

## Διαδικασία Λήψης Απόφασης σε επίπεδο σχολικής μονάδας: Η περίπτωση της αξιοποίησης των ΤΠΕ στη διδακτική πρακτική

Μανώλης Κιουλάφας  
[mkioul@rhodes.aegean.gr](mailto:mkioul@rhodes.aegean.gr)

Δρ Μαθηματικών, Δ/ντής στο Πρότυπο Λύκειο Αναβρύτων

**Περίληψη.** Η παρούσα εργασία αναφέρεται στη διαδικασία λήψης απόφασης εστιασμένης στο επίπεδο της σχολικής μονάδας. Στόχος είναι να παρουσιαστεί μία λειτουργική, τεκμηριωμένη και επομένως ρεαλιστική διαδικασία μέσω της οποίας η όποια λήψη απόφασης να εμπεριέχει το μικρότερο δυνατόν ρίσκο αποτυχίας. Γίνεται ανάλυση των βημάτων που ακολουθούνται για την λήψη μιας απόφασης και αναπτύσσεται διεξοδικά η μέθοδος SWOT για την σε βάθος γνωριμία της σχολικής μονάδας. Επίσης παρουσιάζει μια πρακτική εφαρμογή που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η σχολική μονάδα αποφασίζει να αξιοποιήσει τις νέες τεχνολογίες στην καθημερινή διδακτική πρακτική.

**Λέξεις κλειδιά:** Λήψη απόφασης, Αξιοποίηση Ν.Τ, Διδακτική Πρακτική

### Εισαγωγή

Αποτελεί πλέον κοινή διαπίστωση ότι μεγάλο μέρος των προβλημάτων στις εκπαιδευτικές μονάδες, οφείλεται στο γεγονός ότι η σχολική διοίκηση που ασκείται είναι εμπειρικού χαρακτήρα. Ο διευθυντή της σχολικής μονάδας αναλαμβάνει διοικητικά καθήκοντα χωρίς καμιά προηγούμενη κατάρτιση. Εργάζεται εμπειρικά, αντιγράφει στάσεις και θέσεις διευθυντών που γνώρισε στο παρελθόν σε διάφορα σχολεία, οι οποίοι όμως και αυτοί είχαν εργαστεί εμπειρικά.

Μπορεί το σχολείο, όπως λένε, να αποτελεί γραφειοκρατική οργάνωση, όμως αυτό δε σημαίνει ότι η διοίκησή του είναι ένα απλό θέμα τήρησης και εφαρμογής γραφειοκρατικών κανόνων.

Καθημερινά ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, είναι υποχρεωμένος να πάρει δεκάδες αποφάσεις η συνισταμένη των οποίων οφείλει να συντελεί στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Όμως οι διευθυντές στην πλειονότητά τους στερούνται επιστημονικής κατάρτισης εστιασμένης στον τρόπο λήψης μιας απόφασης. Οι αποφάσεις του διευθυντή της σχολικής μονάδας αποτιμώνται καθημερινά και καθρεφτίζονται στο κλίμα των σχέσεων μεταξύ των μελών που απαρτίζουν τη σχολική μονάδα. Επίσης, πολλά σχολεία έχουν οδηγηθεί σε κοινωνική απαξίωση, επειδή απέφευγαν τη λήψη σοβαρών αποφάσεων ή εξαναγκάζονταν σε αυτή υπό το βάρος των συνθηκών.

### Θεωρητικό πλαίσιο

Κάθε σχολική μονάδα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα επιμέρους σύστημα του όλου εκπαιδευτικού συστήματος μέσα στο οποίο εισρέουν ως παραγωγικοί πόροι, οι διδάσκοντες, οι μαθητές, τα προγράμματα μαθημάτων, η υλικοτεχνική υποδομή, οι

