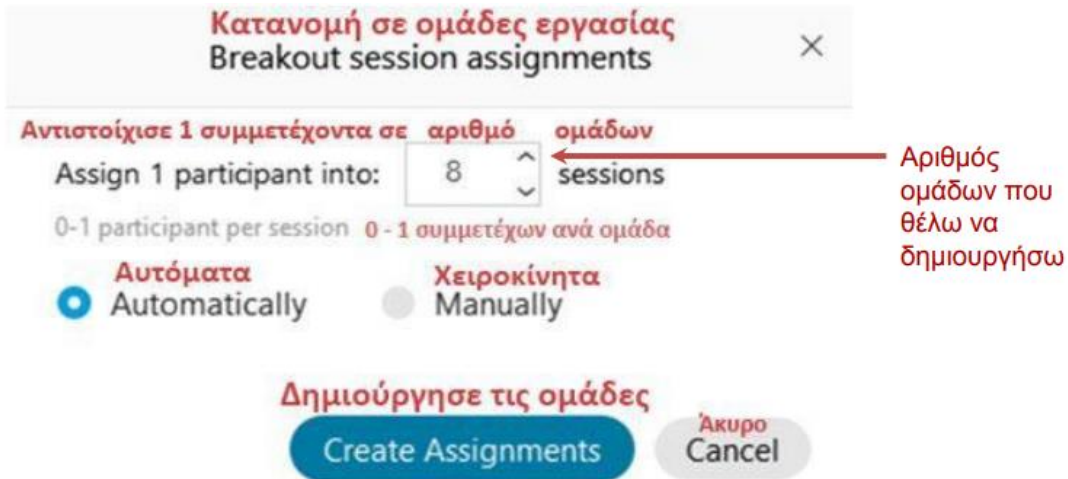
β. Κάνουμε κλικ στο κουμπί “Breakout Sessions” (Ομάδες Εργασίας) που έχει εμφανιστεί στα κουμπιά ελέγχου της τηλεδιάσκεψης, στο κάτω μέρος της οθόνης μας.



Επιλογή πλήθους ομάδων και κατανομή των συμμετεχόντων

Επιλέγουμε τον αριθμό των ομάδων που θέλω να δημιουργήσουμε και πως θα γίνει η κατανομή των συμμετεχόντων σε ομάδες:

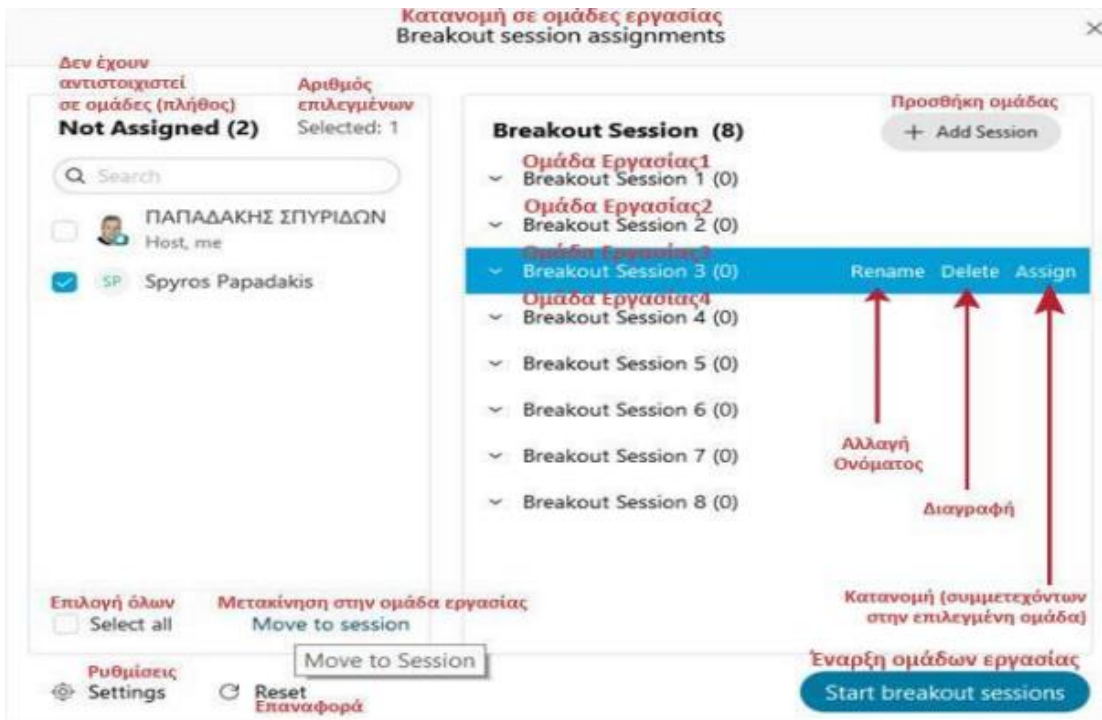
- i) Αυτόματα: Θα γίνει από το λογισμικό η κατανομή σε ομάδες ομοιόμορφα
 - ii) Χειροκίνητα: Θα πρέπει να κατανέμω κάθε έναν συμμετέχοντα στην ομάδα που επιθυμώ
- Δημιουργία ομάδων.



Μετονομασία Ομάδων

Εξ ορισμού, οι ομάδες εργασίας έχουν το όνομα “Breakout session 1” (Ομάδα εργασίας 1), “Breakout session 2” (Ομάδα εργασίας 2) κλπ.

Μπορούμε όποια στιγμή θέλουμε να μετονομάσουμε τις ομάδες εργασίας πατώντας “Rename” (Αλλαγή Ονόματος).

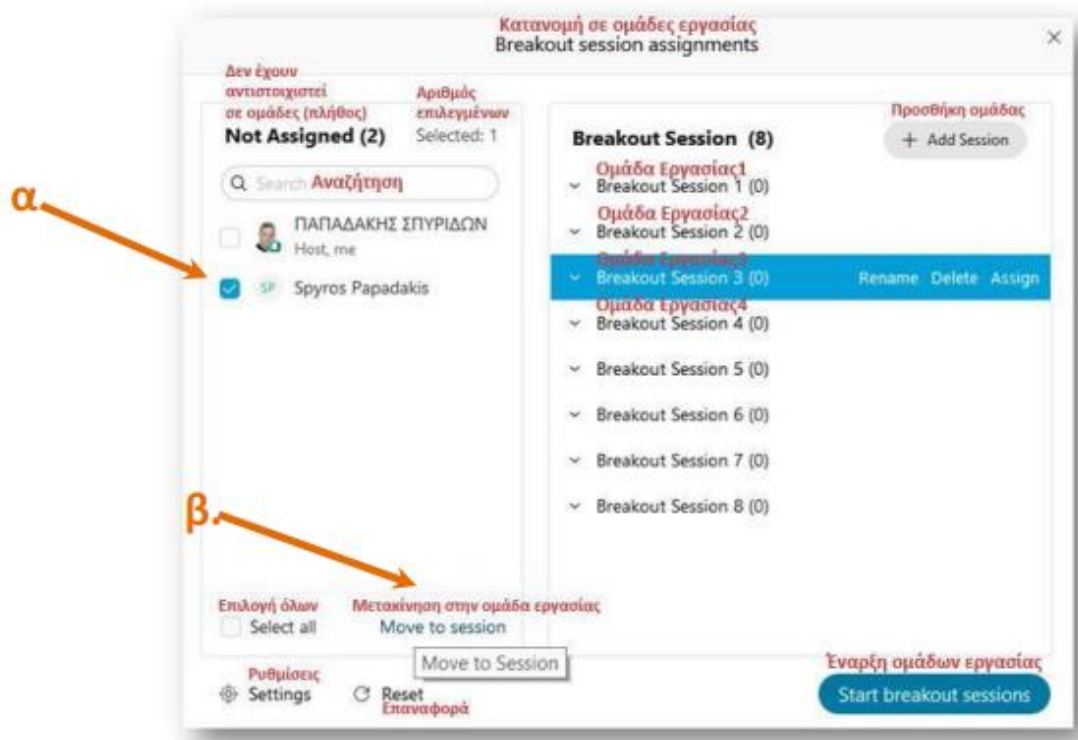


Μη αυτόματη (χειροκίνητη) κατανομή σε ομάδες

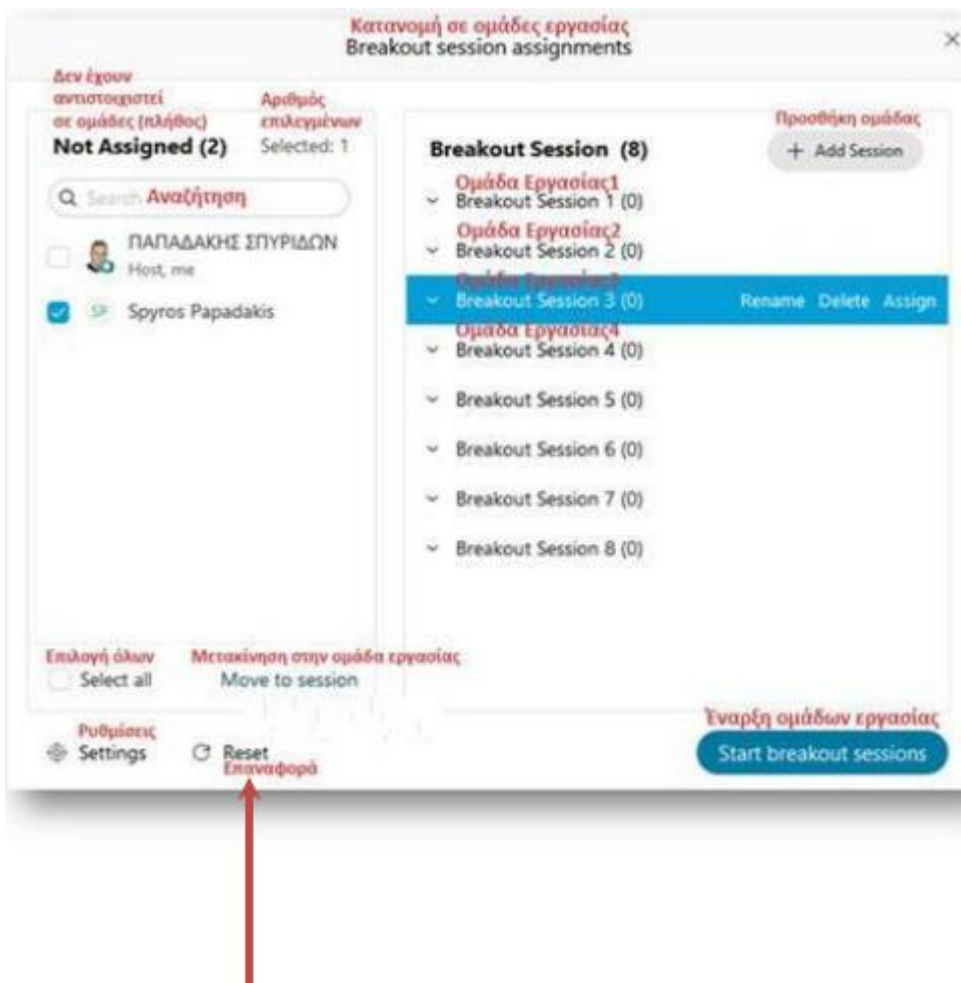
Αν είχαμε επιλέξει “Manually” (Χειροκίνητη) κατανομή συμμετεχόντων σε ομάδες, θα πρέπει να ορίσουμε ποιοι μαθητές θα είναι σε κάθε ομάδα

α. Επιλέγουμε σημειώνοντας με “√” τους συμμετέχοντες που θέλουμε να ορίσουμε σε κάθε ομάδα (Μπορούμε να αναζητήσουμε έναν μαθητή με το όνομα του από το πεδίο “Search” (Αναζήτηση)

β. Κάνουμε κλικ στο κουμπί “Move to Session” (Μετακίνηση σε ομάδα) και, στο παράθυρο που ανοίγει, επιλέγουμε από τη λίστα την ομάδα στην οποία θέλω να είναι οι συμμετέχοντες που επιλέξαμε.



Εάν θέλουμε να αλλάξουμε τον αριθμό των ομάδων ή πώς κατανέμονται οι συμμετέχοντες σε αυτές, κάνω κλικ στο “Reset” (Επαναφορά) και επαναλαμβάνουμε τα παραπάνω βήματα.



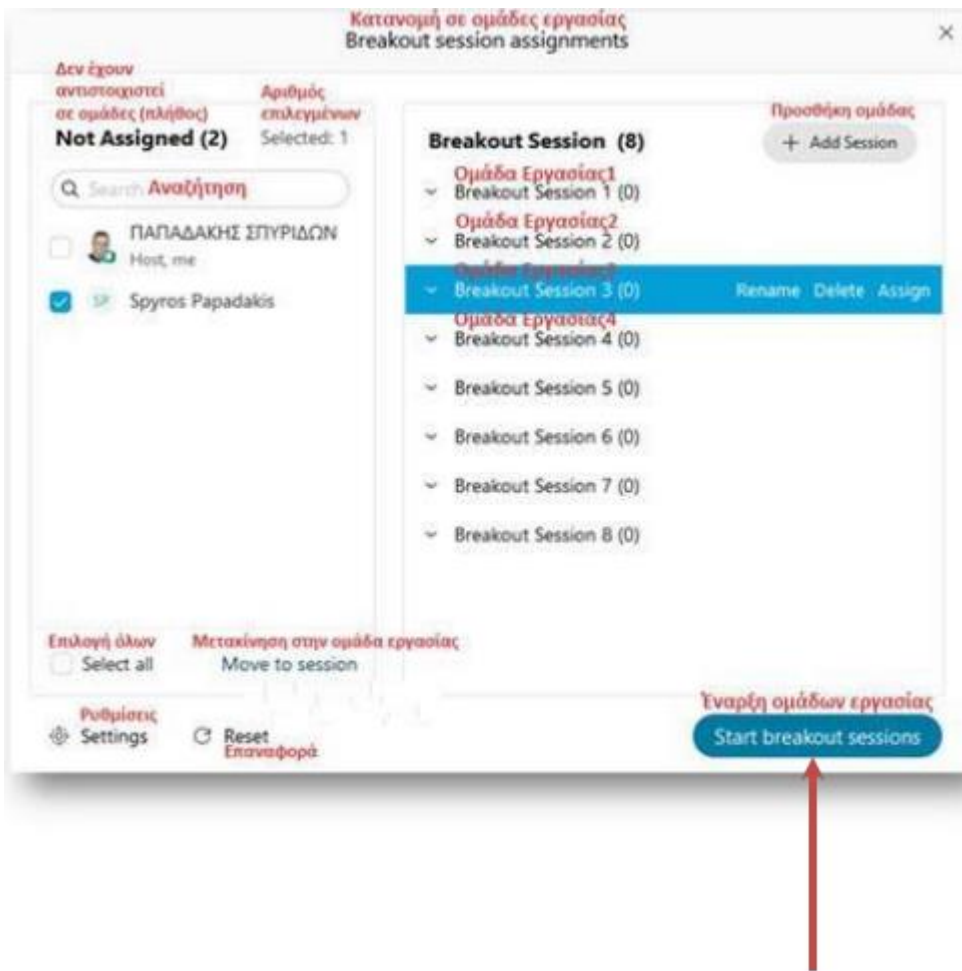
Αλλαγή Ρυθμίσεων για τη διάρκεια συμμετοχής - αποχώρησης

Μπορούμε να αλλάξουμε τις ρυθμίσεις των ομάδων πατώντας το κουμπί “Settings” (Ρυθμίσεις).

- Επιλέγουμε “Allow attendees to return to the main session”, εάν θέλουμε να επιτρέψουμε στους συμμετέχοντες να μπορούν να φύγουν από τις υπο-ομάδες εργασίας και να επιστρέψουν στην κύρια αρχική ομάδα.
- Επιλέγουμε “Allow attendees to join session later”, εάν θέλουμε οι συμμετέχοντες να λαμβάνουν ένα μήνυμα ότι έχουν προσκληθεί να γίνουν μέλη στην ομάδα και να συμμετέχουν σε αυτή αν και όταν το επιθυμούν.
- Επιλέγουμε “Automatically close breakout sessions after”, εάν θέλω οι ομάδες μου να τερματίζονται αυτόματα μετά από συγκεκριμένο χρόνο. Διαφορετικά μπορούμε να τις τερματίσουμε χειροκίνητα
- Επιλέγουμε “Show count down warning before closing sessions at Seconds”, όταν θέλω να δώσω στους συμμετέχοντες λίγο χρόνο ακόμη για να συνοψίσουν την συζήτησή τους, μετά τον αυτόματο ή χειροκίνητο τερματισμό των ομάδων.

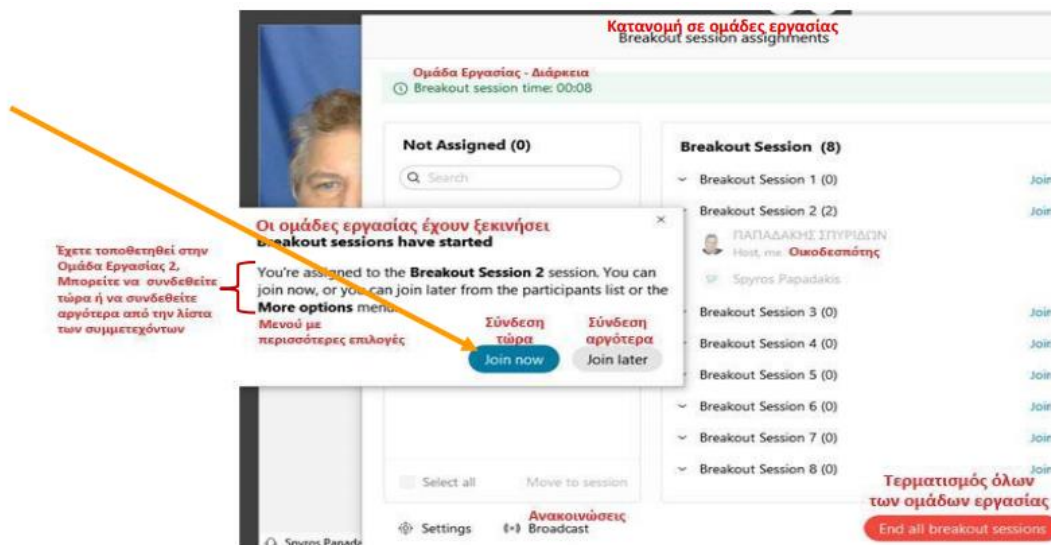
Έναρξη λειτουργίας (υπο) ομάδων (συν) εργασίας

Όταν είμαστε έτοιμοι να ξεκινήσουμε τις ομάδες, πατάμε το κουμπί “Start breakout sessions” (Έναρξη ομάδων εργασίας).



