

# Διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε εκπαιδευτικό οργανισμό: Απολογισμός και επαναπροσδιορισμός

Γιάννης Ρεσ, 3<sup>ο</sup> Δημοτικό Σχολείο Χίου

## Περίληψη

*Η εργασία αναφέρεται στη σπουδαιότητα της λήψης αποφάσεων για κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό. Πρόκειται για επώδυνη διαδικασία, αφού συνήθως συνεπάγεται εντυπωσιακές αλλαγές και συγκρούσεις, παραμονεύουν αυξημένες πιθανότητες λάθους και απαιτείται συνεκτίμηση μεγάλου αριθμού δεδομένων και εναλλακτικών λύσεων. Σε μια τέτοια διαδικασία, η αυτοπειθαρχία, η οξυδέρκεια, η δημιουργικότητα, η κατάρτιση, ο δυναμισμός, οι τεχνικές, διαπροσωπικές και κυρίως συνολικής θεώρησης δεξιότητες του διευθυντή, η δεξιότητά του στην καθοδήγηση και δημιουργική συνύπαρξη ατόμων και ομάδων, συνθέτουν το ψηφιδωτό της επιτυχίας. Επομένως, η σημασία που έχουν οι εκπαιδευτικές αποφάσεις για έναν οργανισμό και μάλιστα εκπαιδευτικό, είναι προφανής: αυτές τον κινούν, τον εξελίσσουν, τον αναδεικνύουν ή τον καταστρέφουν. Σημασία, βέβαια, έχει οι ληφθείσες αποφάσεις να είναι οι ενδεδειγμένες, να λαμβάνονται σε δεδομένη στιγμή και με ορθολογικό τρόπο.*

## Δυνατές πρωτοβουλίες Διευθυντή

Ο διευθυντής που αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις, ακριβώς διότι φοβάται να εκτεθεί στην αβεβαιότητα και τους κινδύνους των επιλογών του, όχι μόνο δεν συμβάλλει στην πρόοδο του εκπαιδευτικού οργανισμού που διευθύνει, αλλά

---

*Ο κ. Γιάννης Ρεσ είναι Εκπαιδευτικός Π.Ε. με Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης στις Επιστήμες Αγωγής.*

χάνει και τα τελευταία ψήγματα εμπιστοσύνης και σεβασμού των υφισταμένων του.

Ένας καταρτισμένος λοιπόν διευθυντής Δημόσιου Δημοτικού Σχολείου ποτέ δεν πρέπει να συμβιβάζεται με την άποψη ότι το σχολείο πρέπει να μένει πεισματικά περιχαρακωμένο στα αυστηρώς προκαθορισμένα εκπαιδευτικά και μόνο καθήκοντά του, αφοσιωμένο αποκλειστικά στην παροχή γνώσεων και απάθης θεατής των ραγδαίων εξελίξεων στην κοινωνία. Αντίθετα, θεωρείται ότι η λογική της συνεχούς αλλαγής και μετεξέλιξης του πρέπει να πρωτανεύει σε όλα τα μέλη του. Είναι παρωχημένη και τουλάχιστον ατυχής η σκέψη ότι ένας εκπαιδευτικός οργανισμός πρέπει να αρκείται σε εισροές μαθητών, κονδυλίων και διδακτικής ύλης. Κρίνεται αναγκαίο οι εκροές του να είναι ποιοτικές και άμεσα απορροφήσιμες από την παραγωγή. Ακόμη, πρέπει όλοι οι συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική διαδικασία να συμβάλουν στον εμπλουτισμό της «συμβατικής» εκπαίδευσης με νέες, σύγχρονες μορφές της.