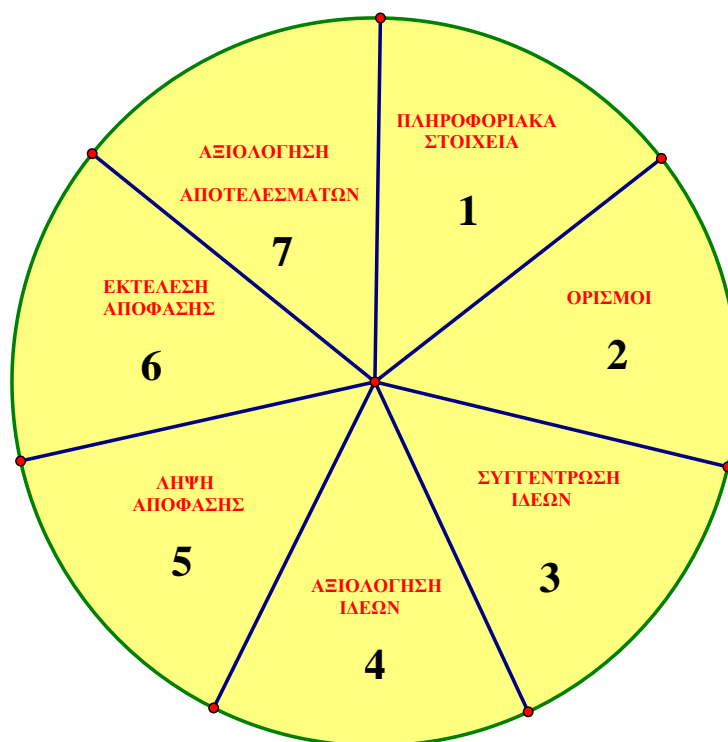
εγκαταστάσεις και μέσα από τη λειτουργία του σχολείου. Οι εισροές αυτές μετασηματίζονται σε νέες γνώσεις, τροποποιημένες συμπεριφορές διδασκόντων-μαθητών, μεταβολές εγκαταστάσεων. Για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, απαιτείται η ορθολογική διοίκηση της που θα ασκείται συστηματικά και θα περιλαμβάνει τη συνεχή και δυναμική διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου όλων των παραγόντων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία ώστε οι αποφάσεις να είναι αποτελεσματικές (Koontz & O'Donnel, 1980).

Πολλοί τοποθετούν τη λήψη αποφάσεων αμέσως μετά τη λειτουργία του προγραμματισμού και την συνδέουν στενά με αυτήν, αφού στο στάδιο του προγραμματισμού λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις που αφορούν την στρατηγική και τους σκοπούς της οργάνωσης. Στην πραγματικότητα όμως η λήψη αποφάσεων είναι μια λειτουργία και ένας όρος για την αποτελεσματική άσκηση όλων των διοικητικών λειτουργιών.

Ως λήψη απόφασης θα μπορούσε να ορισθεί μια διαδικασία επίλυσης συγκεκριμένου προβλήματος, μέσω της επιλογής και της εφαρμογής της προσφορότερης από τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις (Τύπας & Κατσαρός, 2003:84). Ακόμα με τον όρο απόφαση εννοούμε τη διαδικασία εκείνη που αποβλέπει στη λύση προβλημάτων που έχουν σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012:103).

Ετυμολογικά η λέξη απόφαση προέρχεται από τις λέξεις από + Φάσκω. Που ερμηνεύεται ως απόκριση, απάντηση, και κατά συνέπεια η λήψη απόφασης ερμηνεύεται ως λήψη απάντησης. (Λεξικό Liddel-Scott, σελ 359).

Είναι προφανές ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων εμπλέκεται σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης ενός σχολείου, αποτελεί κεντρική λειτουργία και η σημασία της είναι καθοριστική για το μέλλον του, αφού η επιβίωση και η εξέλιξη της εκπαιδευτικής μονάδας στηρίζεται στην ορθή λήψη αποφάσεων. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η καρδιά της διοίκησης γιατί η διεύθυνση του σχολείου καθημερινά πρέπει να παίρνει αποφάσεις για το μέλλον και την εύρυθμη λειτουργία του. Στο Σχήμα 1. δίνεται μία παραστατική προβολή των σταδίων της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.



Σχήμα 1. Διαδικασία Λήψης Απόφασης

### 1. Πληροφοριακά Στοιχεία

Η συλλογή πληροφοριών είναι το αρχικό αλλά συγχρόνως αποτελεί ένα πολύ βασικό βήμα το οποίο δρα ως καταλύτης στην αναγνώριση του προβλήματος. Προς τούτο απαιτείται από τα στελέχη της σχολικής μονάδας να διαθέτουν ερευνητικό πνεύμα για την συλλογή των πληροφοριών, ικανότητες ανάλυσης πληροφορίας, ώστε να οδηγούνται στην επιλογή των βασικών μεταβλητών και στον καθορισμό των σχέσεων μεταξύ τους. Για να υλοποιηθούν τα παραπάνω θα πρέπει να δοθούν απαντήσεις σε κεντρικά ερωτήματα:

- Ποιος η ποιο τμήμα της μονάδας αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα;
- 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;

Μέσα από αυτές τις ερωτήσεις εξετάζονται οι πηγές του προβλήματος και στη συνέχεια προσδιορίζεται η λανθασμένη κατάσταση καθώς και τα εμπόδια που εμφανίζονται στη διόρθωση της.