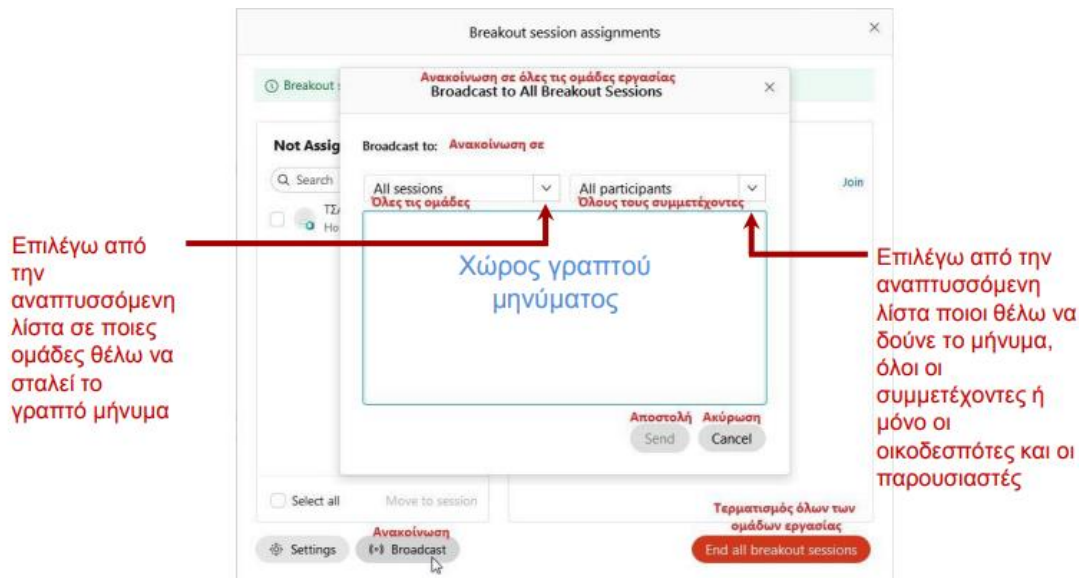
Είσοδος συμμετέχοντα στο δωμάτιο (υπο)ομάδα

Οι συμμετέχοντες καλούνται να πατήσουν το κουμπί “Join now” (Σύνδεση τώρα) για να εισέλθουν στο δωμάτιο της ομάδας. Ο πρώτος συμμετέχων (μαθητής/τρια) που μπαίνει στην ομάδα γίνεται Οικοδεσπότης “Host” του δωματίου της ομάδας εργασίας.



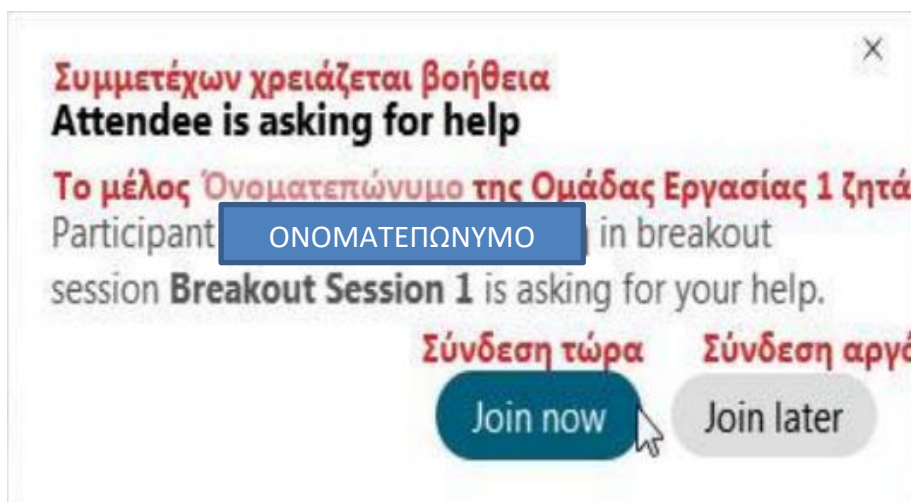
Αποστολή μηνύματος στους συμμετέχοντες σε ομάδες Broadcast – Ανακοίνωση

Ως οικοδεσπότης της τηλεδιάσκεψης (Host) μπορούμε να στείλουμε ένα γραπτό μήνυμα σε όλους τους συμμετέχοντες. Μπορούμε να επιλέξουμε να δουν το μήνυμα μόνο οι συνικοδεσπότες και οι παρουσιαστές στις ομάδες. Κάνοντας κλικ στο κουμπί “Broadcast” (Ανακοίνωση) ανοίγει το παράθυρο διαλόγου για να γράψουμε και να στείλουμε το μήνυμα.



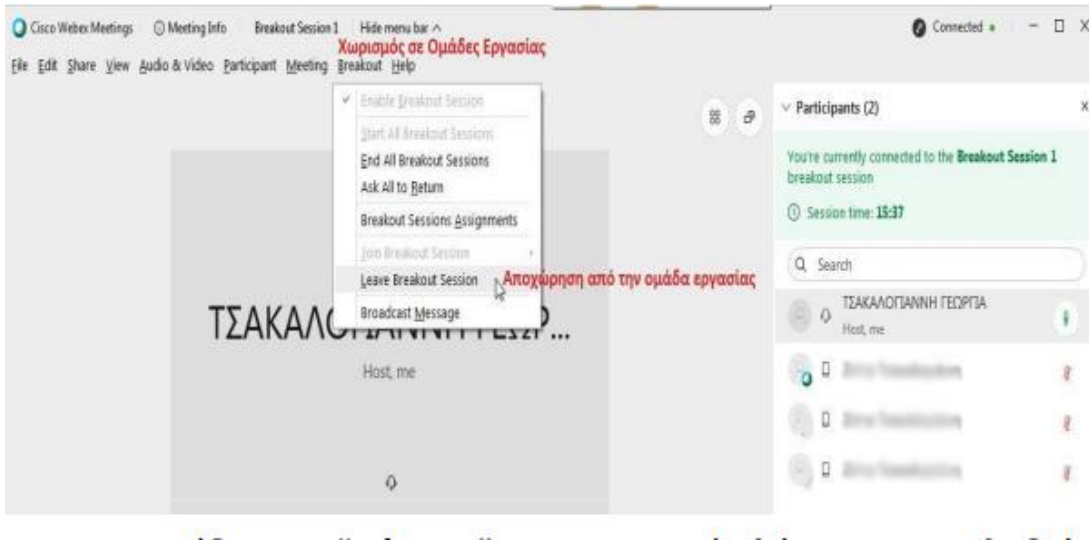
Ένα μέλος της ομάδας μπορεί να ζητήσει βοήθεια (Ask for help) από τον οικοδεσπότη.

Κατά τη διάρκεια της εργασίας σε ομάδες, ένας συμμετέχων μπορεί να πατήσει το κουμπί (Ζητώ βοήθεια) Ο Οικοδεσπότης (Host) ειδοποιείται, μέσω ενός παραθύρου διαλόγου, ότι ο συμμετέχων στην ομάδα χρειάζεται βοήθεια και του ζητείται να συνδεθεί στην ομάδα.

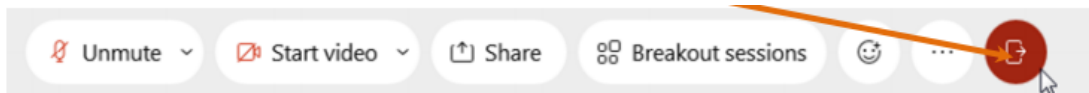


Αποχώρηση από την ομάδα εργασίας

Εάν έχουμε συνδεθεί σε μια ομάδα εργασίας και θέλουμε να φύγουμε από αυτή και να επιστρέψουμε στην κύρια τηλεδιάσκεψη, από το μενού “Breakout” (Χωρισμός σε ομάδες εργασίας) επιλέγουμε “Leave BreakOut Session” (Αποχώρηση από την ομάδα εργασίας).



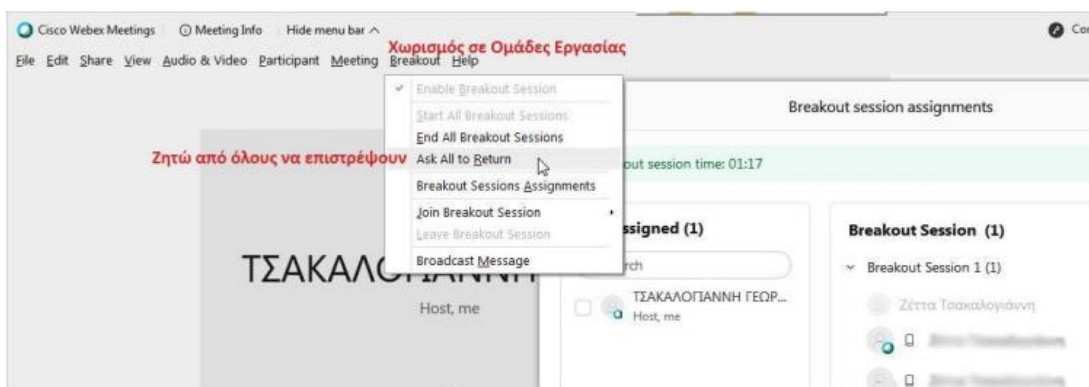
Ή κάνουμε κλικ στο εικονίδιο της “πόρτας”, στα κουμπιά ελέγχου της τηλεδιάσκεψης στο κάτω μέρος της οθόνης μας.



Διακοπή λειτουργίας Ομάδων Εργασίας

Ask all to return - Ζητώ από όλους να επιστρέψουν στην ολομέλεια.

Ως Οικοδεσπότης (Host) ή Συνοικοδεσπότης (Cohost), μπορούμε να στείλω ένα μήνυμα στους συμμετέχοντες σε όλες τις ομάδες εργασίας, ζητώντας τους να επιστρέψουν στην ολομέλεια της τηλεδιάσκεψης.

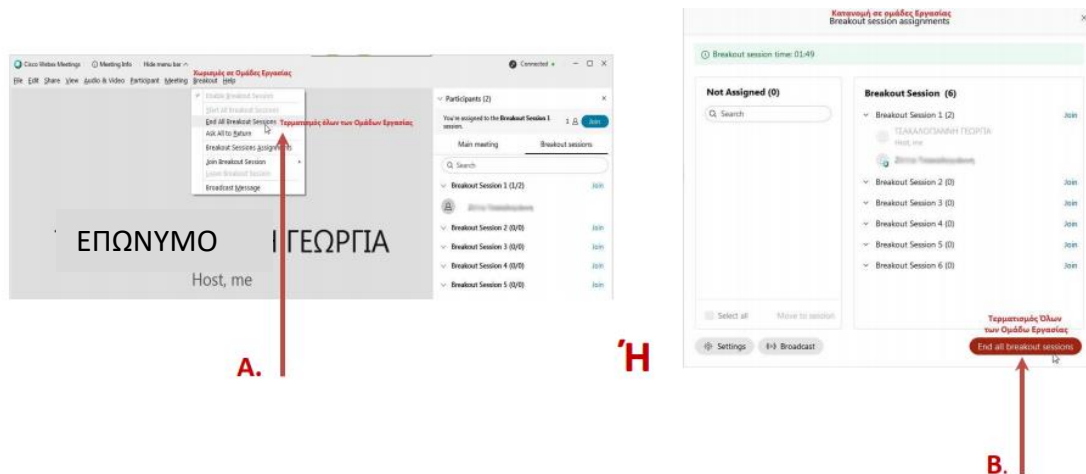


Τερματισμός όλων των ομάδων εργασίας

A. από το μενού “Breakout” (χωρισμός σε ομάδες εργασίας) ή

B. από το Παράθυρο “Breakout session assignments” (Κατανομή σε Ομάδες Εργασίας) - (Εμφάνιση του παραθύρου από το κουμπί ελέγχου της τηλεδιάσκεψης στο κάτω μέρος της

οθόνης μου). Επιλέγω “End All Breakout Sessions” (Τερματισμός όλων των ομάδων εργασίας).

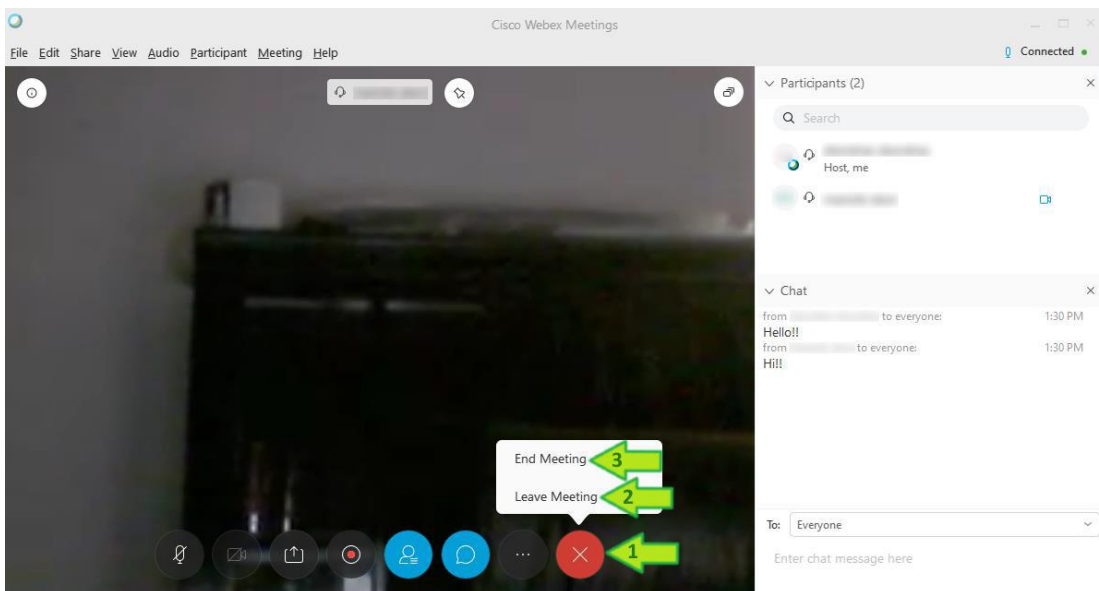


Στο παράθυρο διαλόγου “End all breakout sessions” (Τερματισμός όλων των ομάδων εργασίας) επιλέγω “End sessions” (Τερματισμός ομάδων).



5.3.1.1.7 Τερματισμός τηλεδιάσκεψης

Για να αποχωρήσουμε από τη διάλεξη, κάνουμε κλικ στο σχετικό κουμπί και επιλέγουμε τη λήξη της διάλεξης (End Meeting) είτε την αποχώρησή μας από τη διάλεξη επιτρέποντας στους συμμετέχοντες φοιτητές να συνεχίσουν να συνομιλούν μέσα από αυτή (Leave Meeting) μέχρι τη χρονική λήξη του μαθήματος:



5.3.2 Ασύγχρονη Ηλεκτρονική Εκπαίδευση

Η Ασύγχρονη Εξ' Αποστάσεως Ηλεκτρονική Εκπαίδευση αφορά στην παροχή (με την αξιοποίηση της Διαδικτυακής Τεχνολογίας) της δυνατότητα πρόσβασης των εκπαιδευόμενων σε κατάλληλα μορφοποιημένο και ανεπτυγμένο Αλληλεπιδραστικό Ηλεκτρονικό Εκπαιδευτικό Υλικό. Ο όρος «ασύγχρονη» εστιάζεται στο γεγονός ότι ο/η εκπαιδευόμενος/η μπορεί να χρησιμοποιήσει τα συστήματα χωρίς χρονικούς περιορισμούς η χρονοδιάγραμμα, έχοντας ελευθερία στη διαδικασία επιμόρφωσης του/της.

Η Ηλεκτρονική Ασύγχρονη Εκπαίδευση περιλαμβάνει ένα σύνολο δυνατοτήτων που εξασφαλίζουν ολοκληρωμένα τη διάχυση της γνώσης προς τους/τις εκπαιδευόμενους/ες. Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Αυγερίου -Ραπασαλούρος-Ρεταλίσ-Σκορδαλάκης (2003: 3) και Αυγερίου - Παπασαλούρο - Ρετάλη - Ψαρομηλίγκος, (2005: 132) οι περισσότερο χρησιμοποιούμενες λειτουργίες της Ασύγχρονης Ηλεκτρονικής Εκπαίδευσης είναι:

- Η παροχή ψηφιακού υλικού προς τους/τις εκπαιδευόμενους/ες. Το υλικό αυτό μπορεί να είναι από απλό κείμενο σε μορφή MS WORD ή PDF, πολυμεσικό εκπαιδευτικό υλικό (εικόνα, ήχος, δεδομένα), βίντεο κ.α.
- Οι δυνατότητα αποθήκευσης και διαχείρισης του εκπαιδευτικού υλικού με έξυπνες τεχνικές κατηγοριοποίησης και αναζήτησης.
- Οι δυνατότητες δόμησης και προγραμματισμού της εκπαιδευτικής διαδικασίας, μέσα από ένα ιεραρχημένο μοντέλο πλοήγησης των εκπαιδευτικών ενοτήτων και δραστηριοτήτων.
- Οι δυνατότητες αυτό-αξιολόγησης των εκπαιδευόμενων.