Μια πρόταση προς αυτή την κατεύθυνση θα ήταν η καθιέρωση του μαθήματος της Πληροφορικής και δεύτερης ξένης γλώσσας στο Αναλυτικό Πρόγραμμα. Μια τέτοια πρωτοβουλία αποτελεί μια ευκαιρία για τη σχολική μονάδα να ανοιχτεί στην κοινωνία, να προσφέρει αλλά και να αποκομίσει κέρδη. Η βαρύτητα των νέων μαθημάτων, η χρησιμότητά τους στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας και η συνείδηση ότι η γνώση τους αποτελεί διαβατήριο στην παραγωγική διαδικασία, πείθουν ότι δεν πρέπει να μείνουν απλά μαθήματα που συμπληρώνουν τον πίνακα των διδασκόμενων μαθημάτων. Παρουσιάζεται εξαιρετική ευκαιρία, η διδασκαλία τους να επεκταθεί και πέραν του θεσμοθετημένου ωρολογίου προγράμματος. Να επεκταθεί και τις απογευματινές ώρες, κάποιες μέρες, με εμπλουτισμό της ύλης τους, με απώτερο στόχο την κάλυψη των γνωστικών περιοχών τους. Οι μαθητές απαλλαγμένοι από το άγχος της σχολικής ύλης, να αποκτήσουν δεξιότητες στη χρήση των υπολογιστών και τη δεύτερη ξένη γλώσσα. Επιδεικνύοντας εξωστρέφεια, τόλμη, διάθεση για το νέο, προσεγγίζοντας με τρόπο σύγχρονο και ποιοτικό επιστήμες που αγγίζουν τη νεολαία μας, η μονάδα μας θα συμβάλει στο να μετουσιωθεί σε πράξη το όραμα όλων μας για ένα σχολείο χαράς και δημιουργικότητας που συμπορεύεται με τις ανάγκες της εποχής. Είναι ευκαιρία να αποποιηθεί τον μίζερο, προβλέψιμο χαρακτήρα της μονοδιάστατης προσφοράς της -εκπαιδευτικής- και να καθιερωθεί στη συνείδηση όλων ότι ένας εκπαιδευτικός οργανισμός μπορεί και πρέπει να είναι αναπόσπαστο τμήμα της κοινωνίας σε όλες της τις εκφάνσεις.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας, ως τώρα, απλά υπηρετούν τυφλά, άκριτα και χωρίς καμία διάθεση για ποιοτική αλλαγή το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα: ελάχιστες οι αρμοδιότητες του διευθυντή, πέραν της

περάτωσης γραφειοκρατικών διαδικασιών. Συνήθως, αυτός καλείται να διεκπεραιώνει τις αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα που λαμβάνονται από τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα, ιδιαίτερα το Υπουργείο. Έτσι, η σχολική μονάδα λειτουργεί ως ένας τυπικός οργανισμός παροχής γνώσεων στους μαθητές με συγκεκριμένη ύλη, πόρους, υποδομή, μεθοδολογία, ανθρώπινο δυναμικό (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994, σ. 45-56).

Αξιολογώντας λοιπόν την καταγεγραμμένη και παγιωμένη αυτή κατάσταση, ένας συνειδητοποιημένος και με προοδευτικές στάσεις και προσδοκίες διευθυντής θα μπορούσε να συντάξει εισήγηση, με την οποία απευθυνόμενος σε όλους τους θεσμικούς φορείς θα τους καλούσε σε μια «συνάντηση προβληματισμού», με στόχο την ενημέρωση και την ευαισθητοποίησή τους στα νέα αυτά δεδομένα. Αποδέκτες της εισήγησής του, θα είναι όλοι οι «μέτοχοι» του σχολικού περιβάλλοντος: οι γονείς, η τοπική Διεύθυνση Εκπαίδευσης και των δύο βαθμίδων, το Διοικητικό Συμβούλιο, ο σύλλογος διδασκόντων, αντιπροσωπεία μαθητών, εκπρόσωποι του επιχειρηματικού κόσμου της τοπικής κοινότητας. Αντίθετα, μέχρι σήμερα, στην αρχή κάθε έτους, ο σύλλογος διδασκόντων και μόνο αναλώνεται στη σύνταξη του εβδομαδιαίου προγράμματος και το σχηματισμό τμημάτων, ενώ ο διευθυντής στη διαχείριση τυπικών λειτουργικών ζητημάτων της μονάδας. Κανένας μακροπρόθεσμος στόχος, καμία αναζήτηση νέων ευκαιριών για τη μονάδα. Ο δε σύλλογος γονέων αναγορεύει την ανάδειξη του νέου Δ.Σ. σε ύψιστη υποχρέωσή του. Η τοπική κοινότητα είναι, απλά, απύσχα από τις δραστηριότητες του οργανισμού (Σαϊτης, 1992).