### 2. Ορισμός του προβλήματος

Είναι απαραίτητο ο ορισμός του προβλήματος να είναι σαφής και πλήρης, ώστε να προσανατολιστούν οι δράσεις:

- Στον εντοπισμό των αιτιών του προβλήματος
- Στους στόχους κατά την επίλυση του προβλήματος
- Στους περιορισμούς που υπάρχουν για την επίλυση του προβλήματος

Γενικά ο ορισμός του προβλήματος πρέπει να είναι απλός, χωρίς γενικότητες και αφηρημένη ορολογία, χωρίς περίπλοκα σχήματα. Επιβάλλεται να χρησιμοποιούμε ρήματα που να μας υποκινούν σε ενέργεια.

### **3. Συγκέντρωση ιδεών**

Πώς θα πετύχουμε αυτό που θέσαμε ως στόχο στον ορισμό του προβλήματος;

Ποιες είναι οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις; Ως εναλλακτικές λύσεις νοούνται διάφοροι πιθανοί δρόμοι οι οποίοι όμως οδηγούν στην τελική λύση του προβλήματος. Δεδομένου ότι κάθε εναλλακτική πρόταση έχει διαφορετικές συνέπειες, κόστος και προϋποθέσεις, το πρόβλημα πρέπει να προσεγγίζεται από διαφορετικές οπτικές γωνίες.

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι όσο περισσότερες απόψεις για εναλλακτικές λύσεις υπάρχουν, τόσο καλύτερη θα είναι η τελική επιλογή (Ζευγαρίδης, 1978:292). Η ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων εξαρτάται από την ικανότητα αυτού που αποφασίζει, την εμπειρία του, τη δια βίου εκπαίδευση του αλλά και την γνώση του στα εν λόγω προβλήματα. (Σαΐτης, 2007) .

Βέβαια καταγράφονται όλες οι ιδέες (Brainstorming) χωρίς να κάνουμε πρόωρη κρίση.

### **4. Αξιολόγηση ιδεών**

Σ' αυτό το στάδιο αφού εξεταστούν οι συνέπειες που μπορεί να προκύψουν από κάθε πιθανή λύση, επιλέγεται η πλέον προσφορότερη για τη σχολική μονάδα. Συγκεκριμένα θα πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- Κατά πόσο η κάθε εναλλακτική πρόταση συντελεί στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της σχολικής μονάδας;
- Υπάρχουν ανεπιθύμητες επιπτώσεις από την εφαρμογή κάθε εναλλακτικής λύσης;
- Μπορεί να εφαρμοστεί κάθε εναλλακτική λύση;

Στην πράξη η επιλογή της κατάλληλης λύσης δεν είναι πάντα μια εύκολη υπόθεση, επειδή σε οποιοσδήποτε εναλλακτικές λύσεις ενυπάρχει αρκετή δόση αβεβαιότητας, που μπορεί να προέρχεται από απρόβλεπτες νομοθετικές αλλαγές, τεχνολογικές μεταβολές κ.ά. που μπορούν να ανατρέψουν οποιαδήποτε σωστή απόφαση.

### **5. Λήψη απόφασης**

Στο στάδιο αυτό λαμβάνεται η απόφαση, μετά από την αξιολόγηση των λύσεων που έχουν προταθεί. Η αξιολόγηση συνίσταται στον έλεγχο για πιθανές παρενέργειες των προτάσεων, ώστε να προβλεφθούν αν είναι δυνατόν, η δημιουργία άλλων προβλημάτων.

Απαραίτητη ενέργεια για την επιτυχή εφαρμογή μιας απόφασης είναι η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών, τόσο στην διαδικασία όσο και στη λήψη της απόφασης. Η λήψη απόφασης από την ομάδα έχει μεγάλη σημασία. Όπως αποδεικνύεται από τη βιβλιογραφία, η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης αυξάνει την παραγωγικότητα. (Πασιαρδής, 2004 : 204).

Η λήψη ομαδικών αποφάσεων έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση, όπου τα προβλήματα των σχολικών μονάδων είναι συνήθως σύνθετα και χρειάζονται συντονισμό και αλληλεπίδραση των εκπαιδευτικών λειτουργιών στην αντιμετώπισή τους. Με την ψήφιση του Ν.1566/1985, η πολιτεία επεδίωξε την προώθηση της διοικητικής αποκέντρωσης και του δημοκρατικού προγραμματισμού στο χώρο της εκπαίδευσης,

εισήχθη ο θεσμός του Συλλόγου Διδασκόντων ως όργανο σχολικής διοίκησης. Με την ενεργή συμμετοχή και στη λήψη της απόφασης, τα εμπλεκόμενα μέρη δεσμεύονται στην εφαρμογή της απόφασης, αναπτύσσεται αίσθημα ευθύνης, γίνονται κοινωνοί της επερχόμενης αλλαγής πορείας και συνειδητοποιείται ο στόχος που επιδιώκεται.