- Οι δυνατότητες παρακολούθησης από τους/τις διαχειριστές/στριες της εκπαίδευσης της διαδικασίας εκπαίδευσης, τόσο ατομικά όσο και ομαδικά.
- Οι δυνατότητες λειτουργίας ειδικών εφαρμογών (λογισμικού) προσομοίωσης για την καλύτερη εμπέδωση των θεματικών ενοτήτων.
- Οι δυνατότητες υποστήριξης της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευομένων, καθώς επίσης και μεταξύ εκπαιδευομένων και εκπαιδευτών.

5.3.2.1 Διαδικτυακά Περιβάλλοντα - Συστήματα Διαχείρισης Μάθησης

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Μάθησης (ΣΔΜ) σε γενικές γραμμές αποτελεί ένα Web-based λογισμικό, το οποίο μέσα από τη διεπιφάνεια χρήσης του φυλλομετρητή ανταλλάσσει πληροφορίες με μια βάση δεδομένων, η οποία περιέχει πληροφορίες για χρήστες, μαθήματα και περιεχόμενο.

Πριν την ανάπτυξη αυτής της κατηγορίας λογισμικών, η προσφορά των ηλεκτρονικών μαθημάτων στο Διαδίκτυο γινόταν μέσα από τη χρήση ιστοσελίδων HTML-based, οπότε η ομάδα e-Learning θα έπρεπε να σχεδιάσει και να κατασκευάσει από την αρχή όλο το περιβάλλον και το περιεχόμενο για το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα αφενός η ποιότητα παραμέτρων, όπως η εμπειρία πλοήγησης, η γραφιστική προσέγγιση και ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός να εξαρτάται άμεσα από τις τεχνικές ικανότητες της εκάστοτε ομάδας e-Learning και αφετέρου να υπάρχουν σημαντικά προβλήματα στην επικοινωνία, διάδραση και προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων του περιεχομένου, με το κόστος υλοποίησης προγραμμάτων e-Learning να είναι υψηλό.

Τα ΣΔΜ συνέβαλαν στο να αμβλυνθούν αυτές οι δυσκολίες και να αναπτυχθεί ραγδαία το e-Learning, διότι μέσα από ένα ασφαλές διαδικτυακό περιβάλλον παρέχουν περιεχόμενο, επικοινωνία, αξιολόγηση και διαχείριση ως μια ενιαία υπηρεσία (Pina, 2010).

Τεχνικά χαρακτηριστικά, όπως η ευκολία ανάρτησης και πρόσβασης σε ηλεκτρονικό υλικό από εκπαιδευτές και εκπαιδευομένους, η πρόσβαση μέσω εγγραφής/σύνδεσης χρήστη, η τυποποίηση στη διεπιφάνεια χρήστη και η δυνατότητα πρόσβασης από κινητές συσκευές, αποτελούν μόνο κάποια από τα στοιχεία τα οποία συνέβαλαν στην ευρεία αποδοχή αυτών των συστημάτων από τους φορείς εκπαίδευσης (δημόσιους και ιδιωτικούς).

5.3.2.2 *Κυριότερα Λογισμικά της Κατηγορίας*

Με δεδομένο πως ένα ΣΔΜ αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα συστατικά στοιχεία της online εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, συνήθως εμπεριέχει το μεγαλύτερο κόστος σε όρους οικονομικούς και ανθρώπινου δυναμικού και η διαδικασία επιλογής του καταλληλότερου συστήματος για τις εκάστοτε ανάγκες του οργανισμού είναι μια δύσκολη και περίπλοκη διαδικασία.

Βασικές διαστάσεις (και οι επιμέρους παράμετροι) ενός ΣΔΜ που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σ' αυτή τη διαδικασία είναι μεταξύ άλλων το κόστος (αγορά, λειτουργία, συντήρηση, αναβάθμιση, κ.ά.), η αξιοπιστία του φορέα παροχής του λογισμικού, η ευκολία χρήσης του συστήματος, η λειτουργικότητα, τα πρότυπα που υποστηρίζονται και η ευκολία ολοκλήρωσης- σύνδεσης με άλλα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού και οι μηχανισμοί οργάνωσης και διευκόλυνσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ένας πολύ μεγάλος αριθμός ΣΔΜ, τα οποία εντάσσονται σε 3 γενικές κατηγορίες.

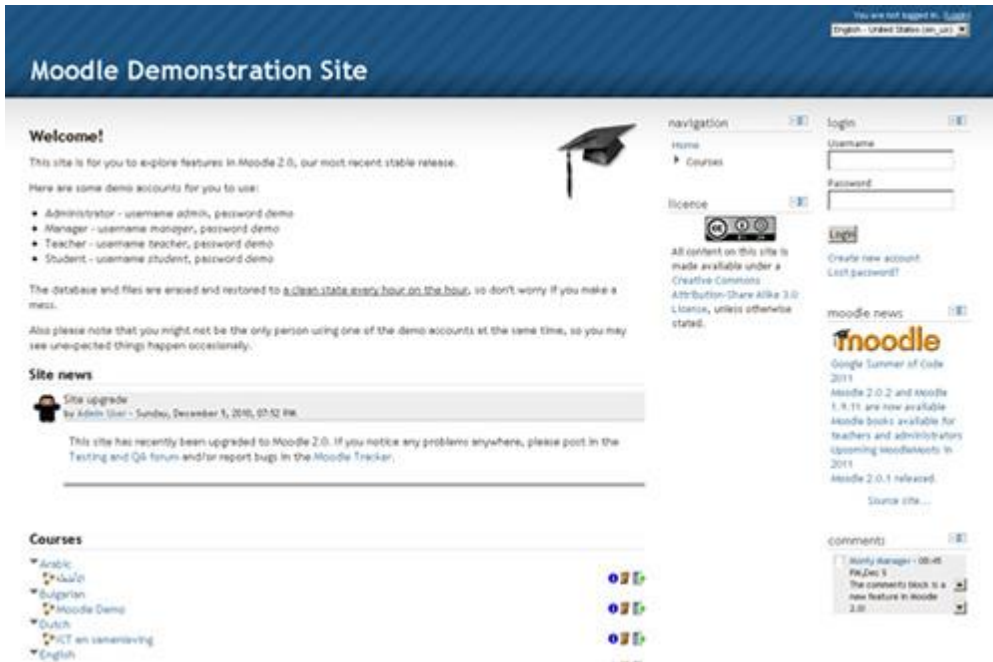
- Εμπορικά προϊόντα με άδεια χρήσης (proprietary): Τα πρώτα ΣΔΜ τα οποία προορίζονταν για χρήση σε οργανισμούς και ακαδημαϊκά ιδρύματα αναπτύχθηκαν από εταιρείες ως εμπορικά προϊόντα, τα οποία συνήθως εγκαθίστανται σε τεχνολογικές υποδομές του οργανισμού και περιλαμβάνουν κόστος απόκτησης και συντήρησης. Χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένη «κλειστή» τεχνολογική σχεδίαση με μικρές δυνατότητες τροποποίησης και ευελιξίας αλλά με υψηλό βαθμό ασφάλειας και αξιοπιστίας και με δυνατότητα κλιμάκωσης για την υποστήριξη πολύ μεγάλων αριθμών χρηστών και ηλεκτρονικών μαθημάτων. Ταυτόχρονα, η άδεια χρήσης ενός εμπορικού ΣΔΜ συνοδεύεται από υψηλής ποιότητας τεκμηρίωση και εκπαίδευση των χρηστών.

- Υπηρεσίες υπολογιστικού νέφους (cloud-based)¹: Τα ΣΔΜ τα οποία προσφέρονται ως υπηρεσία SaaS (Software-as-a-Service) μέσω χρονομίσθωσης, αποτελούν κυρίαρχη τάση διεθνώς τα τελευταία χρόνια και σχετίζονται με τη ραγδαία ανάπτυξη των υπηρεσιών Web 2.0, καθώς και του προτύπου HTML 5 που επιτρέπει σχεδίαση για διαφορετικές πλατφόρμες (responsive design) με στόχο να προσφέρουν την καλύτερη δυνατή εμπειρία στον χρήστη σε όρους διεπαφής, κινητικότητας (mobile learning) και κοινωνικής δικτύωσης. Βασικοί λόγοι επιλογής ενός ΣΔΜ στο Νέφος είναι, μεταξύ άλλων, το συγκριτικά χαμηλό κόστος λειτουργίας, η δυνατότητα υποστήριξης mobile learning, η ευκολία διαχείρισης, η βελτιστοποίηση της ροής εργασίας και οι δυνατότητες κλιμάκωσης.

- Ελεύθερο λογισμικό ανοικτού κώδικα (open source): Τα ΣΔΜ ανοικτού κώδικα (open source LMS) προσφέρονται ελεύθερα στους χρήστες μέσω μιας Γενικής Άδειας Δημόσιας Χρήσης GNU ([http:// www.gnu.org/licenses/](http://www.gnu.org/licenses/)), η οποία τους επιτρέπει να έχουν πρόσβαση στον κώδικα του λογισμικού, να τον αλλάζουν και να τον βελτιώνουν, μια προσέγγιση στην ανάπτυξη λογισμικού η οποία γνώρισε τεράστια εξέλιξη από το 1998. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια τάση μετάβασης από συστήματα με εμπορική άδεια χρήσης σε συστήματα ανοικτού κώδικα χωρίς άδεια χρήσης σε ένα μεγάλο εύρος τομέων, από επιχειρήσεις μέχρι εκπαιδευτικά ιδρύματα και κρατικούς φορείς. Οι λόγοι είναι πως τα ΣΔΜ ανοικτού κώδικα εμφανίζουν συγκριτικά πλεονεκτήματα, όπως ευκολία προσαρμογής, επεκτασιμότητα, πολυγλωσσικότητα, ευελιξία στη χρήση τεχνολογικών υποδομών και μια διεθνή κοινότητα χρηστών που υποστηρίζουν την ανάπτυξη και βελτιστοποίηση του κώδικα, γεγονός που οδηγεί σε συνολική αξιοπιστία και ασφάλεια. Ταυτόχρονα, όμως, αυξάνουν το κόστος σε ανθρώπινο δυναμικό και υποδομές για την εγκατάσταση, λειτουργία και συντήρηση του συστήματος στον οργανισμό.

5.3.2.3 LMS Moodle

Το Moodle αποτελεί ελεύθερο λογισμικό ανοικτού κώδικα, το οποίο αναπτύσσεται από μια διεθνή κοινότητα τα χρηστών. Αποτελεί ελεύθερο λογισμικό διαχείρισης μαθημάτων (Course Management System), ένα σύστημα διαχείρισης μάθησης Learning Management System (LMS)[2] ή ένα σύστημα εικονικής μάθησης (Virtual Learning Environment – VLE), ή πιο απλά ένα πακέτο λογισμικού για τη διεξαγωγή ηλεκτρονικών μαθημάτων μέσω Διαδικτύου, που προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες ασύγχρονης τηλεεκπαίδευσης. Η ονομασία του προέρχεται από τα ακρωνύμια των λέξεων Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment και η ανάπτυξη του ξεκίνησε το 2002 στην Αυστραλία με στόχο να προσφέρει στους εκπαιδευτές ένα περιβάλλον ηλεκτρονικής μάθησης με έμφαση στη διάδραση και τη συνεργασία, στη βάση του κονστρουκτιβιστικού μοντέλου μάθησης. Είναι συμβατό με όλα τα διεθνή πρότυπα e-Learning, διαθέτει έναν τεράστιο αριθμό ενεργών εγκαταστάσεων και χρηστών διεθνώς, έχει μεταφραστεί σε πολύ μεγάλο αριθμό γλωσσών, ενώ η αρθρωτή σχεδίασή του βοηθάει την επέκτασή του μέσα από ένα μεγάλο πλήθος πρόσθετων εφαρμογών (plugins) και γραφιστικών θεμάτων (themes). Έχει τη δυνατότητα, να λειτουργήσει αυτόνομα ή να συνδεθεί με άλλα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού, έχει αναπτυχθεί σε αρχιτεκτονική MySQL/PHP, ενώ διαθέτει τον μεγαλύτερο αριθμό ενεργών εγκαταστάσεων και χρηστών διεθνώς σε σχέση με τα υπόλοιπα ΣΔΜ.



Το Moodle διαθέτει μεγάλη ποικιλία εργαλείων για την υποστήριξη της μάθησης και της διδασκαλίας, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται εργαλεία για[5]:

- διαχείριση πόρων (έγγραφα, μαθήματα, γλωσσάριο)
- υποστήριξη της επικοινωνίας [ομάδες συζητήσεων (forums), συζήτηση (chat), ιστολόγιο (blog)]
- προαγωγή ομαδικής εργασίας (wiki, βάση δεδομένων, ομάδες συζητήσεων, γλωσσάριο)
- υποστήριξη αξιολόγησης (κουίζ, εργασίες, βαθμολόγιο)
- έλεγχος διαχείρισης (ομάδες, ημερολόγιο, αναφορές χρήσης, βαθμολόγιο, ερωτηματολόγιο)

Εδραζόμενο θεωρητικά στην κονστрукτιβιστική (εποικοδομιστική) θεωρία της μάθησης, με τα εργαλεία που περιέχει προσανατολίζει την ενέργεια του μαθητή σε τέσσερις κύριους άξονες: (Α) Την ποικίλη προσέγγιση του εκπαιδευτικού υλικού μέσα από διαφορετικές γλώσσες επικοινωνίας (κείμενα, εικόνες πολυμέσα) και τον προσανατολισμό της διδασκαλίας στην δημιουργία περιεχομένου, (Β) Την ενεργή στάση του μαθητή απέναντι στο εκπαιδευτικό υλικό, την αυτοδιδασκαλία και τη μαθησιακή του αυτονομία, (Γ) Την

ανάπτυξη της κριτικής σκέψης και (Δ) Την ανάπτυξη της συνεργατικότητας και της ευελιξίας στην ανάληψη ποικίλων ρόλων στο πλαίσιο μιας ερευνητικής ομάδας.

Έτσι, η τάξη μετατρέπεται σε εργαστήριο και ο μαθητής, ασκούμενος στην επικοινωνία σε μια πληθώρα γλωσσών αποκτά ολοένα περισσότερες ικανότητες ερμηνείας και αναπαράστασης του κόσμου. Η γνώση που αποκτάται μ' αυτό τον τρόπο δεν είναι στεία πληροφορία, αλλά γεμάτη νόημα εμπειρία του κόσμου, ο οποίος βήμα-βήμα γίνεται ολοένα και πιο οικείος, πιο γνωστός. Εδώ, ανιχνεύεται η πρώτη καινοτόμος διάσταση της χρήσης του Moodle: η επιστημολογική διαφοροποίηση στην αναπαράσταση της γνώσης, η οποία παραδοσιακά περιορίζεται στην γραπτή κειμενική μορφή των σχολικών εγχειριδίων. Ο δάσκαλος, σαν εγγυητής της επάρκειας των εκπαιδευτικών πόρων, φροντίζει για την πολλαπλή -μέσω του Moodle- ανανέωση αυτής της αναπαράστασης αναδιατάσσοντας το υλικό και εμπλουτίζοντάς το με διαφορετικές γλώσσες. Οι μαθητές, από την μεριά τους, επεμβαίνουν στο εκπαιδευτικό υλικό και, δημιουργώντας νέο περιεχόμενο, το οικειοποιούνται, χτίζοντας σταδιακά την δική τους εικόνα του κόσμου, την προσωπική τους κοσμοαντίληψη.

Η δεύτερη καινοτομία είναι θεσμική: από κατασκευή του το Moodle επιβάλλει στους χρήστες την ανάληψη ρόλων στο πλαίσιο των μαθημάτων. Κάθε χρήστης αναλαμβάνει κάποιον ρόλο στα μαθήματα ή ενότητες που είναι εγγεγραμμένος. Οι ρόλοι -και μαζί τα προνόμια που τους συνοδεύουν- εναλλάσσονται στον βαθμό που ο μαθητής-χρήστης δημιουργώντας περιεχόμενο αναβαθμίζεται στο πλαίσιο του συστήματος. Αν το Moodle εισέλθει πετυχημένα στην τάξη, η εικονική ανάληψη διαφορετικών ρόλων συνοδεύεται από μια ανάλογη εναλλαγή ρόλων στην πραγματικότητα. Τοιούτοτρόπως, ο απλός εγγεγραμμένος μαθητής μπορεί να αναβαθμισθεί σε δημιουργό μαθήματος, ή υπεύθυνο για την διδασκαλία μιας ενότητας, ενώ ο δάσκαλος μπορεί να είναι διαχειριστής ή και μαθητής στο ίδιο αυτό μάθημα.

Η τρίτη καινοτομία αφορά την δικτύωση. Οι μαθητές και ο δάσκαλος χωρίζονται συγκυριακά σε ομάδες, ανταλλάσσουν μέσα από την πλατφόρμα μηνύματα, μοιράζονται πόρους, ή -ακόμη- συνδιαμορφώνουν περιεχόμενο μέσα από τα ενσωματωμένα wikis του Moodle. Στην συνέχεια, καλούν άλλες τάξεις του σχολείου τους (ή και άλλου σχολείου) να μοιραστούν την εργασία τους και να συμμετάσχουν στην έρευνά τους. Το σχολείο εκμεταλλεύεται αυτά τα δίκτυα για να έρθει σε επαφή με άλλα σχολεία και να συνεργασθεί μαζί τους.

Τι μπορούμε να κάνουμε με το moodle

- να παρουσιάζουμε το μάθημα με τρόπο που να προκαλεί ενδιαφέρον,
- να αναθέτουμε εργασίες στους μαθητές και τις μαθήτριες,
- να έχουμε μαζί με τους εκπαιδευόμενους συγχρονισμένη συζήτηση,
- να σχεδιάζουμε και να θέτουμε ερωτήσεις τύπου «πολλαπλών επιλογών», «σωστό-λάθος» ή «σύντομης απάντησης»,
- να σχηματίζουμε ομάδες συζητήσεων,
- να προσθέτουμε εκπαιδευτικό υλικό,
- να αξιολογούμε εργασίες

5.3.2.3.1 Το περιβάλλον της πλατφόρμας Moodle

Για να εισέλθει ο χρήστης στην πλατφόρμα Moodle θα πρέπει να πληκτρολογήσει στον φυλλομετρητή την ηλεκτρονική διεύθυνση που βρίσκεται η συγκεκριμένη πλατφόρμα (πχ στο παράδειγμα μας στη διεύθυνση <http://yourwebserver.com/moodle> .)