Έτσι, η απλή ανακοίνωση αποφάσεων του διευθυντή στα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας φάνταζε απολύτως φυσιολογική. Η αλλαγή λοιπόν στον τρόπο λήψης αυτής της απόφασης είναι αναγκαία: η επικρατούσα διαδικασία πρέπει οριστικά να εγκαταλειφθεί. Ο αυταρχικός τρόπος διοίκησης, χωρίς την ενεργητική συμμετοχή των υπολοίπων μελών και η εκ των προτέρων σχεδόν βέβαιη αποδοχή των όποιων αποφάσεων του διευθυντή, κάθε άλλο παρά τιμητική για τους συμμετέχοντες στο εκπαιδευτικό γίγνεσθαι είναι. Το καθεστώς των απλών ανακοινώσεων των αποφάσεων, χωρίς καταιγισμό ιδεών, ανταλλαγή πληροφοριών και διαβούλευση, είναι βέβαιο ότι συντηρεί μια τελεματώδη κατάσταση, μια κατάσταση ρουτίνας, απόλυτα προβλέψιμης, χωρίς παραγωγή ιδεών και κυρίως δεν θέτει τις βάσεις για ανέλιξη και ανάδειξη της μονάδας. Αντίθετα, κάνοντας κοινωνούς, ενεργά μετέχοντες και συνυπεύθυνους της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων τους φορείς, εξασφαλίζεται η αφοσίωση και η αποδοτικότητα όσων θα εφαρμόσουν τις αποφάσεις. Έτσι όλοι θα νιώθουν τη χαρά της συνεισφοράς σε κάτι νέο, κινούμενο σε θετική κατεύθυνση, θα είναι και αυτοί «υπαίτιοι» της καταξίωσης της μονάδας. Οι συγκρούσεις στην ομάδα των φορέ-

ων ελαχιστοποιούνται, η λήψη της απόφασης γίνεται οικεία στην καθημερινή πρακτική και η αφοσίωση όλων στην επίτευξη του κοινού στόχου θεωρείται περίπου δεδομένη.

Εκτός από το νέο στυλ διοίκησης, πιο δημοκρατικό, απολύτως ανοιχτό σε διάλογο και συμμετοχικό χαρακτήρα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, πρέπει να τεθεί στους φορείς, με απόλυτα σαφή τρόπο, το τι θέλουμε να πετύχουμε, να προσδιοριστούν τα κριτήρια με τα οποία θα κρίνουμε την επιτυχία και να προχωρήσουμε σε ανταλλαγή πληροφοριών και σε σωστό χρονοδιάγραμμα. Στο στάδιο αυτό, καμία ιδέα δεν αξιολογείται, όπως και καμία ιδέα δεν απορρίπτεται. Έμφαση θα δοθεί στην ειλικρινή στάση των μελών των φορέων. Η δραστηριοποίηση όλων για την επιτυχή έκβαση των αποφάσεων θα έχει εξέχουσα θέση στην ατζέντα των προτεραιοτήτων μας. Πρέπει τα χαρίσματα, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η ικανότητα επηρεασμού διαφόρων παραγόντων της τοπικής κοινωνίας και η τεχνογνωσία κάθε μέλους της ομάδας να υπηρετούν τον κοινό σκοπό.

#### Ανάλυση των αρχών στη λήψη αποφάσεων

Προκειμένου λοιπόν, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων να σηματοδοτήσουν μια νέα εποχή στην επινόηση στόχων και κυρίως στον τρόπο επίτευξής τους, ο διευθυντής προτείνεται να ακολουθήσει τα εξής «λογικά» βήματα:

Αρχικά, θα περιγράψει με σαφήνεια την κατάσταση: η «αναγνώριση του προβλήματος» οδηγεί σε μια αξιόλογη ευκαιρία για τη σχολική μονάδα να ανοίξει τις πόρτες της στην κοινωνία, να συνδεθεί άμεσα με τις απαιτήσεις της, να συμβάλει στην «εξαγωγή» ποιοτικού μαθητικού δυναμικού, με κατάρτιση και δεξιότητες σε σύγχρονες επιστήμες. Για να ξεφύγει όμως από τον παρωχημένο ρόλο της, της τροφοδότησης δηλαδή μαθητών με γνώσεις που, στους περισσότερους τομείς, ελάχιστη σχέση έχουν με την παραγωγή και την άμεση απορρόφησή τους από την αγορά, πρέπει να τεθούν με πολλή προσοχή και εμπεριστατωμένα οι στόχοι για την αλλαγή της φιλοσοφίας της.