### **6. Εκτέλεση της απόφασης**

Είναι το στάδιο κατά το οποίο η απόφαση γίνεται σχέδιο δράσης και χαρακτηρίζεται ως μία καλή απόφαση. Ακόμη και αν τα προηγούμενα στάδια λήψης της απόφασης ήταν σωστά ο βαθμός υλοποίησης της είναι ένα κρίσιμο σημείο. Για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική υλοποίηση της απόφασης θα πρέπει αρχικά να γίνει προσεκτικός προγραμματισμός που θα περιλαμβάνει τον προσδιορισμό ατόμων και υλικών μέσων που χρειάζεται για την υλοποίηση του. Ακόμη απαιτείται καλή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών και αποτελεσματικός συντονισμός και έλεγχος. Επιπλέον απαιτείται σταθερή μέριμνα από τη διοικητική ηγεσία της σχολικής μονάδας για να υπάρχει συνέχεια στο σχεδιασμό και στην διοικητική υποστήριξη.

### **7. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων**

Είναι το τελευταίο στάδιο του πλαισίου της ορθολογικής λήψης απόφασης. Σ' αυτό το στάδιο προσδιορίζεται η έκταση επίτευξης των στόχων, οι παράγοντες που συνετέλεσαν στην επιτυχία ή την αποτυχία και ο βαθμός επίλυσης του προβλήματος (Δεκλερής, 1989).

Με την διαδικασία της αξιολόγησης η διοίκηση της σχολικής μονάδας καθίσταται ικανή να :

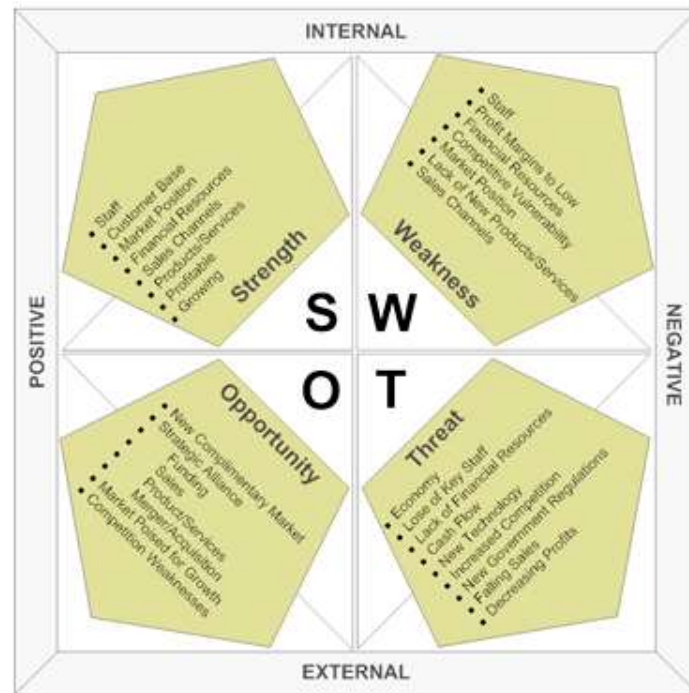
- ελέγχει όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού και στη συνέχεια να διορθώσει τις αποκλίσεις από τα προγραμματισθέντα και
- να διευρύνει την εμπειρία της ώστε να μπορεί να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις στο μέλλον.

Για να είμαστε όμως σε θέση να πάρουμε τις σωστές αποφάσεις την κατάλληλη χρονική στιγμή είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε σε βάθος τη σχολική μονάδα της οποίας έχουμε αναλάβει τη διοίκησή της. Όταν η σχολική μονάδα καλείται να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει και με σκοπό την επίτευξή τους, είναι απαραίτητο στον σχεδιασμό να συμπεριλάβει και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της μονάδας. Μια σημαντική μέθοδος, ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, που βοηθά αποτελεσματικά στη γνωριμία της σχολικής μονάδας και στη λήψη σωστών αποφάσεων είναι η ανάλυση SWOT.

## **Η Ανάλυση SWOT**

Την καλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας βοηθά σημαντικά η ύπαρξη ενός πλάνου το οποίο επιτρέπει να καταλάβουμε καλύτερα τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της μονάδας που είμαστε υπεύθυνοι για την εύρυθμη λειτουργία της.

Σαν εργαλείο, η ανάλυση SWOT, δεν αποτελεί μία πλήρη μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος, αλλά ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά συχνά στην προκαταρκτική διερεύνηση και την εξαγωγή βασικών πρωταρχικών συμπερασμάτων.