5.3.2.3.2 ΑΡΧΙΚΗ ΟΘΟΝΗ MOODLE

Η παρακάτω Εικόνα παρουσιάζει την αρχική οθόνη του Moodle που εμφανίζεται στο χρήστη.

Η αρχική οθόνη του Moodle αποτελείται από τρεις περιοχές, το δεξί, το αριστερό και το κεντρικό τμήμα το οποίο μάλιστα καλύπτει και το μεγαλύτερο μέρος της οθόνης. Το δεξί και το αριστερό τμήμα καλύπτουν διάφορα Μπλοκ (blocks), των οποίων η σειρά μπορεί να μεταβάλλεται και είναι εφικτό να προστεθούν νέα Μπλοκ από τον διαχειριστή, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες. Τα Μπλοκ καλύπτουν διάφορες λειτουργίες του δικτυακού τύπου του

Moodle και είτε βοηθούν στην καλύτερη διαχείρισή του, είτε απλά προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες στο χρήστη. Στο κεντρικό τμήμα παρουσιάζεται η λίστα με τις ενότητες των μαθημάτων, στις οποίες είναι οργανωμένα τα μαθήματα που είναι διαθέσιμα στην Πλατφόρμα Moodle.

Επιπλέον, πάνω δεξιά στην αρχική οθόνη του Moodle, πριν ακόμα εισέλθουμε στο δικτυακό τόπο, υπάρχει ένα αναδυόμενο μενού με επιλογές γλωσσών που δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να επιλέξει τη γλώσσα που επιθυμεί να είναι ο δικτυακός τόπος του Moodle.

5.3.2.3.3 Οι ρόλοι της πλατφόρμας Moodle

Η πλατφόρμα Moodle υποστηρίζει τους ακόλουθους ρόλους:

- Διαχειριστής (administrator): έχει τη συνολική εποπτεία της εφαρμογής και μπορεί να ρυθμίζει όλες τις παραμέτρους που αφορούν την πλατφόρμα και τα μαθήματα που υπάρχουν σε αυτήν. Επίσης, παρακολουθεί και διαχειρίζεται τον εξυπηρετητή διαδικτύου που φιλοξενεί την εφαρμογή και τη βάση δεδομένων που χρησιμοποιεί η εφαρμογή.
- Εκπαιδευτής (Διδάσκων, Καθηγητής, Teacher): είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία ηλεκτρονικών μαθημάτων και την προσθήκη εκπαιδευτικού υλικού (κείμενα, εικόνες, παρουσιάσεις, βίντεο, εργασίες, ασκήσεις αυτοαξιολόγησης) και δραστηριοτήτων μέσα σε αυτά. Ο εκπαιδευτής, εκτός από τη δημιουργία και διαχείριση μαθημάτων, μπορεί να επικοινωνεί με τους εκπαιδευόμενους των μαθημάτων του, καθώς και να δημιουργεί ομάδες εργασίας μεταξύ των εκπαιδευόμενων. Ο εκπαιδευτής μπορεί να ανήκει σε μία από τις ακόλουθες κατηγορίες:
- Δημιουργός μαθήματος (Course creator): μπορεί να δημιουργεί, να επεξεργάζεται και να διδάσκει στα μαθήματα,
- Εκπαιδευτής περιορισμένων δυνατοτήτων: μπορεί να διδάξει μαθήματα και να βαθμολογήσει τους εκπαιδευόμενους, αλλά δεν μπορεί να αλλάξει τις δραστηριότητες τους.
- Εκπαιδευόμενος (Σπουδαστής, Φοιτητής, Επιμορφούμενος, Student): ο χρήστης της πλατφόρμας, που είναι εγγεγραμμένος σε ένα τουλάχιστον μάθημα. Ο εκπαιδευόμενος έχει τη δυνατότητα να προσπελάσει το εκπαιδευτικό υλικό του μαθήματος στο οποίο είναι εγγεγραμμένος και να συμμετάσχει στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες που υπάρχουν στο μάθημα.
- Επισκέπτης (Guest): μπορεί να περιηγηθεί στο σύστημα, αλλά δεν μπορεί να συμμετέχει στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες των μαθημάτων της πλατφόρμας. Πιο

συγκεκριμένα, ο επισκέπτης μπορεί να δει μόνο τα μαθήματα τα οποία επιτρέπουν την πρόσβαση σε επισκέπτες, ενώ δεν μπορεί να συμμετέχει στις διάφορες δραστηριότητες, αλλά μόνο να πλοηγηθεί στο εκπαιδευτικό υλικό του μαθήματος.

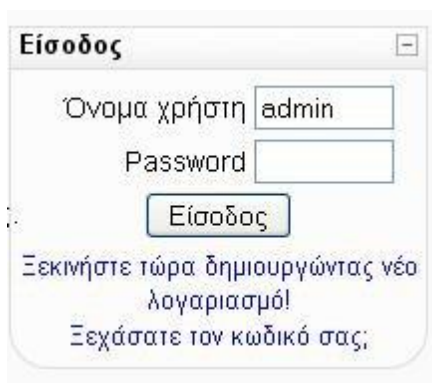
5.3.2.3.4 ΕΙΣΟΔΟΣ ΩΣ ΕΠΙΣΚΕΠΤΗΣ

Κάθε χρήστης που μπαίνει στην πλατφόρμα, χαρακτηρίζεται ως «Επισκέπτης» και σαν επισκέπτης μπορεί να περιηγηθεί στο σύστημα, ίσως και να δει κάποια μαθήματα. Σε καμία περίπτωση όμως, ένας επισκέπτης δεν μπορεί να έχει πλήρη πρόσβαση στο υλικό ενός μαθήματος και κανονική συμμετοχή. Γι' αυτό είναι απαραίτητη η σύνδεση του στην πλατφόρμα.

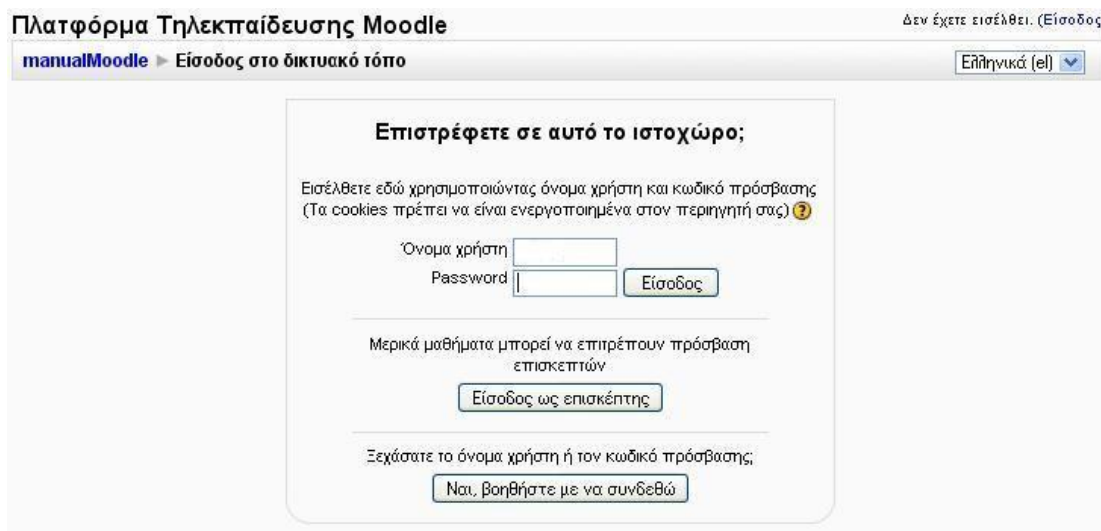
Πιο συγκεκριμένα ο επισκέπτης μπορεί να δει μόνο τα μαθήματα τα οποία επιτρέπουν την πρόσβαση σε επισκέπτες, ενώ δεν μπορεί να συμμετέχει στις διάφορες Δραστηριότητες, αλλά μόνο να πλοηγηθεί στο εκπαιδευτικό υλικό του μαθήματος.

5.3.2.3.5 ΕΙΣΟΔΟΣ ΣΤΟ ΔΙΚΤΥΑΚΟ ΤΟΠΟ

Είσοδος: Μετά την είσοδό μας στην κεντρική σελίδα της πλατφόρμας, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τα προσωπικά μας στοιχεία για να εισέλθουμε στο περιβάλλον των μαθημάτων. Η είσοδος στο δικτυακό τόπο της Πλατφόρμας Moodle μπορεί να γίνει είτε από το μενού «Είσοδος» είτε επιλέγοντας «Είσοδος» από την κορυφή ή το τέλος της αρχικής σελίδας του Moodle. Διαφορετικά, επιλέγουμε το μάθημα που μας ενδιαφέρει και συμπληρώνουμε τότε τα στοιχεία μας, στο εκεί πλαίσιο.



The image shows a login form window titled "Είσοδος". It contains two input fields: "Όνομα χρήστη" with the text "admin" entered, and "Password". Below the fields is a button labeled "Είσοδος". At the bottom of the form, there is a link that says "Ξεκινήστε τώρα δημιουργώντας νέο λογαριασμό!" and a link that says "Ξεχάσατε τον κωδικό σας;".



Πλατφόρμα Τηλεκπαίδευσης Moodle Δεν έχετε εισέλθει. (Είσοδος)

manualMoodle ▶ Είσοδος στο δικτυακό τόπο Ελληνικά (el) ▼

Επιστρέψτε σε αυτό το ιστοχώρο;

Εισέλθετε εδώ χρησιμοποιώντας όνομα χρήστη και κωδικό πρόσβασης (Τα cookies πρέπει να είναι ενεργοποιημένα στον περιηγητή σας) ?

Όνομα χρήστη
Password

Μερικά μαθήματα μπορεί να επιτρέπουν πρόσβαση επισκεπτών

Ξεχάσατε το όνομα χρήστη ή τον κωδικό πρόσβασης;

Για να μπορέσει κάποιος να παρακολουθήσει ένα μάθημα μέσω της πλατφόρμας θα πρέπει να έχει λογαριασμό στην πλατφόρμα του Moodle. Οι χρήστες δηλαδή μπορούν να εισέλθουν στην Πλατφόρμα χρησιμοποιώντας το όνομα χρήστη (username) και τον κωδικό πρόσβασης (password).

Έξοδος: Αφού ολοκληρώσουμε τη μελέτη μας και τις διάφορες δραστηριότητες, πριν κλείσουμε την πλατφόρμα, θα πρέπει να επιλέξουμε έξοδο από το πλαίσιο που βρίσκεται στο κάτω μέρος της οθόνης ή πάνω δεξιά.

Πρέπει να γνωρίζουμε ότι όταν δεν έχουμε εισέλθει στο δικτυακό τόπο, τότε στο κάτω μέρος της σελίδας εμφανίζεται το μήνυμα «Δεν έχετε εισέλθει», ενώ όταν έχουμε συνδεθεί εμφανίζεται το μήνυμα «Έχετε εισέλθει ως» και αναφέρεται το όνομά μας.

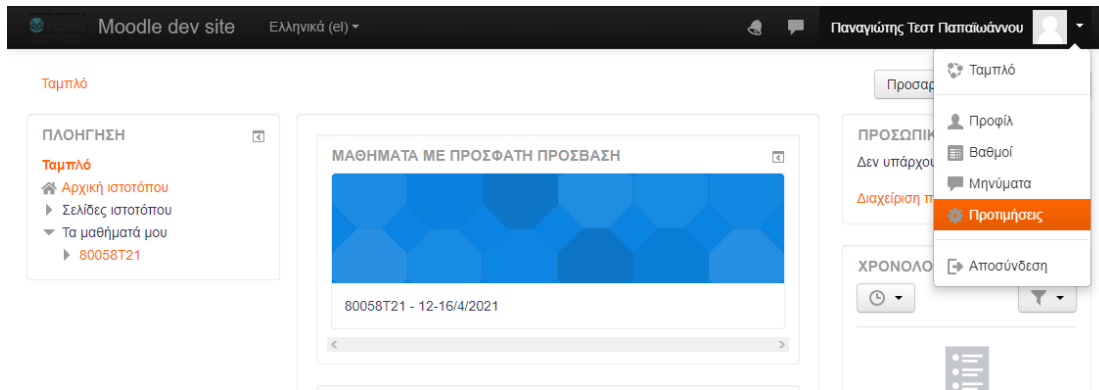
5.3.2.3.6 Εγγραφή στο Moodle

Απαραίτητη προϋπόθεση για την εγγραφή σε μία πλατφόρμα Moodle είναι ο χρήστης να διαθέτει προσωπικό λογαριασμό ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Εφόσον εγγραφεί στην πλατφόρμα μπορεί να δει κάποιο μάθημα ως επισκέπτης ή να εγγραφεί σε αυτό και να συμμετάσχει κανονικά. Ο επισκέπτης έχει περιορισμένη πρόσβαση στο μάθημα και δε μπορεί να λάβει μέρος σε δραστηριότητες όπως οι Ομάδες συζήτησης, οι εργασίες κτλ.

Προκειμένου κάποιος χρήστης να αποκτήσει δικαιώματα εκπαιδευτή, θα πρέπει είτε ο Διαχειριστής του συστήματος, είτε ο Δημιουργός του μαθήματος, είτε ο Εκπαιδευτής του μαθήματος να του τα παραχωρήσει.

Το περιβάλλον μιας πλατφόρμας Moodle ποικίλει, ανάλογα με την έκδοση του Moodle (3.6, 3.8, 3.10 κ.λπ) αλλά και από το αισθητικό Θέμα που έχει εφαρμοστεί (Theme)

Συνήθως μοιάζει με την παρακάτω εικόνα:



5.3.2.3.7 Δημιουργία Λογαριασμού χρήστη

Για να έχουμε πλήρη πρόσβαση σε κάποια μαθήματα θα χρειαστεί να δημιουργήσουμε ένα νέο λογαριασμό. Επιλέξουμε «Είσοδος» από την κορυφή ή το τέλος της αρχικής σελίδας του Moodle, είτε από το μενού «Είσοδος» επιλέγουμε «Ξεκινήστε τώρα δημιουργώντας νέο λογαριασμό!».

- Συμπληρώνουμε τη φόρμα νέου λογαριασμού με τα δεδομένα μας.
- Ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου θα αποσταλεί στη διεύθυνσή μας.
- Διαβάζουμε το μήνυμα και επιλέγουμε την ηλεκτρονική διεύθυνση που περιέχει για να επιβεβαιώσουμε την αίτηση για τη δημιουργία του λογαριασμού μας.
- Μετά την επιβεβαίωση του λογαριασμού μας, θα μπορούμε να συνδεθούμε στην πλατφόρμα του Moodle.
- Αφού έχουμε συνδεθεί, μπορούμε να επιλέξουμε το μάθημα στο οποίο θέλουμε να εγγραφείτε.
- Αν μας ζητηθεί ένα "κλειδί εγγραφής" - χρησιμοποιούμε αυτό που μας έδωσε ο διδάσκοντάς μας.
- Από εδώ και στο εξής θα έχουμε τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουμε όλες τις δραστηριότητες και τις πηγές πληροφοριών του μαθήματος.

Τα μαθήματα στην πλατφόρμα του Moodle δημιουργούνται είτε από το διαχειριστή ή τους εκπαιδευτές. Σε κάθε μάθημα υπάρχει ένα σύνολο από λειτουργίες, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σ' Ένα μάθημα στο Moodle αποτελείται από τον κύριο κορμό του μαθήματος (που περιλαμβάνει το περιεχόμενο του μαθήματος, τις δραστηριότητες, τις εργασίες), και τα περιφερειακά μπλοκ.

Υπάρχουν πολλά μπλοκ που μπορούν να ενσωματωθούν σε ένα μάθημα, ωστόσο κάποιος μπορεί να μη χρησιμοποιήσει και κανένα. Κάποια μπλοκ μπορούν να χρησιμοποιηθούν περισσότερες από μία φορές, ενώ άλλα μόνο μία.

Τα μπλοκ παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες στους χρήστες του συστήματος (μηνύματα μεταξύ χρηστών, επικείμενες δραστηριότητες, νέα σχετικά με το μάθημα, επικείμενα γεγονότα, κατάλογος συνδεδεμένων χρηστών, κ.α), καθιστούν διαθέσιμες λειτουργίες του λογισμικού Moodle και βοηθούν στην καλύτερη διαχείριση των μαθημάτων. Υπάρχει η δυνατότητα επιλογής των ειδών των μπλοκ που επιθυμεί ο χρήστης, καθώς και η δυνατότητα ρύθμισής τους. Μάλιστα, ο διαχειριστής του συστήματος μπορεί να επιλέξει ποια μπλοκ θα είναι ορατά μόνο στην αρχική σελίδα της υπηρεσίας αλλά και σε κάθε μάθημα ξεχωριστά. Επιπλέον, υπάρχει και η δυνατότητα μετακίνησης του κάθε μπλοκ, ώστε να μπορεί ο χρήστης να το τοποθετήσει στο επιθυμητό σημείο της οθόνης.

Οι πηγές πληροφοριών αποτελούν το κύριο περιεχόμενο κάθε μαθήματος και περιλαμβάνουν εκπαιδευτικό υλικό και πληροφορίες για το μάθημα. Μπορούν να έχουν την μορφή αρχείων με πληροφορίες σε διάφορες μορφές, όπως κειμένου, το οποίο δημιουργήθηκε απ' ευθείας στην σελίδα του μαθήματος με τη βοήθεια του ενσωματωμένου επεξεργαστή κειμένου που διαθέτει το Moodle ή εξωτερικών ιστοσελίδων που δημιουργήθηκαν για να αποτελούν μέρος του μαθήματος.