Επόμενο βήμα, ο καθορισμός των απαιτήσεων και των κριτηρίων απόδοσης. Προφανώς η υλικοτεχνική υποδομή, η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και οι πόροι θα πρέπει να αναθεωρηθούν προς το βέλτιστο. Για να καταξιωθεί στη συνείδηση των μαθητών και των γονιών τους η δουλειά στη μονάδα, ώστε να σημειωθεί μια εντυπωσιακή εκδήλωση ενδιαφέροντος στους νέους αυτούς τομείς, της επιστήμης της Πληροφορικής και της δεύτερης ξένης γλώσσας, επιβάλλεται η βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής: δημιουργία σύγχρονων αιθουσών που να πληρούν όλες τις προδιαγραφές μιας άνετης και ευχάριστης διδασκαλίας, αγορά οπτικοακουστικών μέσων, πρόσληψη αξιόλο-

γου, ενθουσιώδους και καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού. Στόχος, η καθιέρωση της μονάδας στην ελίτ των εκπαιδευτικών οργανισμών με υψηλού επιπέδου προσφερόμενη εκπαίδευση. Η καταξίωσή της ως μονάδας προτύπου, που χωρίς να ατονεί το ενδιαφέρον της για την κλασική, «συμβατική» εκπαίδευση, μπορεί να συλλαμβάνει τα μηνύματα της εποχής, να στοχοθετεί, να διεκδικεί, να πετυχαίνει.

Επόμενο στάδιο θα είναι η παραγωγή εναλλακτικών λύσεων. Εδώ, δεν γίνεται καμία αξιολόγηση των προτεινόμενων εναλλακτικών λύσεων. Όλες οι απόψεις αντιμετωπίζονται με σοβαρότητα και προβληματισμό. Κάθε μέλος της ομάδας έχει το δικό του μερίδιο προσφοράς.

Ακολουθεί η αξιολόγηση των λύσεων και η επιλογή της πιο κατάλληλης. Η λύση αυτή πρέπει να λύνει το πρόβλημα και να πετυχαίνει τους στόχους της μονάδας. Ακόμη, να επιτρέπει στη μονάδα να αντεπεξέρχεται οικονομικά και να ελαχιστοποιούνται οι ανεπιθύμητες παρενέργειες κατά την εφαρμογή της. Ασφαλώς, ελάχιστες προτάσεις θα πληρούν όλα τα «ευκαΐα» κριτήρια: παροχή άριστης εκπαίδευσης με μικρό οικονομικό κόστος για τη μονάδα, με αντίστοιχη ποιοτική δουλειά σε όλο το εύρος της συμβατικής και απογευματινής εκπαίδευσης. Η πρόταση που θα επιλεγεί είναι αναπόφευκτο να έχει μειονεκτήματα.

Η διαδικασία θα ολοκληρωθεί με την υλοποίηση της επιλεγθείσας λύσης και τη δοκιμαστική εφαρμογή της.

Αναμφισβήτητα, όσο αγαθές και αν είναι οι προθέσεις, καμία επιτυχή κατάληξη δεν θα έχουν, αν οι αποφάσεις δεν εκτελεστούν με αποφασιστικότητα, τόλμη και πίστη στο ότι εξυπηρετούν κάτι εξαιρετικό. Τίποτα απ' ό,τι αποφασίζεται δεν μπορεί να εφαρμοστεί αυτόματα. Εκτός λοιπόν από το ότι πρέπει να είναι εφικτή, πρέπει να δοθεί βαρύνουσα σημασία στην καθορισμένη με σαφήνεια και σαφώς γνωστοποιημένη δομή της εκτέλεσής της και στην επιμέλεια αυτών που φέρουν την ευθύνη της εκτέλεσης. Δηλαδή, θα συμφωνηθεί ποιος θα κάνει τι, ως τότε θα γνωστοποιηθεί το σχέδιο αυτό δράσης στους φορείς και θα κανονιστεί να διεξάγονται τακτικές συναντήσεις απολογισμού (Everard & Morris, 1996, σ. 154-161).

Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει ο διευθυντής να δώσει και στις μεθόδους λήψης αποφάσεων. Γνωρίζοντας ότι καμία απόφαση που σχετίζεται με τη μόρφωση και κατάρτιση των παιδιών, δεν μπορεί να κινείται στο πλαίσιο πειραματισμών και σχεδίων επί χάρτου, θα επιδιώξει να εκμεταλλευτεί τα θετικά στοιχεία όλων των προσφερόμενων τεχνικών: Ειδικότερα, η επιστημονική μέθοδος που θέτει αφετηρία της τη διατύπωση μιας υπόθεσης σχετικής με το πρόβλημα που απασχολεί τη μονάδα και χρησιμοποιεί τις πολύτιμες πληροφορίες και γνώσεις διαφόρων