Σχήμα 2. Απεικόνιση της ανάλυσης SWOT

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats που μεταφραζόμενες στα ελληνικά αντιστοιχούν στα: Δυνατά σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές.

Την ανάλυση SWOT καθιέρωσε ο Albert Humphrey, καθηγητής την δεκαετία του 60 και 70 στο Stanford University. Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) μιας σχολικής μονάδας και όχι μόνο, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείται από την διεύθυνση της σχολικής μονάδας προκειμένου να αξιολογήσει την κατάσταση που βρίσκεται σήμερα, με σκοπό να παρθούν αποφάσεις και να διαμορφώσει την μελλοντική στρατηγική της.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς παράγοντες που επιδρούν στη λειτουργία της.

Εντοπίζονται από την ανάλυση οι ικανότητες-πάσης φύσεως- του προσωπικού και των στελεχών, η υλικοτεχνική υποδομή της σχολικής μονάδας, η ικανότητα να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις, κ.λπ.

Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν σε μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας, τις οποίες η διεύθυνση του σχολείου θα πρέπει να εντοπίσει, και να αξιοποιήσει προς το συμφέρον της μόρφωσης των μελών, από τα οποία απαρτίζεται.

Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν ορθολογικά και με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την κάθε περιοχή που ερευνάται.

Τα ΔΥΝΑΤΑ σημεία σε μια σχολική μονάδα μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Το ικανό και έμπειρο προσωπικό της.
- Κάποια "ειδικά" που προσφέρει, και δεν προσφέρονται σε άλλα σχολεία.

- Η καλή φήμη και οι κατακτήσεις τίτλων σε Πανελλήνιο και διεθνές επίπεδο από τους μαθητές.
- Η οργάνωση και η χρηστή διοίκηση της σχολικής μονάδας.
- Η υλικοτεχνική Υποδομή της.
- Το καλό σχολικό κλίμα που επικρατεί στην καθημερινότητα της σχολικής μονάδας.

Με λίγα λόγια θα καταγραφεί:

- Τι είναι αυτό που κάνει καλά η σχολική μονάδα;
- Το "ανταγωνιστικό πλεονέκτημα" της σχολικής μονάδας
- Αυτό που προσφέρει η σχολική μονάδα και που δεν προσφέρει καμία άλλη.
- Αυτό για το οποίο "μιλάει" η εκπαιδευτική κοινότητα και είναι γνωστή η σχολική μονάδα.

Τα ΑΔΥΝΑΤΑ σημεία ή τα σημεία που μειονεκτεί μια σχολική μονάδα μπορούν να είναι:

- Ανεκπαιδευτο και διδακτικά ανεπαρκές προσωπικό.
- Κακή οργάνωση της σχολικής μονάδας.
- Αδυναμία διατήρησης κλίματος ηρεμίας.
- Ανεπαρκής Υλικοτεχνική Υποδομή.
- Η έλλειψη ενημέρωσης των μερών της σχολικής μονάδας.
- Ανελαστική διεύθυνση.
- Κακή επικοινωνία της σχολικής μονάδας με τους εμπλεκόμενους φορείς.

Δηλαδή θα καταγραφεί :

- Τι είναι αυτό που ΔΕΝ γίνεται καλά.
- Που υστερεί, σε ποια σημεία υστερεί, έναντι των άλλων σχολικών μονάδων.
- Τι θα πρέπει να αποφύγει, τι να βελτιώσει.
- Τι είναι αυτό που πρέπει να πάρει ο μαθητής, και δεν προσφέρει η σχολική μονάδα.

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων - Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των εκτός της σχολικής μονάδας εμπλεκόμενων με αυτή. Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής & αντικειμενικής αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με το ευρύτερο πλαίσιο που καθορίζεται από το Υπουργείο Παιδείας. Για παράδειγμα, η προσφορά δεύτερης ξένης γλώσσας, εφόσον προσφέρεται από όλα σχεδόν τα σχολεία, δεν αποτελεί δύναμη για τη σχολική μονάδα, αλλά αναγκαιότητα.

Οι Ευκαιρίες και Απειλές της σχολικής μονάδας εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείται η σχολική μονάδα. Οι εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, νομικοί.

Οι ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ θεωρούνται στο εξωτερικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει για να εκπληρώσει καλύτερα την αποστολή της. Ως ευκαιρίες ενδεικτικά αναφέρουμε:

- Νέες υποδομές που δημιουργούνται (πχ. Επέκταση του σχολικού συγκροτήματος με νέα αίθουσα για βιβλιοθήκη, αίθουσα πολιτιστικών δρώμενων, κλπ.).
- Βελτίωση των Οικονομικών πόρων, μέσω δωρεών.
- Αλλαγή εκπαιδευτικών πολιτικών προς όφελος της σχολικής μονάδας.