Οι δραστηριότητες των μαθημάτων καθιστούν ικανό τον εκπαιδευόμενο να αλληλεπιδράσει με τον εκπαιδευτή ή την εφαρμογή Moodle. Το Moodle περιέχει μια μεγάλη κλίμακα δραστηριοτήτων, όπως Ομάδες συζήτησης (forum), Συζητήσεις (chats), Εργασίες (assignments), οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη σταδιακή ανάπτυξη κάθε μαθήματος.

5.3.2.3.8 Συμμετοχή στο μάθημα

Μόλις συνδεθούμε στην πλατφόρμα ως εκπαιδευόμενος, μπορούμε να επιλέξουμε ένα από τα μαθήματα που θέλουμε να συμμετάσχουμε, επιλέγοντας την ενότητα του μαθήματος που ανήκει το μάθημα και στη συνέχεια επιλέγοντας το συγκεκριμένο μάθημα.

Μόλις επιλέξουμε ένα μάθημα, μεταβαίνουμε στο περιβάλλον του αντίστοιχου μαθήματος, το οποίο διατηρεί μια στοιχειώδη οργάνωση. Σε κάθε μάθημα που εισερχόμαστε, υπάρχει ένα σύνολο από μπλοκ, πηγές πληροφοριών (resources) και δραστηριότητες (activities).ε μπλοκ (blocks), πηγές πληροφοριών (resources) και δραστηριότητες (activities).

The screenshot shows a Moodle course page. At the top, there is a navigation bar with the text 'Moodle dev site', a notification bell, a chat icon, and the user's name 'Παναγιώτης Παπαϊωάννου'. Below the navigation bar, the course title '80058T21 - 12-16/4/2021' is displayed. To the right of the title is a button labeled 'Ενεργοποίηση επεξεργασίας'. Below the title, there is a breadcrumb trail: 'Ταμπλό > Τα μαθήματά μου > 80058T21'. On the left side, there is a sidebar with two main sections: 'ΠΛΟΗΓΗΣΗ' (Navigation) and 'ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ' (Management). The 'ΠΛΟΗΓΗΣΗ' section includes links for 'Ταμπλό', 'Αρχική ιστοτόπου', 'Σελίδες ιστοτόπου', 'Τα μαθήματά μου', 'mathima1', 'mathima2', '80058T21', 'Συμμετέχοντες', 'Διακριτικά', 'Προσόντα', 'Βαθμοί', 'Γενικά', 'Θέμα 1', 'Θέμα 2', 'Θέμα 3', 'Θέμα 4', and 'Ηλ. Μάθηση ΠΜΣ ICE'. The 'ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ' section includes 'Διαχείριση μαθήματος'. The main content area on the right is titled 'Ανακοινώσεις' (Announcements) and contains four empty boxes labeled 'Θέμα 1', 'Θέμα 2', 'Θέμα 3', and 'Θέμα 4'.

5.3.2.3.9 Δομή μαθήματος

Τα μαθήματα αποτελούνται συνήθως από θεματικές ενότητες, μέσα στις οποίες ο Διδάσκων προσθέτει υλικό και δραστηριότητες (κουίζ, εργασίες κ.λπ)

Moodle dev site Ελληνικά (el) Παναγιώτης Τεστ Παπαιωάννου

80058T21 - 12-16/4/2021

Ταμπλό ▶ Τα μαθήματά μου ▶ 80058T21 Ενεργοποίηση επεξεργασίας

ΠΛΟΗΓΗΣΗ

Ταμπλό

- Αρχική ιστοτόπου
- Σελίδες ιστοτόπου
- Τα μαθήματά μου
 - 80058T21
 - Συμμετέχοντες
 - Διακριτικά
 - Προσόντα
 - Βαθμοί
 - Γενικά
 - Θέμα 1
 - Θέμα 2
 - Θέμα 3

Ανακοινώσεις

Η πρόοδός σου

Θέμα 1

- Κουίζ 1
- Εργασία 1

Θέμα 2

Προκειμένου ένας χρήστης να μπορεί να δημιουργεί μαθήματα στην πλατφόρμα, θα πρέπει να του έχει αποδοθεί από τον Διαχειριστή της πλατφόρμας δικαίωμα Δημιουργού Μαθήματος ή Διαχειριστή σε κάποια συγκεκριμένη κατηγορία

https://docs.moodle.org/38/en/Managing_a_Moodle_course

ΠΛΟΗΓΗΣΗ

Ταμπλό

- Αρχική ιστοτόπου
- Σελίδες ιστοτόπου
- Τα μαθήματά μου
 - mathima1
 - mathima2
 - Ηλ. Μάθηση ΠΜΣ ICE
 - Μαθήματα

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Κατηγορία: Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

- Διαχειριστείτε την κατηγορία αυτή
- Επεξεργασία κατηγορίας
- Προσθήκη υποκατηγορίας
- Ανάθεση ρόλων**
- Δικαιώματα χρήσης

Ανάθεση ρόλων στο Κατηγορία: Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Παρακαλούμε επιλέξτε ρόλο προς ανάθεση

Ρόλος	Περιγραφή	Χρήστες με αυτό το ρόλο
Διαχειριστής		0
Δημιουργός μαθήματος		0

Επιστροφή σε Κατηγορία: Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Moodle: Πρακτική εφαρμογή

5.3.2.3.10 Εγγραφή και είσοδος στην πλατφόρμα

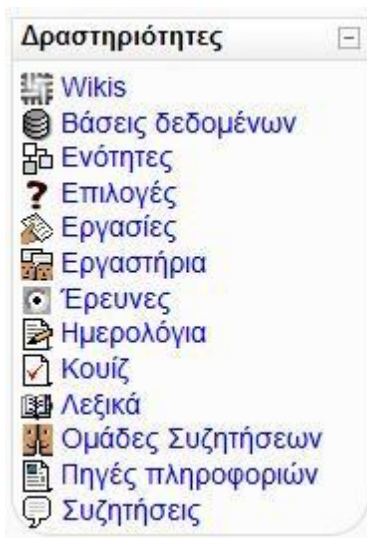
- Επεξεργασία προφίλ

- Επεξεργασία μαθήματος –ρυθμίσεις
- Ανάθεση ρόλων
- Προσθήκη υλικού
- Αποστολή / Λήψη μηνυμάτων
- Μετάβαση σε ρόλο Μαθητή

https://docs.moodle.org/38/en/Main_page(επιλέγουμε από τη λίστα, ανάλογα με την έκδοση που έχουμε)

5.3.2.3.11 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Σε αυτό το μπλοκ όπως βλέπουμε και στην παρακάτω Εικόνα βρίσκονται συγκεντρωμένες και κατηγοριοποιημένες ανά είδος όλες οι δραστηριότητες (Ομάδα συζήτησης, Έρευνα, Κουίζ, Wiki, κ.α.) που έχουν δημιουργηθεί σε ένα μάθημα.



Επιλέγοντας ένα είδος δραστηριότητας π.χ Λεξικά εμφανίζεται μια λίστα με όλες τις δραστηριότητες αυτού του είδους που έχουν δημιουργηθεί στο μάθημα αυτό. Επιλέγοντας το τίτλο μιας δραστηριότητας μεταφερόμαστε στο περιβάλλον αυτής. Πριν ο εκπαιδευτής κάνει κάποια εισαγωγή στο μάθημα, στο μπλοκ αυτό εμφανίζονται μόνο οι «Ομάδες συζητήσεων», όπου περιέχεται η «Ομάδα συζητήσεων ειδήσεων». Κάθε νέα δραστηριότητα που δημιουργεί ο εκπαιδευτής αυτόματα καταγράφεται στο μπλοκ.

5.3.2.3.12 ΜΗΝΥΜΑΤΑ

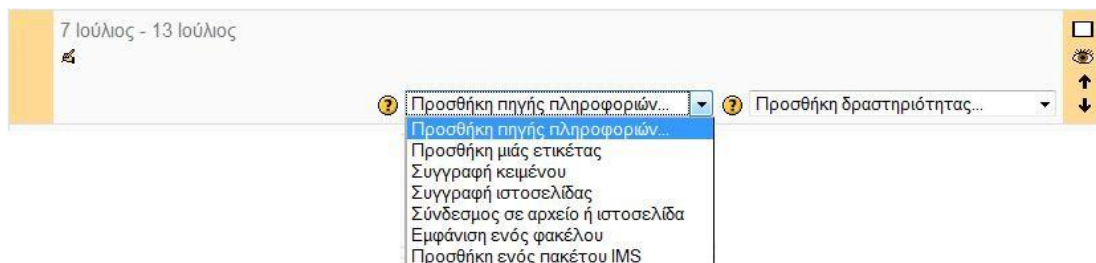
Στο μπλοκ Μηνύματα μπορούμε να δούμε τα μηνύματα που αποστέλλονται από άλλους χρήστες.

Αρχικά το μπλοκ εμφανίζεται όπως στην παρακάτω εικόνα.



5.3.2.3.13 Πηγές πληροφοριών

Το σημαντικότερο κομμάτι του δικτυακού τόπου του Moodle είναι οι πηγές πληροφοριών και οι δραστηριότητες που θα πρέπει να δημιουργήσουμε και να διαχειριστούμε μετά τη δημιουργία του μαθήματός μας. Οι πηγές πληροφοριών είναι περιεχόμενο όπως εκπαιδευτικό υλικό ή πληροφορίες. Θα μπορούσαν να είναι προκαθορισμένα αρχεία φορτωμένα στον εξυπηρετητή του μαθήματος, σελίδες επεξεργασμένες απευθείας στο Moodle ή εξωτερικές ιστοσελίδες δημιουργημένες για να αποτελούν μέρος του μαθήματος. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει για να κάνουμε οποιαδήποτε προσθήκη πρέπει να είμαστε σε κατάσταση επεξεργασίας. Επιλέγουμε «Επεξεργασία» είτε από το μπλοκ «Διαχείριση» είτε από το επάνω και δεξιά μέρος της αρχικής οθόνης του μαθήματος. Η οθόνη μας αλλάζει και βρίσκεται σε κατάσταση επεξεργασίας. Παρατηρούμε ότι μέσα σε κάθε πλαίσιο του κεντρικού τμήματος βρίσκεται το αναδυόμενο μενού που μας βοηθά να προσθέτουμε διάφορες πηγές πληροφοριών, όπως φαίνεται και στην παρακάτω Εικόνα.



Επιλέγουμε, λοιπόν, «Προσθήκη πηγής πληροφοριών» στο πλαίσιο που θέλουμε να κάνουμε την καταχώρηση (γενικό πλαίσιο, εβδομάδα ή θεματική ενότητα) και την πηγή πληροφοριών που θέλουμε να καταχωρήσουμε.

Ας δούμε μερικές από τις πηγές πληροφοριών που μπορούμε να εισάγουμε ξεχωριστά.

5.3.2.3.14 ΕΤΙΚΕΤΑ

Η Ετικέτα χρησιμοποιείται για την τοποθέτηση κειμένου ή γραφικών ανάμεσα σε άλλες δραστηριότητες ή πηγές πληροφοριών. Για την προσθήκη δηλαδή διαφόρων σημειώσεων ή πληροφοριών στη λίστα των δραστηριοτήτων/πηγών πληροφοριών ή την τοποθέτηση κάποιας ετικέτας για τη δραστηριότητα/πηγή πληροφοριών που ακολουθεί.

Εξοικείωση με τις βασικές έννοιες της Πληροφορικής

 Λεξικό όρων πληροφορικής

5.3.2.3.15 ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ

Αυτός ο τύπος πηγής πληροφοριών είναι μια απλή σελίδα γραμμένη σε απλό κείμενο. Αυτή η πηγή πληροφοριών εμφανίζεται στο μπλοκ Δραστηριότητες και μπορούμε να δούμε το περιεχόμενο της, επιλέγοντας «Πηγές πληροφοριών» από το μπλοκ Δραστηριότητες και στη συνέχεια πατώντας πάνω στον τίτλο της.

5.3.2.3.16 ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΣΕ ΑΡΧΕΙΟ Ή ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ

Αυτός ο τύπος πηγής πληροφοριών αυτή μας επιτρέπει να μεταβούμε σε οποιαδήποτε ιστοσελίδα ή αρχείο σε Διαδίκτυο. Επίσης, μας επιτρέπει να μεταβούμε σε οποιαδήποτε ιστοσελίδα ή αρχείο που έχουμε «ανεβάσει» στα αρχεία του μαθήματός μας από τον υπολογιστή μας. Αυτή η πηγή πληροφοριών εμφανίζεται στο μπλοκ Δραστηριότητες και μπορούμε να δούμε το περιεχόμενο της, επιλέγοντας «Πηγές πληροφοριών» από το μπλοκ Δραστηριότητες και στη συνέχεια πατώντας πάνω στον τίτλο της.

5.3.2.3.17 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η δραστηριότητα Συζήτηση δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να επικοινωνήσουν σε πραγματικό χρόνο. Είναι δυνατή η ύπαρξη πολλών δωματίων Συζήτησης με διαφορετικό θέμα σε κάθε μάθημα. Οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να συνομιλήσουν τόσο με τον εκπαιδευτή, όσο και με τους υπόλοιπους εκπαιδευόμενους, με την προϋπόθεση να βρίσκονται και αυτοί στο Διαδίκτυο και να έχουν ανοικτό το ίδιο δωμάτιο Συζήτησης.

5.3.2.3.18 ΟΜΑΔΑ ΣΥΖΗΤΗΣΕΩΝ

Η δραστηριότητα Ομάδα Συζητήσεων, γνωστή και ως forum, επιτρέπει συζητήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε ένα μάθημα. Κάθε συμμετέχοντας μπορεί να ξεκινήσει μια νέα συζήτηση και μπορεί να στείλει μηνύματα σε οποιαδήποτε Ομάδα συζήτησης, εφόσον του επιτρέπεται η πρόσβαση σε αυτή. Οι Ομάδες Συζητήσεων μπορούν να δομηθούν με διάφορους τρόπους και να συμπεριλάβουν εκτιμήσεις των συμμετεχόντων για κάθε μήνυμα. Τα μηνύματα μπορούν να εμφανιστούν με ποικιλία μορφών και μπορούν να περιέχουν συνημμένα. Με τη συνδρομή σε μια Ομάδα Συζητήσεων, οι συμμετέχοντες λαμβάνουν αντίγραφα κάθε νέου μηνύματος στο ηλεκτρονικό τους ταχυδρομείο. Ο εκπαιδευτής μπορεί να επιβάλει τη συνδρομή σε όλους αν το επιθυμεί.

Η δραστηριότητα Ομάδα συζήτησης του Moodle μπορεί ακόμη, να περιορίσει τις δυνατότητες των εκπαιδευομένων, ώστε να μην μπορούν να ανοιχθούν θέματα συζήτησης από τους εκπαιδευόμενους, να μη μπορεί κάθε συμμετέχοντας να ανοίξει περισσότερα από ένα θέματα, να μην επιτρέπεται στους εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν στις συζητήσεις, παρά μόνο να τις παρακολουθούν, κ.α. ανάλογα πάντα με τις ρυθμίσεις που θα έχει κάνει ο εκπαιδευτής του μαθήματος. Τέλος, ο εκπαιδευτής μπορεί να καθορίσει αν στην Ομάδα συζήτησης θα υπάρχουν ή όχι ομάδες. Μάλιστα, οι συζητήσεις μιας ομάδας μπορεί να είναι ορατές ή όχι από τις υπόλοιπες ομάδες και αυτό εξαρτάται από την επιλογή του εκπαιδευτή.

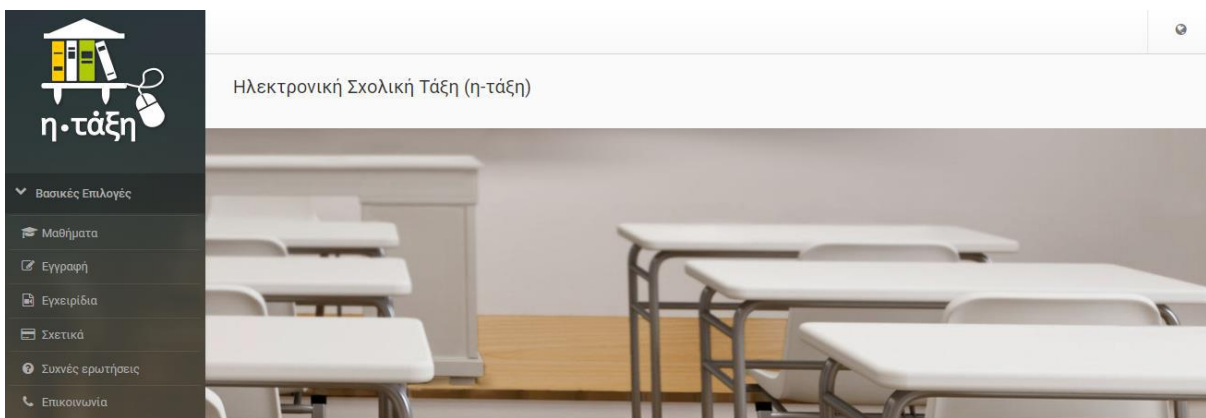
5.3.2.3.19 ΚΟΥΙΖ

Η δραστηριότητα Κουίζ δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτή να σχεδιάσει και να δημιουργήσει τεστ, που περιέχουν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, σωστό-λάθος και ερωτήσεις με σύντομες απαντήσεις. Αυτές οι ερωτήσεις φυλάσσονται σε μια κατηγοριοποιημένη βάση δεδομένων και μπορούν να ξαναχρησιμοποιηθούν στο ίδιο μάθημα ή ακόμα και σε διαφορετικό μάθημα. Τα Κουίζ επιτρέπουν τις πολλαπλές προσπάθειες. Αυτή η δραστηριότητα περιλαμβάνει ευκολίες βαθμολόγησης.