- Σύνδεση με την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

ΟΙ ΑΠΕΙΛΕΣ θεωρούνται εξωτερικοί παράγοντες ή καταστάσεις που επηρεάζουν τη σχολική μονάδα με αρνητικό τρόπο κάνοντας πιο δύσκολη την εκπλήρωση της αποστολής της. Ως απειλές ενδεικτικά αναφέρουμε:

- Δυσμενείς δημογραφικές αλλαγές.
- Δυσμενείς αλλαγές στο νομικό εκπαιδευτικό πλαίσιο.
- Χρηματοδοτικά προβλήματα. Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων.
- Καθυστέρηση στην κάλυψη λειτουργικών κενών.
- Προβληματική επικοινωνία με Φορείς.

## Πρακτική Εφαρμογή

Ζούμε σε μια εποχή που τα πάντα γύρω μας αλλάζουν. Αντιλαμβανόμαστε ότι αυτό έχει να κάνει με τον αυξανόμενο ρυθμό της τεχνολογίας, τις καινοτομίες, τις νέες επινοήσεις. Συνέπεια όλων αυτών είναι η αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο ο άνθρωπος σκέφτεται και πράττει. Έτσι ενεργεί με μεγαλύτερη αυτονομία, πιο γρήγορα και με νέα θεμέλια αποδοτικότητας. Όλοι οι τομείς της ζωής είναι επηρεασμένοι απ' αυτό το πνεύμα της αλλαγής.

Όλο και περισσότερο παρατηρούμε την μεγάλη επιρροή που ασκούν οι Νέες Τεχνολογίες στον τομέα της εκπαίδευσης.

Οι υπολογιστές, το Διαδίκτυο (World Wide Web) και η διεισδυτικότητα του, δεν αφήνουν ανεπηρέαστο τον τομέα της παιδείας. Ο εκπαιδευτικός πρέπει να είναι ενήμερος γι' αυτά τα μοναδικά παιδαγωγικά και εκπαιδευτικά πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι Νέες Τεχνολογίες πριν αποφασίσει να τις χρησιμοποιήσει. Να μην καταλήξει σ' αυτές μόνο εξαιτίας της άμετρης αγάπης για την τεχνολογία ή απλώς επειδή σήμερα η τεχνολογία έχει μπει στην ζωή μας.

Η αξιοποίηση των ΝΤ στη διδακτική πρακτική έγινε με βάση το θεωρητικό πλαίσιο που προαναφέραμε. Αρχικά συλλέξαμε πληροφορίες τα παρακάτω:

- Πόσοι εκπαιδευτικοί του σχολείου μας έχουν το Β επίπεδο στις Ν.Τ
- Πόσοι εκπαιδευτικοί θέλουν να παρακολουθήσουν σεμινάριο από πανεπιστημιακούς, συμβούλους ή επιμορφωτές για την αξιοποίηση των Ν. Τ στην εκπαιδευτική πρακτική.
- Πόσοι εκπαιδευτικοί δεν επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν τις Ν. Τ για την διδασκαλία του γνωστικού τους αντικειμένου.

Στην συνέχεια στο σύλλογο των καθηγητών έγινε συζήτηση, και κατατέθηκαν ιδέες:

- ✓ Γιατί πρέπει να χρησιμοποιήσουμε στη διδασκαλία μας τις Ν.Τ;
- ✓ Ποια είναι η προστιθέμενη αξία που προσδίδουν οι Ν. Τ στη διδασκαλία ενός μαθήματος.
- ✓ Τι σημαίνει αξιοποίηση των Ν. Τ στη διδακτική πρακτική.
- ✓ Με ποιο τρόπο- τρόπους- μπορεί να γίνει η αξιοποίηση για να έχουμε τα καλύτερα αποτελέσματα, κατανόηση σε βάθος της γνώσης, σε δεδομένο και περιορισμένο διδακτικό χρόνο.



- ✓ Τι χάνει ο μαθητής που διδάσκεται την ίδια ιδέα – μάθημα – χωρίς τη βοήθεια των Ν.Τ
- ✓ Είναι απαραίτητο το φύλλο εργασίας;
- ✓ Πάντα πρέπει να χωρίζουμε σε ομάδες τους μαθητές, σε οποιοδήποτε γνωστικό αντικείμενο διδάσκουμε;
- ✓ Χρησιμοποιούμε όλη τη διδακτική ώρα ή μέρος αυτής;
- ✓ Τι πρέπει να αποφεύγεται ώστε οι μαθητές να μην λένε ότι οι Ν.Τ είναι το « Game boy» των εκπαιδευτικών;
- ✓ Είναι απαραίτητο το σχέδιο μαθήματος όταν χρησιμοποιούμε Ν.Τ στη διδασκαλία;

Εξελέγη μια πενταμελής επιτροπή από καθηγητές με γνώση και εμπειρία στο θέμα και μαζί με τον διευθυντή μετά από αρκετές συνεδριάσεις διαμόρφωσαν τις ιδέες που συζητήθηκαν σε εφαρμόσιμο σχέδιο, και προέβησαν στις παρακάτω ενέργειες:

1. Ενθαρρύνθηκαν οι εκπαιδευτικοί να δοκιμάσουν νέες λύσεις στα καθημερινά διδακτικά αδιέξοδα που διαπιστώνουν.
2. Όσοι εξέφρασαν την επιθυμία, επιμορφώθηκαν από άλλους συναδέλφους οι οποίοι είχαν προετοιμαστεί για το λόγο αυτό από πανεπιστημιακά επιμορφωτικά κέντρα.
3. Επιμορφώθηκαν όλοι οι συνάδελφοι σε σεμινάρια γενικής διδακτικής - θεωρίες μάθησης, μέθοδοι και μορφές διδασκαλίας, σχέδιο μαθήματος, φύλλο εργασίας – και δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα κατά τη διάρκεια της επιμορφωτικής διαδικασίας να αλλάξουν τα γλωσσοδιδακτικά πρότυπα, τα οποία χρησιμοποιούσαν από συνήθεια.
4. Τονίστηκαν συγκεκριμένοι τρόποι, παιδαγωγικές δυνατότητες, αξιοποίησης των ΤΠΕ στη διδασκαλία των μαθημάτων σε ένα Γενικό Λύκειο.
5. Δημιουργήθηκε μια ομάδα υποστήριξης των διδασκαλιών με βάση τον καθηγητή της Πληροφορικής και δυο συναδέλφους με διδακτορικό στη Διδακτική.  
Ο στόχος της ομάδας ήταν αφ' ενός οι τεχνικές βλάβες να επιλύονται και να μην αποτελούν εμπόδιο, αρχικά τουλάχιστον, στις διδασκαλίες με Ν.Τ και αφ' ετέρου εκεί που αδυνατούσε να παρέμβει ο καθηγητής, λόγω της σοβαρότητας του προβλήματος, επινοούνταν άλλοι τρόποι από τους συναδέλφους της Διδακτικής, προκειμένου να ξεπεραστούν τα εμπόδια, όπως μικρότερες ομάδες, αλλαγή της μορφής διδασκαλίας, κ.λπ.
6. Ο Διευθυντής του σχολείου συνεργάστηκε με τους συναδέλφους και τον προγραμματιστή του σχολείου ώστε:
  - i. Να γίνουν οι απαιτούμενες αλλαγές στο ωρολόγιο πρόγραμμα για όσους χρειάζονται επιπλέον ώρες στο εργαστήριο πληροφορικής και,
  - ii. Να έχουν την δυνατότητα να παρακολουθήσουν τις διδασκαλίες αυτές και άλλοι συνάδελφοι του σχολείου.
7. Δια της αναλύσεως SWOT τονίστηκε ότι η επιτυχία του εγχειρήματος θα αποτελούσε ένα από τα δυνατά σημεία του σχολείου μας, διότι στον ίδιο εκπαιδευτικό χρόνο οι μαθητές μας θα είχαν κατανοήσει βαθύτερα και ευρύτερα τη διδακτέα ύλη των σχολικών μαθημάτων από μαθητές άλλων σχολείων.

Η αξιοποίηση των Ν.Τ με βάση τις αποφάσεις εφαρμόστηκε στην καθημερινή διδακτική πρακτική.

Στην αρχή ένα μέρος των εκπαιδευτικών δεν ήταν ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με μια τέτοιου τύπου διδασκαλία και αισθάνονταν άβολα με αυτό το εγχείρημα παρουσιάζοντας την τάση της επιστροφής στη γνώριμη και συνήθη διδακτική πρακτική που τους κάνει να αισθάνονται ασφαλείς και επαρκείς στο έργο τους.

Στη συζήτηση με την ομάδα υποστήριξης ισχυρίστηκαν ότι θα θέλουν να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες στο μάθημά τους, αλλά δεν αισθάνονται σιγουριά ως προς την προετοιμασία που πρέπει να κάνουν στο σπίτι διότι αυτού του είδους η προετοιμασία απαιτεί τον έλεγχο πολλών παραμέτρων. Αισθάνονται επίσης ότι οι γνώσεις και δεξιότητες που έχουν αποκομίσει από την επιμόρφωση, χρειάζεται κάποιο χρονικό διάστημα να μεσολαβήσει για να μπορέσουν να τις αξιοποιήσουν στην καθημερινή διδακτική πρακτική.