5.3.2.4 Η πλατφόρμα e-class

Η πλατφόρμα e-class είναι μια πλατφόρμα ασύγχρονης εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται από πολλούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η ηλεκτρονική πλατφόρμα Open eClass, αποτελεί ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ηλεκτρονικών Μαθημάτων. Στόχος της είναι η υποστήριξη δράσεων τηλεεκπαίδευσης ανεξάρτητα από τους περιοριστικούς παράγοντες του χώρου και του χρόνου της κλασικής διδασκαλίας, προσφέροντας στον εκπαιδευτή και τον εκπαιδευόμενο ένα δυναμικό περιβάλλον αλληλεπίδρασης.

Βασική επιδίωξη είναι η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών και η επικοινωνιακή χρήση του Διαδικτύου στην εκπαιδευτική διαδικασία. Ειδικότερα, υποστηρίζεται η ηλεκτρονική οργάνωση, αποθήκευση και παρουσίαση του εκπαιδευτικού υλικού, που προσφέρεται σήμερα στους εκπαιδευόμενους με παραδοσιακά μέσα (βιβλία, σημειώσεις, κλπ.), σε ψηφιακή μορφή άμεσα προσβάσιμη από το Διαδίκτυο. Η πρόσβαση στην πλατφόρμα γίνεται με τη χρήση ενός απλού φυλλομετρητή (web browser) χωρίς την απαίτηση εξειδικευμένων τεχνικών γνώσεων. Ανήκει στο οικοσύστημα υπηρεσιών του Πανελληνίου Σχολικού Δικτύου από το 2006 μέχρι σήμερα (14 σχολικά έτη) και αποτελεί κάθε χρόνο μια τις πιο δημοφιλείς υπηρεσίες του.



Αποτελεί ένα ασφαλές, μη-εμπορικό διαδικτυακό περιβάλλον που υποστηρίζει πολλαπλά εκπαιδευτικά σενάρια προσφέροντας τη δυνατότητα εξατομίκευσης και χρήσης διαφορετικών εκπαιδευτικών μοντέλων. Είναι ένα ευέλικτο και απλό στη χρήση ψηφιακό εκπαιδευτικό εργαλείο για τα μαθήματα που διδάσκουν ή διδάσκονται μέσα στο σχολείο τους. Τα ηλεκτρονικά μαθήματα δημιουργούνται και υποστηρίζονται από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς που επιθυμούν να αλληλοεπιδράσουν με τους μαθητές τους, καλλιεργώντας τους μια ψηφιακή εκπαιδευτική κουλτούρα.

 <p>ΜΑΘΗΜΑΤΑ Δημιουργία και διαχείριση απεριόριστων ηλεκτρονικών μαθημάτων</p>	 <p>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ Οργάνωση, αποθήκευση και διάθεση εκπαιδευτικού υλικού</p>	 <p>ΠΟΛΥΜΕΣΑ Οργάνωση, αποθήκευση και ενσωμάτωση πολυμέσων.</p>
 <p>ΑΣΚΗΣΕΙΣ Δημιουργία αυτοματοποιημένων ασκήσεων και ερωτηματολογίων</p>	 <p>ΕΡΓΑΣΙΕΣ Διαχείριση, ανάθεση, υποβολή και βαθμολόγηση εργασιών.</p>	 <p>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ Ανάρτηση, διαχείριση και παρουσίαση ηλεκτρονικών βιβλίων σε μορφή HTML</p>
 <p>ΓΡΑΜΜΗ ΜΑΘΗΣΗΣ Διαμόρφωση γραμμής μάθησης για την οργάνωση του περιεχομένου σε ενότητες.</p>	 <p>ΟΜΑΔΕΣ ΧΡΗΣΤΩΝ Διαχείριση χρηστών και δημιουργία ομάδων χρηστών για συνεργατική μάθηση.</p>	 <p>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ Σύγχρονη και ασύγχρονη επικοινωνία (τηλεδιάσκεψη, chat, forum, μηνύματα).</p>
 <p>ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ Αναφορές επίδοσης, παρουσιολόγιο, δημοσκοπήσεις και στατιστικά χρήσης.</p>	 <p>ΠΡΟΤΥΠΑ Η-ΜΑΘΗΣΗΣ Συμβατότητα με διεθνή πρότυπα ηλεκτρονικής μάθησης (SCORM, IMSCP).</p>	 <p>ΑΝΤΙΓΡΑΦΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ Διασφάλιση περιεχομένου σε περιπτώσεις διαγραφής ή καταστροφής του μαθήματος.</p>

Παρέχει ένα ενιαίο ψηφιακό περιβάλλον που ενσωματώνει μια σειρά από εργαλεία διαχείρισης μάθησης, επικοινωνίας, αξιολόγησης και συνεργασίας. Ειδικότερα, στα μαθήματα της Ηλεκτρονικής Σχολικής Τάξης μπορούν να περιέχονται, μεταξύ άλλων, ηλεκτρονικά βιβλία, εργασίες, ερωτηματολόγια, διαδραστικές ασκήσεις, συζητήσεις, wikis, πολυμέσα, εργαλεία επικοινωνίας ενώ παράλληλα παρέχεται η δυνατότητα ενσωμάτωσης χώρων ζωντανής εξ αποστάσεως διδασκαλίας και συνεργασίας.

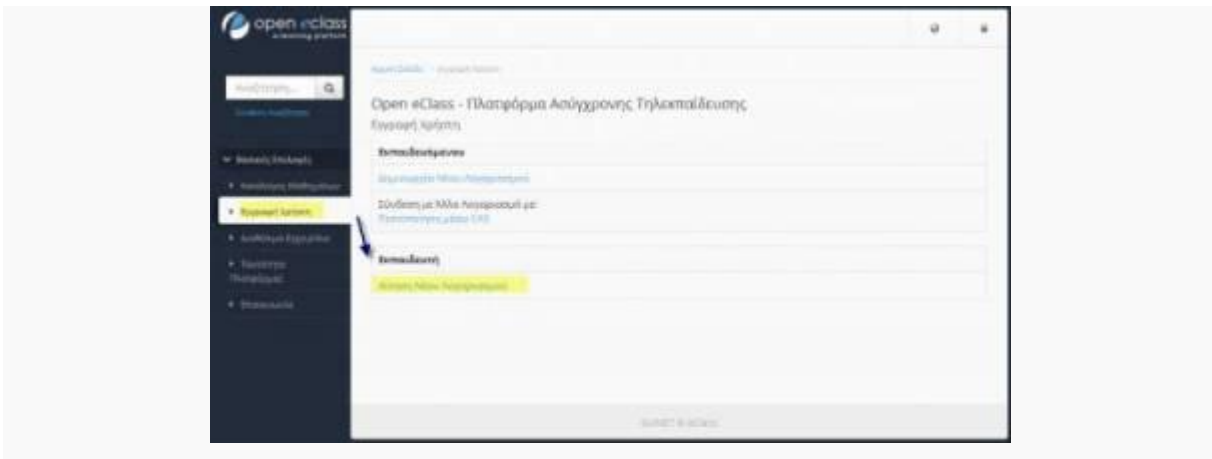
5.3.2.4.1 Εγγραφή στην Πλατφόρμα

Η είσοδος στην πλατφόρμα με τη ιδιότητα του εκπαιδευτή, θα σας επιτρέψει να αξιοποιήσετε όλες τις δυνατότητες – λειτουργίες που υποστηρίζουν τα ηλεκτρονικά μαθήματα. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει πρώτα να αποκτήσετε έναν Λογαριασμό Εκπαιδευτή.

5.3.2.4.2 Δημιουργία Λογαριασμού Εκπαιδευτή

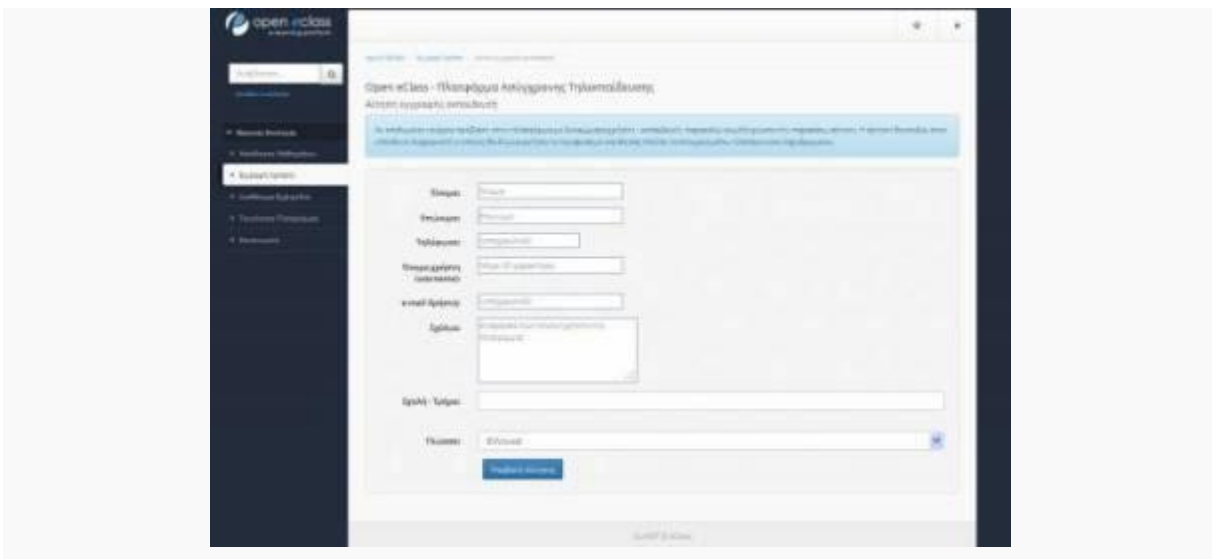
Για την απόκτηση νέου λογαριασμού εκπαιδευτή στην πλατφόρμα ακολουθείτε τα παρακάτω βήματα:

1. Επιλέγουμε: από την αρχική σελίδα της πλατφόρμας το σύνδεσμο “Εγγραφή Χρήστη”.
2. Στη συνέχεια επιλέγουμε «Αίτηση Νέου Λογαριασμού» κάτω από τον τίτλο “Λογαριασμός Εκπαιδευτή” και θα οδηγηθούμε αυτόματα στην “Αίτηση Δημιουργίας Λογαριασμού Εκπαιδευτή”.



5.3.2.4.3 Νέος Λογαριασμός Εκπαιδευτή

Πληκτρολογούμε τα στοιχεία μας στη φόρμα που εμφανίζεται.



5.3.2.4.4 Αίτηση Λογαριασμού Εκπαιδευτή

Πιο αναλυτικά, θα πρέπει να συμπληρώσουμε:

- Τα προσωπικά μας στοιχεία. Όνομα, Επώνυμο, Τηλέφωνο και Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email)
- Το επιθυμητό όνομα χρήστη (username) με το οποίο θα μας αναγνωρίζει το σύστημα. Προσοχή: το username θα πρέπει να γράφεται με λατινικούς χαρακτήρες και να μην περιέχει ειδικούς χαρακτήρες, παρά μόνο γράμματα ή/και αριθμούς.
- Τα σχόλια στα οποία θα πρέπει να αναφέρετε τους λόγους για τους οποίους επιθυμούμε να εγγραφούμε ως εκπαιδευτής στην πλατφόρμα.
- Επιλέγουμε από τη λίστα τη Σχολή ή το Τμήμα στο οποίο ανήκουμε.

- Πληκτρολογούμε τον κωδικό ασφάλειας που εμφανίζεται.
- Τέλος, κάνουμε κλικ στο κουμπί με την ένδειξη «Υποβολή Αίτησης», ώστε να αποσταλεί η αίτησή μας στον υπεύθυνο διαχειριστή της πλατφόρμας.

Να σημειώσουμε ότι:

Αρχικά, το σύστημα θα μας στείλει μήνυμα στην email διεύθυνση που δηλώσαμε στη φόρμα εγγραφής. Μόλις παραλάβουμε το μήνυμα, θα πρέπει να επιβεβαιώσουμε την email διεύθυνση σας, ακολουθώντας το σύνδεσμο που θα βρούμε στο σώμα του μηνύματος.

Στη συνέχεια, ο διαχειριστής της πλατφόρμας θα διεκπεραιώσει την αίτησή μας και θα μας αποσταλεί μήνυμα επιβεβαίωσης (email) της εγγραφής σας, στο οποίο θα αναφέρεται το Όνομα Χρήστη (username) και το Συνθηματικό (password) για την πρόσβασή μας στο σύστημα.

5.3.2.4.5 Σύνδεση Χρήστη

Αφού λοιπόν αποκτήσουμε λογαριασμό με δικαιώματα Εκπαιδευτή στην πλατφόρμα, θα πρέπει κάθε φορά που επισκεπτόμαστε την πλατφόρμα να πληκτρολογούμε στην αρχική σελίδα το Όνομα Χρήστη (username) και το προσωπικό μας Συνθηματικό (password).



Με τον τρόπο αυτό θα έχουμε πρόσβαση ως εκπαιδευτής σε όλες τις λειτουργίες της πλατφόρμας Open eClass.

5.3.2.4.6 Ηλεκτρονικό Μάθημα

Το Ηλεκτρονικό Μάθημα αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα της πλατφόρμας Open eClass. Κάθε μάθημα αποτελεί μια αυτόνομη οντότητα στην πλατφόρμα η οποία ενσωματώνει μια σειρά

από υποσυστήματα. Ουσιαστικά το ηλεκτρονικό μάθημα είναι μια αρθρωτή δομή, η οποία οργανώνεται και διαχειρίζεται από τον υπεύθυνο εκπαιδευτή, ανάλογα με το υλικό που διαθέτει και το μοντέλο ηλεκτρονικής μάθησης που θα υιοθετήσει (από μια απλή ενημερωτική ιστοσελίδα έως ένα πλήρως δυναμικό περιβάλλον εκπαίδευσης).

The screenshot shows the Open eClass interface. On the left is a dark sidebar with the 'open eclass' logo and a search bar. Below the search bar are navigation options: 'Ενεργά εργαλεία', 'Ανακοινώσεις', 'Ασκήσεις', 'Βιβλιοθήκη', 'Γλωσσάρι', 'Γραμμή μάθησης', 'Έγγραφο', and 'Ενοικιαγόμενος κάρτης'. The main content area is titled 'Διαδίκτυακo Ραδιόφωνο και Τηλεόραση (DI1289) (DI1289)' by 'Costas Tsibanis, Vangelis Matiatos'. It features a 'Περιγραφή' section with an image of a laptop, microphone, and tablet, and a text description of Web radio. The description states: 'Το Διαδίκτυακo Ραδιόφωνο (Web radio), είναι η συνεχής μετάδοση ήχου (αudio, streaming audio) μέσω του διαδικτύου (Internet) στον υπολογιστή σας ή κινητό. Αυτή η τεχνική της μετάδοσης αρχείων ήχου, χρησιμοποιώντας μέθοδο μεταδόσεως δεδομένων είναι παρόμοια με το επίγειο ραδιόφωνο αλλά υποβαθμικό του πλεονέκτημα είναι ότι μπορεί να ακουστεί σε οποιοδήποτε γεωγραφικό σημείο της γής.' Below the description is a list of related courses: 'Εργαλεία μαθήματος στο open eClass (DEMO106)', 'Μάθημα 1 (Πιλατετικός Κύκλος) (ΓΚ1)', 'Μάθημα 2 (Πιλατετικός Κύκλος) (ΓΚ2)', 'Μάθημα 4 (Πιλατετικός Κύκλος) (ΓΚ4)', and 'Μάθημα 5 (Πιλατετικός Κύκλος) (ΓΚ5)'. At the bottom, it shows 'Εμφανίζονται 1 έως 5 από 13 συνολικά αποτελέσματα'.

5.3.2.4.7 Δημιουργία μαθήματος

Η Δημιουργία Μαθήματος είναι η πιο σημαντική ενέργεια του χρήστη – Εκπαιδευτή στην πλατφόρμα. Ειδικότερα, για να δημιουργήσουμε ένα νέο μάθημα, στο προσωπικό μας χαρτοφυλάκιο, πατάμε το κουμπί “Δημιουργία Μαθήματος” πάνω δεξιά ή επιλέγουμε “Δημιουργία Μαθήματος” στην αριστερή στήλη στις “Επιλογές χρήστη”.

The screenshot shows the Open eClass interface for a user's portfolio. The sidebar on the left has 'Βασικές Επιλογές' and 'Επιλογές Χρήστη'. Under 'Επιλογές Χρήστη', 'Δημιουργία μαθήματος' is highlighted with a red box. The main content area is titled 'Χαρτοφυλάκιο χρήστη'. It features a 'Τα μαθήματά μου' section with a search bar and a list of courses: 'Εργαλεία μαθήματος στο open eClass (DEMO106)', 'Μάθημα 1 (Πιλατετικός Κύκλος) (ΓΚ1)', 'Μάθημα 2 (Πιλατετικός Κύκλος) (ΓΚ2)', 'Μάθημα 4 (Πιλατετικός Κύκλος) (ΓΚ4)', and 'Μάθημα 5 (Πιλατετικός Κύκλος) (ΓΚ5)'. Below the list, it shows 'Εμφανίζονται 1 έως 5 από 13 συνολικά αποτελέσματα'. To the right is a 'Το ημερολόγιό μου' section with a calendar for 'Ιανουάριος 2021'. The calendar shows dates from 1 to 31, with the 29th highlighted in green. A red box highlights the 'Δημιουργία μαθήματος' button in the top right corner of the main content area.



5.3.2.4.8 Επιλογές Δημιουργίας μαθήματος

Συμπληρώνουμε τα στοιχεία του νέου μαθήματος.

- Πληκτρολογούμε έναν “Τίτλο” για το μάθημα.
- Επιλέγουμε από τη λίστα “Κατηγορία” την κατηγορία στα πλαίσια της οποίας προσφέρεται το μάθημα
- Εισάγουμε τα ονόματα των εκπαιδευτών που υποστηρίζουν το μάθημα..
- Επιλέγουμε από τη λίστα “Γλώσσα”, τη γλώσσα στην οποία θέλουμε να εμφανίζονται τα υποσυστήματα του ηλεκτρονικού μαθήματος.
- Πληκτρολογούμε μια “Σύντομη περιγραφή” για το μάθημα.
- Επιλέγουμε από τη λίστα “Μορφή” μία από τις διαθέσιμες μορφές μαθημάτων.
- Καθορίζουμε, προαιρετικά, την άδεια διάθεσης του μαθήματός μας. Σημειώνουμε ότι υποστηρίζονται όλες οι άδειες διάθεσης τύπου Creative Commons.