### **Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων**

Είναι το στάδιο κατά το οποίο η απόφαση γίνεται σχέδιο δράσης και χαρακτηρίζεται ως μία καλή απόφαση. Ακόμη και αν τα προηγούμενα στάδια λήψης της απόφασης ήταν σωστά ο βαθμός υλοποίησης της είναι ένα κρίσιμο σημείο. Για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική Το θέμα της εξοικείωσης των εκπαιδευτικών με την χρήση και την παιδαγωγική των Ν.Τ δεν αποτελεί στόχο μόνο της σχολικής μας μονάδας, αλλά πολλών εκπαιδευτικών συστημάτων. Πάνω από τα  $\frac{3}{4}$  των καθηγητών μας πραγματοποίησαν διδασκαλίες στην καθημερινή διδακτική πρακτική με την αξιοποίηση των Ν.Τ. Οι περισσότερες στηρίζονται στην λογική των σχολικών εγχειριδίων, και τα φύλλα εργασίας που δόθηκαν ήταν στην πλειοψηφία τους στην γραμμή της εμπεδωμένης διδακτικής πρακτικής του καθοδηγητικού πλαισίου που κινούνται και τα σχολικά εγχειρίδια.

Παρόλα αυτά οι μαθητές ήταν ευχαριστημένοι ενώ αναγνώρισαν έναν εναλλακτικό τρόπο διδασκαλίας. Στους μαθητές δόθηκε η δυνατότητα να ερευνήσουν, να πειραματιστούν κυρίως στα θετικά μαθήματα, να διατυπώσουν εικασίες, να τις ελέγξουν, να γενικεύσουν και να δημιουργήσουν προϋποθέσεις σταθερής γνώσης.

Επίσης με τις ομάδες εργασίες που έγιναν δημιουργήθηκε ένα κλίμα συνεργασίας, ανταλλαγής απόψεων σε συναινετικό κλίμα μια ατμόσφαιρα φιλομάθειας και συναίνεσης, ένα πραγματικά σχολικό περιβάλλον.

### **Συμπεράσματα –Προτάσεις**

Η γνώση των δυνατοτήτων της σχολικής μονάδας και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων οδηγούν με ασφαλή τρόπο στην εκπλήρωση των στόχων που θέτει η σχολική κοινότητα. Κατέστη σαφές ότι ο επιμερισμός των θεμάτων και η ανάληψη ευθύνης ως προς την εκτέλεση ή τον επιμέρους σχεδιασμό από μέλη του συλλόγου διδασκόντων, οδηγεί στην επίτευξη των στόχων χωρίς κλυδωνισμούς και προβλήματα.

Επιπροσθέτως για την πλειονότητα των θεμάτων που προκύπτουν κατά την λειτουργία του σχολείου δεν είναι λειτουργικό οι αποφάσεις να λαμβάνονται από ένα μόνο άτομο σύμφωνα με την συγκρότησή του και το πολιτιστικό του επίπεδο, αλλά είναι επιβεβλημένη και η συμμετοχή μελών της σχολικής μονάδας που διαθέτουν και την συγκρότηση και την γνώση για τα επιμέρους θέματα που παίρνονται αποφάσεις.

Στην παρούσα λοιπόν πραγματικότητα αποτελεί άμεση προτεραιότητα η επιμόρφωση των διευθυντών των σχολικών μονάδων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι δεξιότητες στον τομέα αυτό των διευθυντών της σχολικής μονάδας είναι αυτές που εξασφαλίζουν την εύρυθμη και δημιουργική λειτουργία της.

## Αναφορές

- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1980). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Liddel-Scott, Λεξικό. Α' Τόμος, σελ 359. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999). Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης. Στο *Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Τόμος Α'. Πάτρα: ΕΑΠ
- Δεκλερής, Μ. (1989). Η Συστηματική Σχεδίαση της Δημόσιας Πολιτικής. Στο *Διοίκηση Συστημάτων*. Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλας.
- Ζευγαρίδης, Σ. (1978). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Τόμος Β. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Προς ένα σύστημα αξιολόγησης του έργου του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Gutenberg.
- Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. ( 2012 ). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. ( 2007). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σβολόπουλος, Β. (2005). *Βιωσιμότητα προγραμμάτων εισαγωγής και αξιοποίησης των Νέων Τεχνολογιών στην εκπαίδευση. Η περίπτωση της Οδύσσειας*. Αθήνα: ΚΕΕ.
- Τύπας, Γ., & Κατσαρός, Γ. (2003). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Αθήνα: Gutenberg.