Στη συνέχεια καθορίζουμε τον τύπο πρόσβασης του μαθήματος σας. Έχουμε τις παρακάτω επιλογές:

- Ελεύθερη Πρόσβαση (χωρίς συνθηματικό): οποιοσδήποτε μπορεί να εισέλθει στο μάθημά σας χωρίς να έχει εγγραφεί στην πλατφόρμα ή να πληκτρολογήσει κάποιο κωδικό πρόσβασης. (“**Ανοιχτό μάθημα**”)
- Ελεγχόμενη Πρόσβαση με ανοιχτή εγγραφή: για να εισέλθει κάποιος χρήστης το μάθημά σας πρέπει πρώτα να εγγραφεί ως χρήστης του μαθήματος, αλλά οποιοσδήποτε εγγεγραμμένος στην πλατφόρμα μπορεί να κάνει αίτηση εγγραφής (“**Ανοικτό με εγγραφή**”)
- Ελεγχόμενη Πρόσβαση: στο μάθημα έχουν πρόσβαση μόνο οι χρήστες που βρίσκονται στη λίστα Χρηστών του Μαθήματος (“**Κλειστό μάθημα**”)
- “**Ανενεργό μάθημα**”: Πρόσβαση στο μάθημα έχουν μόνο οι εκπαιδευτές του μαθήματος

Εναλλακτικά μπορούμε να ορίσουμε συνθηματικό (password) στα ανοικτά μαθήματα ή σε αυτά με ανοικτή εγγραφή.

The screenshot shows the 'Χαρτοφυλάκιο χρήστη' (User Portfolio) page for 'Δημιουργία μαθήματος' (Create Lesson). The form contains the following fields and options:

- Τίτλος:** Text input field with placeholder 'Τίτλος'.
- Κωδικός:** Text input field with placeholder 'προαιρετικό'.
- Κατηγορία:** Text input field.
- Εκπαιδευτές:** Text input field with placeholder 'Διδάσκων/Διδάσκουσα'.
- Γλώσσα:** Dropdown menu with 'Ελληνικά' selected.
- Σύντομη περιγραφή του μαθήματος (προαιρετικό):** Rich text editor with a toolbar.
- Μορφή μαθήματος:**
 - Άλλη μορφή
 - Μάθημα με ενότητες (εβδομαδιαίες, θεματικές)
 - Μορφή τοίχου
- Άδεια Διάθεσης:**
 - Δεν έχει οριστεί
 - Προστατεύονται όλα τα δικαιώματα
 - Άδεια χρήσης Creative Commons (CC)
- Διαθέσιμοι τύποι πρόσβασης:**
 - Άνοικτο μάθημα
Επιτρέπει πρόσβαση (για εγγραφή) από τη κοινή σελίδα χωρίς κλειδί
 - Αποκλειστική εγγραφή
Επιτρέπει πρόσβαση (για εγγραφή) σε άτομα διαθέτοντας κλειδί στην εγγραφή
 - Κλειστό μάθημα
Πρόσβαση στο μάθημα είναι μόνο από βρισκόμενα στη λίστα άτομα του μαθήματος
 - Ανεπιβεβλημένο μάθημα
Πρόσβαση στο μάθημα είναι σε οποιοδήποτε του μαθήματος
- Προαιρετικό συνθηματικό:** Text input field.

Buttons at the bottom: 'Δημιουργία μαθήματος' (Create Lesson) and 'Ακύρωση' (Cancel).



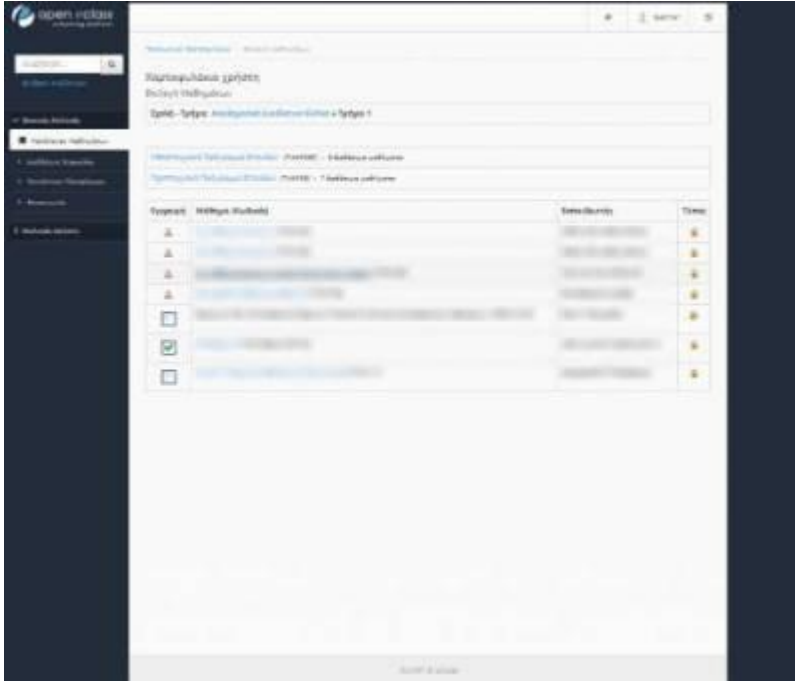
5.3.2.4.9 Δημιουργία μαθήματος

Αν θέλουμε ελεγχόμενη πρόσβαση, μία συνήθης πρακτική είναι να επιλέξουμε «Ελεγχόμενη Πρόσβαση με ανοιχτή εγγραφή» και να ζητήσετε από τους εκπαιδευόμενους να εγγραφούν. Μόλις τελειώσει η εγγραφή μπορούμε να επιλέξουμε «Ελεγχόμενη Πρόσβαση» και κατόπιν να αποβάλλουμε από το μάθημα τους χρήστες που δεν επιθυμούμε να συμμετάσχουν.

Κάνουμε κλικ στο κουμπί “Δημιουργία μαθήματος” για να δημιουργηθεί το μάθημά μας. Μόλις ολοκληρωθεί η δημιουργία του, μπορούμε να μπούμε σε αυτό. Να σημειωθεί ότι κάθε εκπαιδευτής μπορεί να δημιουργεί στην πλατφόρμα όσα μαθήματα επιθυμεί χωρίς να υπάρχει ανώτατο όριο.

5.3.2.4.10 Εγγραφή σε μάθημα


Επιλέγοντας «Εγγραφή σε μάθημα» στην αριστερή στήλη στο προσωπικό σας χαρτοφυλάκιο, θα μεταφερθούμε στη λίστα μαθημάτων στην οποία μπορούμε να επιλέξουμε ποια από τα διαθέσιμα μαθήματα θέλουμε να συμπεριλάβουμε στην προσωπική μας λίστα παρακολούθησης.



5.3.2.4.11 Περιγραφή Μαθήματος

Η περιγραφή του μαθήματος αποτελεί μια μικρή περίληψη σχετικά με το αντικείμενο του μαθήματος καθώς προϊδεάζει τον εκπαιδευόμενο σχετικά με το αντικείμενο του μαθήματος. Για να δημιουργήσουμε μια νέα περιγραφή η οποία θα εμφανίζεται στην κεντρική σελίδα του μαθήματος επιλέγουμε το σύνδεσμο “**Περιγραφή**” στην πάνω αριστερή γωνία (εικονίδιο με το μολύβι).

Περιγραφή



Καλώς ήρθατε στο Πρώτο μάθημα!

- Στην πρώτη θεματική ενότητα θα βρείτε «τον δρόμο σας» στο eClass αφού θα εξοικειωθείτε με το «Χαρτοφυλάκιο χρήστη» και το «Προφίλ χρήστη»
- Στη δεύτερη θεματική ενότητα θα ασχοληθείτε με τον «Ενσωματωμένο HTML κειμενογράφο» και τις λειτουργίες του. Υπάρχει επίσης μια επισκόπηση των εννοιών της «Ευχρηστίας» και της «Προσβασιμότητας».
- Θα χρησιμοποιήσετε τον κειμενογράφο για να συμμετάσχετε ως bloggers στην τρίτη θεματική ενότητα σε «Ιστολόγιο» και κυρίως για να συμμετάσχετε στις «Συζητήσεις» της τέταρτης θεματικής ενότητας. Οι «Ανακοινώσεις» και οι «Συζητήσεις» ξεκινούν το μεγάλο θέμα της Επικοινωνίας σε ένα ασύγχρονο μάθημα που βέβαια θα συνεχιστεί και στις επόμενες ενότητες.
- Στην πέμπτη ενότητα θα δούμε πώς στήνουμε και θα συμμετάσσουμε σε μια «Τηλεσυνεργασία» τη σύγχρονη επικοινωνία που θα επαναλαμβάνεται σε κάθε μάθημα. Είναι μια διαδικασία που «ελαττώνει» την δεδομένη χωρική απόσταση.

Δείτε στην περιγραφή του μαθήματος πρόσθετες πληροφορίες για αυτά, [ότι Περισσότερα](#)

[Πληροφορίες](#)


Στην συνέχεια επιλέγουμε τον τρόπο εμφάνισης της περιγραφής του μαθήματος (σε δυο στήλες η πλήρες πλάτος). Ακολούθως εισάγουμε μια εικόνα (εάν επιθυμούμε) η οποία θα αφορά την περιγραφή και θα εμφανίζεται στην σελίδα του μαθήματος καθώς και το κείμενο της περιγραφής. Η διαδικασία ολοκληρώνεται επιλέγοντας το σύνδεσμο “Υποβολή”.

Διαδραστικό Ραδιόφωνο και Τηλεόραση (D11289) (D11289)

[Επιστροφή](#)

Διάταξη: 2 Στήλες Με Εικόνα (προεπιλογή)

Φωτογραφία Μαθήματος


Απογραφή

Περιγραφή:

Το **Διαδραστικό Ραδιόφωνο** (Web radio), είναι η συνεχής μετάδοση ήχου (audio, streaming audio) μέσω του διαδικτύου (Internet) στον υπολογιστή σας ή κινητό. Αυτή η τεχνική της μετάδοσης αρχικών ήχου, χρησιμοποιώντας μετάδοση δεδομένων είναι παρόμοια με το ζήγιο ραδιόφωνο αλλά στο βασικό του πλεονέκτημα είναι ότι μπορεί να ακουστεί σε οποιοδήποτε γεωγραφικό σημείο της γης.

Με σερβ από υπερβολές Web και ελεύθερα λογισμικά επιτρέπουν στους χρήστες να δημιουργήσουν τα δικά τους διαδραστικά ραδιόφωνα ή τηλεοπτικό σταθμό, με παγκόσμια εμβέλεια και με πολύ χαμηλό κόστος. Οι διαδικτυακοί ραδιοφωνικοί σταθμοί είναι παρόμοιοι με τους κανονικούς, επιτρέποντας σε ένα άτομο ή οργανισμό να μεταδώσει ζωντανά μουσική μέσω του διαδικτύου. Οι διαδικτυακοί ραδιοφωνικοί σταθμοί μπορεί να είναι μια ταυτόχρονη ροή ενός κανονικού ραδιοφωνικού σταθμού, ένας ερασιτέχνης που μεταδίδει το δικό του σταθμό ή εμπορικοί διαδικτυακοί σταθμοί με παραγωγούς, ζωντανά πρόγραμμα και διαφημίσεις.

Powered by tinymce
138 words

[Υποβολή](#)
[Ακύρωση](#)

5.3.2.4.12 Θεματικές ενότητες

Στα πλαίσια ενός μαθήματος η πλατφόρμα δίνει στον εκπαιδευτή τη δυνατότητα να δημιουργήσει ενότητες. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται μια τμηματική παρουσίαση του

εκπαιδευτικού υλικού το οποίο διδάσκει ο εκπαιδευτής. Προκειμένου να δημιουργηθεί μια νέα ενότητα πατάμε το κουμπί με το σταυρό το οποίο βρίσκεται κάτω από την περιγραφή του μαθήματος.

The screenshot shows a course management interface. On the left, there is a course card titled "Δημιουργία διαδικτυακής ραδιοφωνικής εκπομπής με τα Shoutcast και Winamp εργαλεία". The card includes a microphone icon, a description: "Η υποενότητα περιγράφει την χρήση των εργαλείων όπως το Winamp και SHOUTcast ως βασικά εργαλεία για την υλοποίηση ενός διαδικτυακού ραδιοφώνου.", keywords: "Λέξεις-κλειδιά: Ραδιόφωνο στο Διαδίκτυο, το Winamp, SHOUTcast.", and duration: "Διάρκεια: 2 ώρες". On the right, there is a calendar for January 2017, with the 30th highlighted in green.

Στην συνέχεια στην εμφανιζόμενη φόρμα θα πρέπει να συμπληρώσουμε τα στοιχεία τα οποία αφορούν την συγκεκριμένη ενότητα. Συγκεκριμένα θα πρέπει να πληκτρολογήσουμε τον τίτλο της ενότητας και μια σύντομη περιγραφή της. Επίσης μπορούμε να καθορίσουμε το διάστημα (από – μέχρι) στο οποίο η συγκεκριμένη ενότητα θα είναι ορατή από τους εκπαιδευόμενους. Εάν δεν καθορίσουμε κάποιο διάστημα τότε η συγκεκριμένη ενότητα θα είναι ορατή άμεσα μετά την δημιουργία της. Τέλος και επιλέγουμε το σύνδεσμο “Υποβολή” προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία.

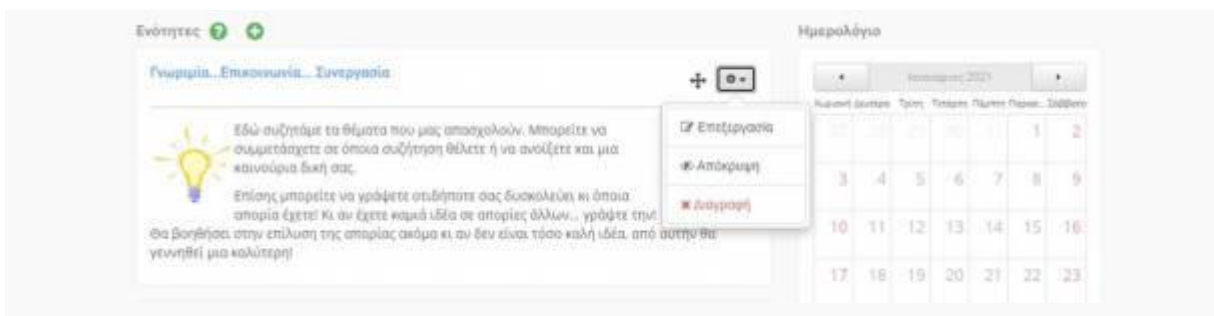
The screenshot shows the course creation form. It has the following fields and elements:

- Τίτλος:** A text input field containing "Ενότητα 1".
- Σύντομη περιγραφή:** A rich text editor with a toolbar (bold, italic, underline, link, unlink, list, etc.) and a text area containing the same description as in the previous screenshot. Below the text area, it says "Powered by tinymce" and "21 words".
- Διάρκεια (προαιρετικό):** Two date input fields: "από" (19-03-2019) and "μέχρι" (20-03-2019).
- Ετικέτες:** A text input field for tags.
- Υποβολή:** A blue button at the bottom.

Έχοντας δημιουργήσει ενότητες μπορούμε να τις επεξεργαστούμε μέσω μιας σειράς ενεργειών όπως:

- Ταξινόμηση (μετακίνηση ενότητων πάνω ή κάτω)
- Επεξεργασία (Αλλαγή τίτλου και περιγραφής)
- Απόκρυψη (Μη ορατή η ενότητα μόνο για τους εκπαιδευομένους)
- Διαγραφή

Για να υλοποιήσουμε μια από τις παραπάνω ενέργειες επιλέγουμε για την ταξινόμηση το σύνδεσμο με τα “βέλη” ενώ για τις υπόλοιπες ενέργειες επιλέγουμε το σύνδεσμο με το “γρανάζι”.



5.3.2.4.13 Ασκήσεις

Το υποσύστημα «Ασκήσεις» παρέχει στον εκπαιδευτή μια σειρά δυνατοτήτων σχετικά με την δημιουργία και την διαχείριση ασκήσεων. Στην αρχική σελίδα του υποσυστήματος ασκήσεων εμφανίζονται όλες οι ασκήσεις του μαθήματος με δυνατότητα διαχείρισής τους.

Όνομα Άσκησης	Στοιχεία άσκησης	Αποτελέσματα	αξ
Άσκηση 3	Εναρξη: 4-07-2020 13:42 Κατηγορίες ερωτήσεων Τράπεζα ερωτήσεων		⚙
Άσκηση 2	Εναρξη: 14-07-2020 13:41	—	⚙
Άσκηση 1	Εναρξη: 14-07-2020 13:32 Επεξεργασία άσκησης	—	⚙

Εμφανίζονται 1 έως 3 από 3 συνολικά αποτελέσματα

Για να δημιουργήσουμε μια άσκηση επιλέξτε το σύνδεσμο “**Νέα άσκηση**” και στην συνέχεια συμπληρώνουμε μια σειρά παραμέτρων της. Συγκεκριμένα θα πρέπει να ορίσουμε τις παρακάτω παραμέτρους:

- **Όνομα άσκησης:** θα πρέπει να εισάγουμε το όνομα της άσκησης.
- **Περιγραφή άσκησης:** εάν επιθυμούμε μπορούμε να συμπληρώσουμε μια σύντομη περιγραφή της άσκησης.
- **Εμφάνιση:** καθορίζουμε εάν οι ερωτήσεις της άσκησης θα εμφανίζονται όλες σε μια σελίδα ή θα εμφανίζεται μια ερώτηση ανά σελίδα. Επίσης υπάρχει **νέα** δυνατότητα “Μια ερώτηση ανά σελίδα χωρίς δυνατότητα επιστροφής σε προηγούμενες ερωτήσεις”.
- **Κλίμακα βαθμολογίας:** Επιλέγουμε την κατάλληλη βαθμολογική κλίμακα.
- **Έναρξη-Λήξη:** μπορούμε να ορίσουμε την ημερομηνία έναρξης ισχύος της συγκεκριμένης άσκησης αλλά και την ημερομηνία λήξης της. Η συγκεκριμένη παράμετρος είναι αρκετά χρήσιμη για διαδικασίες διαγωνισμάτων (συγκεκριμένες ημέρες και ώρες).

The screenshot shows a form for creating a new exercise. The fields are as follows:

- Όνομα:** Άσκηση 1
- Περιγραφή:** A rich text editor with a toolbar containing icons for bold, italic, underline, text color, background color, link, unlink, list, and other text formatting options.
- Εμφάνιση:** Three radio button options:
 - Σε μία μόνο σελίδα
 - Μία ερώτηση ανά σελίδα με δυνατότητα πλοήγησης
 - Μία ερώτηση ανά σελίδα χωρίς επιστροφή σε προηγούμενες ερωτήσεις
- Κλίμακα βαθμολογίας:** A dropdown menu currently showing "-- χωρίς κλίμακα --".
- Έναρξη:** A date and time field with a calendar icon, showing 24-05-2021 11:47. Below it is a tooltip: "Κάντε κλικ για να ορίσετε μια διαφορετική (μελλοντική) Ημερομηνία Έναρξης Άσκησης".
- Λήξη:** A date and time field with a calendar icon, showing 24-05-2021 13:00. Below it is a tooltip: "Κάντε κλικ για να ορίσετε Ημερομηνία Λήξης Άσκησης".



Συμπλήρωση παραμέτρων ασκήσεων

- **Προσωρινή αποθήκευση:** μέσω αυτής της επιλογής μπορούμε να ενεργοποιήσουμε–απενεργοποιήσουμε την προσωρινή αποθήκευση σε μια άσκηση.
- **Χρονικός περιορισμός:** επιλέγουμε εάν επιθυμείτε να θέσετε χρονικά όρια στην ολοκλήρωση από τους εκπαιδευόμενους της άσκησης σας.
- **Επιτρεπόμενες επαναλήψεις:** καθορίζουμε πόσες φορές μπορεί ο ίδιος χρήστης να επαναλάβει την συγκεκριμένη άσκηση. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ο αριθμός 0 των επιτρεπόμενων επαναλήψεων αντιστοιχεί σε “άπειρες” επαναλήψεις εκτέλεσης της άσκησης από την πλευρά των εκπαιδευομένων.
- **Απαντήσεις:** επιλέγουμε εάν επιθυμούμε ή όχι να εμφανίζονται στο τέλος της άσκησης τα αποτελέσματα της ή να εμφανίζονται τα αποτελέσματα μετά την τελευταία προσπάθεια από τον εκπαιδευόμενο.
- **Βαθμολογία:** επιλέγουμε εάν επιθυμούμε ή όχι να εμφανίζεται στο τέλος της άσκησης η βαθμολογία της ή να εμφανίζεται η βαθμολογία μετά την τελευταία προσπάθεια από τον εκπαιδευόμενο.
- **Ανάθεση σε:** η συγκεκριμένη επιλογή ορίζει σε ποιες κατηγορίες εκπαιδευομένων θα είναι διαθέσιμη η παρούσα άσκηση (όλους τους εκπαιδευόμενους, συγκεκριμένους εκπαιδευόμενους, ομάδες χρηστών)
- **Συνέχιση προσπάθειας:** εδώ μπορούμε να καθορίστε το διάστημα σε λεπτά που έχει ο εκπαιδευόμενος στην διάθεση του για να επανασυνδεθεί και να συνεχίσει την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης άσκησης. Η συγκεκριμένη λειτουργία ενεργοποιείται όταν σε έναν εκπαιδευόμενο κατά την διάρκεια της εκτέλεσης της άσκησης παρουσιαστεί κάποια δυσλειτουργία στον υπολογιστή του (διακοπή σύνδεσης δικτύου, πτώση τάσης ρεύματος).

Προσωρινή αποθήκευση: Απενεργοποίηση
 Ενεργοποίηση

Χρονικός περιορισμός:
λεπτά (0 για καθόλου περιορισμό)

Επιτρεπόμενες επαναλήψεις:
φορές (0 για απεριόριστο αριθμό επαναλήψεων)

Απαντήσεις: Εμφάνιση απαντήσεων μετά το τέλος της άσκησης
 Απόκρυψη απαντήσεων μετά το τέλος της άσκησης

Βαθμολογία: Εμφάνιση βαθμολογίας μετά το τέλος της άσκησης
 Απόκρυψη βαθμολογίας μετά το τέλος της άσκησης

Ανάθεση σε: Σε όλους τους εκπαιδευόμενους
 Συγκεκριμένους εκπαιδευόμενους
 Συγκεκριμένες Ομάδες Χρηστών

Συνέχιση προσπάθειας: Ενεργοποίηση δυνατότητας συνέχισης προσπαθειών που διακόπηκαν απότομα, για περιορισμένο χρονικό διάστημα από την τελευταία ενέργεια του χρήστη.

Χρονικό περιθώριο: λεπτά.

- **Συνθηματικό πρόσβασης:** καθορίζουμε εάν επιθυμούμε οι χρήστες να έχουν πρόσβαση στην άσκηση σας μέσω συνθηματικού (password)
- **Πρόσβαση από διεύθυνση δικτύου (συγκεκριμένες IP(s)):** ορίζουμε τις διευθύνσεις οι οποίες θα επιθυμούσαμε να έχουν πρόσβαση στην συγκεκριμένη άσκηση
- **Ετικέτες (Tags):** συσχετίζουμε την τρέχουσα άσκηση με μια ετικέτα. Η συγκεκριμένη λειτουργία είναι αρκετά χρήσιμη για την αναζήτηση μέσω ετικετών στο μέλλον.

Η διαδικασία συμπλήρωσης των στοιχείων της άσκησης ολοκληρώνεται επιλέγοντας το σύνδεσμο “Δημιουργία”.

▼ Έλεγχος πρόσβασης

Συνθηματικό πρόσβασης:

Πρόσβαση από διευθ. δικτύου (IP(s) ή CIDR(s)):

Ετικέτες:

Εάν έχουμε δημιουργήσει μια νέα άσκηση στην οποία ακόμα δεν έχουμε προσθέσει ερωτήσεις τότε αυτή η άσκηση θα είναι **μη ορατή** (γκρι χρώμα). Για να γίνει ορατή θα πρέπει να προστεθούν ερωτήσεις όπως αυτές περιγράφονται παρακάτω.

Άσκησεις

Νέα Άσκηση

Εμφάνισε 10 αποτελέσματα

Αναζήτηση...

Όνομα Άσκησης	Στοιχεία άσκησης	Αποτελέσματα	αξ
Άσκηση 5	Εναρξη: 17-07-2020 12:59	—	⚙
Άσκηση 3	Εναρξη: 14-07-2020 13:42	—	⚙
Άσκηση 2	Εναρξη: 14-07-2020 13:41	—	⚙
Άσκηση 1	Εναρξη: 14-07-2020 13:32	—	⚙

Εμφανίζονται 1 έως 4 από 4 συνολικά αποτελέσματα

Εν συνεχεία θα πρέπει να εισάγετε τις ερωτήσεις οι οποίες θα περιέχονται στην συγκεκριμένη άσκηση. Αυτό μπορεί να γίνει είτε δημιουργώντας μια νέα ερώτηση είτε επιλέγοντας από μια ερώτηση η οποία υπάρχει στην **“Τράπεζα ερωτήσεων”**.

Νέα ερώτηση

Επιλογή με Κριτήρια

Επιλογή από Τράπεζα Ερωτήσεων

Κατάλογος ερωτήσεων της άσκησης

1. Ερώτηση 1 Παλλαπλής Επιλογής (Μοναδική Απάντηση)	⊕ ⊖ ⚙
2. quest2 Παλλαπλής Επιλογής (Μοναδική Απάντηση)	⊕ ⊖ ⚙

Για να δημιουργήσουμε μια νέα ερώτηση απλά πατάμε το σύνδεσμο **“Νέα ερώτηση”**. Στην συνέχεια επιλέγουμε την κατηγορία στην οποία θα ανήκει η ερώτηση μας. Εισάγουμε το όνομα της ερώτησης και αν επιθυμούμε ένα προαιρετικό σχόλιο. Καθορίζουμε τον βαθμό δυσκολίας της ερώτησης μέσω της γραμμής κύλισης. Εάν η άσκηση μας σχετίζεται με κάποια εικόνα τότε μέσω της επιλογής **“Αναζήτηση / Choose file”** μεταφέρουμε από τον

τοπικό σας δίσκο στην ερώτηση την συγκεκριμένη εικόνα. Εν συνεχεία επιλέγουμε τον τύπο της ερώτησης. Οι διαθέσιμες επιλογές είναι:

- Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής (Πολλαπλές απαντήσεις)
- Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής (Μοναδική απάντηση)
- Συμπλήρωση κενών
- Ταίριασμα
- Σωστό-Λάθος
- Ελεύθερου κειμένου
- Τράπεζα ερωτήσεων

Κατηγορία ερώτησης: Κατηγορία 1

Ερώτηση: Ερώτηση

Προαιρετικό σχόλιο:

Βαθμός Δυσκολίας: Με χαμηλό βαθμό

Προσθήκη εικόνας: Αναζήτηση... Δεν επιλέχθηκε αρχείο.

Τύπος Απάντησης:

- Πολλαπλής Επιλογής (Μοναδική Απάντηση)
- Πολλαπλής Επιλογής (Πολλαπλές Απαντήσεις)
- Συμπλήρωση Κενών
- Ταίριασμα
- Σωστό / Λάθος
- Ελεύθερου Κειμένου

Εντάξει Ακύρωση

Η διαδικασία δημιουργίας μιας νέας ερώτησης ολοκληρώνεται επιλέγοντας το σύνδεσμο “Εντάξει”. Όταν ο εκπαιδευτής έχει πλέον δημιουργήσει μια νέα άσκηση τότε του δίνεται η δυνατότητα να δει (προεπισκόπηση) τις ερωτήσεις και τις απαντήσεις της συγκεκριμένης

άσκησης. Αυτό γίνεται απλά πατώντας πάνω στο όνομα της άσκησης. Ένα παράδειγμα άσκησης δίνεται στην παρακάτω εικόνα.

Άσκηση 1	
Ερώτηση: 1	
Ποια είναι η ταχύτητα του φωτός είναι c :	
Απάντηση	Σχόλιο
<input type="checkbox"/> 289.345.458 m/s (Βαθμολογία: 0.00)	
<input checked="" type="checkbox"/> 299.792.458 m/s (Βαθμολογία: 10.00)	
<input type="checkbox"/> 302.824.458 m/s (Βαθμολογία: 0.00)	
<input type="checkbox"/> 306.350.458 m/s (Βαθμολογία: 0.00)	
Βαθμολογία ερώτησης: 10	
Συνολική βαθμολογία άσκησης: 10.00	

Εάν ο εκπαιδευτής επιθυμεί να εκτελέσει την άσκηση, μπορεί στην Προεπισκόπηση να πατήσει “Εκτέλεση”, έχει την δυνατότητα να εκτελέσει την άσκηση και να δει τις οθόνες εκείνες στις οποίες έχουν πρόσβαση οι εκπαιδευόμενοι.

Ασκήσεις

Προεπισκόπηση

Εκτέλεση Διαχείριση ερωτήσεων Επιστροφή

Παράδειγμα άσκησης

Για την επίδειξη δυνατοτήτων-λειτουργιών του υποσυστήματος

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αγιομαυρίτης Μάριος, Γεωργουσάκη Χρηστίνα, Τσιτμηδέλλη Ασημένια, Χασομέρη Έφη, Unicert Primary Internet, Universal Certification Solutions-UNICERT

Βικιπαίδεια, Ασφάλεια στο διαδίκτυο. (n.d.). Ανάκτηση Ιούνιος 2019, από <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CF%83%CF%86%CE%AC%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CF%84%CF%85%CE%BF>

Κασαπίδη Μ. (2012). International Diploma in IT Skill Standard. Αθήνα: Vellum Global Educational Services

Κατσικάτσος Γ. Βουλτσίδης Π. Ματζάκος Π. Σφυράκης Χ, Καλτσίας Κ, Νικολακόπουλος Η.. (2019). Εκπαιδευτικό υλικό προγράμματος «Βασικές Ψηφιακές Γνώσεις και Δεξιότητες». Αθήνα: ΕΚΚΔΑ

Moodle Ανάκτηση Αύγουστος 2021 <https://moodle.org/?lang=el>

Open eclass Ανάκτηση Αύγουστος 2021 από <https://docs.openeclass.org/el:teacher>

Πρόγραμμα Πιστοποίησης Γνώσεων & Δεξιοτήτων ECDL Base Online Essentials

Refresh your cache. (n.d.). Ανάκτηση Ιούνιος 2019, από <https://refreshyourcache.com/en/cache/>

support.office.com

- a. Προσθήκη λογαριασμού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο Outlook
- b. Προσαρμογή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- c. Δημιουργία, αλλαγή ή προσαρμογή προβολής
- d. Αλλαγή του τρόπου προβολής του ημερολογίου του Outlook
- e. Διατήρηση των προσεχών συναντήσεων και συσκέψεων πάντα σε προβολή
- f. Εστιασμένα Εισερχόμενα για το Outlook
- g. Προβολή λίστας μηνυμάτων κατά συνομιλίες

- h. Προβολή μόνο μη αναγνωσμένων μηνυμάτων
- i. Σήμανση μηνύματος ως αναγνωσμένου ή μη αναγνωσμένου
- j. Προβολή κεφαλίδων μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- k. Μορφοποίηση μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με τα Στυλ
- l. Αποστολή μεγάλων αρχείων με το Outlook
- m. Αρχαιοθέτηση στο Outlook για Windows
- n. Προσθήκη ή κατάργηση στηλών στα "Εισερχόμενα"
- o. Μετακίνηση μηνυμάτων από το φάκελο "Εισερχόμενα" σε ένα μετονομασμένο φάκελο στο Outlook
- p. Εκτύπωση σελίδας ή μέρος του μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- q. Αποθήκευση μηνύματος ως αρχείου
- r. Ανάκτηση διαγραμμένων στοιχείων στο Outlook για Windows
- s. Άδειασμα του φακέλου "Διαγραμμένα"
- t. Δημιουργία και αποστολή μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- u. Προώθηση μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- v. Απάντηση σε μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- w. Προσθήκη παραληπτών στις γραμμές "Κοιν." ή "Ιδιαίτ. κοιν."
- x. Δημιουργία και προσθήκη υπογραφής σε μηνύματα
- y. Τρόπος χρήσης της δυνατότητας "Βοηθός Εκτός Γραφείου" στο Outlook
- z. Αποστολή αυτόματων απαντήσεων "εκτός γραφείου" από το Outlook
- aa. Προσθήκη ή κατάργηση ενός βιβλίου διευθύνσεων
- bb. Δημιουργία βιβλίου διευθύνσεων
- cc. Δημιουργία μιας επαφής ομάδα ή λίστα διανομής στο Outlook για Υπολογιστή
- dd. Προσθήκη ατόμων σε ομάδα επαφών
- ee. Επεξεργασία επαφής
- ff. Δημιουργία ομάδας επαφών από μια λίστα ονομάτων σε μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- gg. Αποστολή μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε ομάδα επαφών
- hh. Δημιουργία και επεξεργασία ομάδας επαφών ή λίστας διανομής
- ii. Αποστολή εγγράφου με μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από το Microsoft Office

Tutorials point, Internet technologies. (n.d.). Ανάκτηση Ιούνιος 2019, από https://www.tutorialspoint.com/internet_technologies/internet_services.htm

Wikipedia, Client-server model. (n.d.). Ανάκτηση Ιούνιος 2019, από https://en.wikipedia.org/wiki/Client%E2%80%93server_model

Wikipedia, Computer virus. (n.d.). Ανάκτηση Ιούνιος 2019, από https://en.wikipedia.org/wiki/Computer_virus

Wikipedia, Computer worm. (n.d.). Ανάκτηση Ιούνιος 2019, από https://en.wikipedia.org/wiki/Computer_worm

Wikipedia, Hyperlink. (n.d.). Ανάκτηση Ιούνιος 2019, από <https://en.wikipedia.org/wiki/Hyperlink>

Wikipedia, Hypertext. (n.d.). Ανάκτηση Ιούνιος 2019, από <https://en.wikipedia.org/wiki/Hypertext>

Wikipedia, Hypertext_Transfer_Protocol. (n.d.). Ανάκτηση Ιούνιος 2019, από https://en.wikipedia.org/wiki/Hypertext_Transfer_Protocol

Wikipedia, Social engineering. (n.d.). Ανάκτηση 2019, από [https://en.wikipedia.org/wiki/Social_engineering_\(security\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Social_engineering_(security))

Wikipedia, Tim_Berners-Lee. (n.d.). Ανάκτηση Ιούνιος 2019, από https://en.wikipedia.org/wiki/Tim_Berners-Lee

Wikipedia, Trojan horse. (n.d.). Ανάκτηση Ιούνιος 2019, από [https://en.wikipedia.org/wiki/Trojan_horse_\(computing\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Trojan_horse_(computing))

Wikipedia, Web search engine. (n.d.). Ανάκτηση Ιούνιος 2019, από https://en.wikipedia.org/wiki/Web_search_engine#Market_share_in_February_2019

Wikipedia, Web_browser. (n.d.). Ανάκτηση από https://en.wikipedia.org/wiki/Web_browser

el.wikipedia.org

- ❖ Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
- ❖ SMTP
- ❖ IMAP
- ❖ Post_Office_Protocol
- ❖ spam