επιστημών, όπως των Μαθηματικών και της Στατιστικής για να επιβεβαιώσει ή να απορρίψει την αρχική υπόθεση, ασφαλώς και θα έχει θέση στην όλη διαδικασία. Θεωρώ ότι κάθε επιστημονικός τομέας, μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά άλλο πεδίο επιστημονικής γνώσης, χωρίς κάτι τέτοιο να προϋποθέτει σύγκυση ή σύγκρουση. Η επιστημονική γνώση προσφέρει αξιόπιστες πληροφορίες, πιθανά αποτελέσματα των εναλλακτικών λύσεων.

Η μέθοδος «προσομοίωσης και μοντέλων» μπορεί, επίσης, να συμβάλει αποτελεσματικά στον καλύτερο τρόπο λήψης αποφάσεων. Οι δυνατότητες του ηλεκτρονικού υπολογιστή που επιτρέπουν την κατασκευή ενός «μοντέλου» μαθηματικού ή στατιστικού που αναπαριστά την πραγματική κατάσταση, έτσι ώστε να μπορούν να ερευνηθούν διάφορες περιπτώσεις και πιθανότητες, ασφαλώς κινούνται σε θετική κατεύθυνση. Θα μπορούσε λοιπόν ο διευθυντής, όντας εξοικειωμένος με την Τεχνολογία της Πληροφορίας, και πάντως πιστεύοντας στα οφέλη της, εφόσον γίνει ορθολογική χρήση, να χρησιμοποιήσει ένα μαθηματικό μοντέλο για να εκτιμήσει τις επιπτώσεις που θα είχε η φροντιστηριακή βοήθεια στους μαθητές σε ώρες εκτός σχολικού ωραρίου, προσμετρώντας τις παραμέτρους, δίδακτρα και μείωση τους κατά 10% για παράδειγμα, λόγω κόστους. Είναι σαφές ότι το «μοντέλο» παρουσιάζει μια απλουστευμένη εκδοχή της πραγματικότητας, γιατί αφενός οι πραγματικές συνθήκες είναι αρκετά πολύπλοκες για να τις αντιγράψουμε και αφετέρου, αρκετά στοιχεία μπορούν να αγνοηθούν χωρίς να διατρέχουμε τον κίνδυνο αλλοίωσης της πραγματικής κατάστασης. Όμως είναι σημαντικό να περιλαμβάνονται στο «μοντέλο» που θα χρησιμοποιήσουμε, τα κρίσιμα χαρακτηριστικά του «προβλήματος» (Σαϊτης, 1994).

Τέλος, δεν θα πρέπει να αγνοηθεί και ένα ακόμη χρήσιμο «εργαλείο», το οργανόγραμμα λήψης αποφάσεων. Αυτό χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπου η λήψη μιας απόφασης επηρεάζεται από ορισμένες ενδιάμεσες αποφάσεις. Σε αυτό, συνήθως, παρουσιάζονται δύο πιθανές λύσεις στο «πρόβλημα» και ορισμένα πιθανά αποτελέσματά τους. Έτσι αξιολογούνται οι εναλλακτικές λύσεις και παρουσιάζονται τα διάφορα πιθανά σενάρια, ώστε να υπάρχει μια ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης. Για την καλύτερη αξιοποίηση της μεθόδου αυτής, απαιτούνται πληροφορίες από αντίστοιχα εγχειρήματα άλλων εκπαιδευτικών μονάδων.

#### Ενδεχόμενα προβλήματα κατά τη διαδικασία

Η επίλυση των προβλημάτων είναι θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχία της απόφασης. Έχοντας ως βάση αφετηρίας το τρέχον σενάριο, πρέπει όλοι οι φορείς να δρομολογήσουν τις εξελίξεις έτσι, ώστε να εντοπιστούν έγκαιρα τα

κύρια προβλήματα, να αντιμετωπιστούν και να οδηγηθούμε στο επιθυμητό σενάριο και όχι στο σενάριο αποτυχίας. Επειδή λοιπόν τα προβλήματα που θα εντοπιστούν είναι πολλά και ίσως αποθαρρύνουν, ο διευθυντής καλείται να αναζητήσει τύπους προβλημάτων που επικαλύπτονται ή συνδέονται. Για παράδειγμα, υπάρχει μια ομάδα προβλημάτων που έχουν σχέση με την «εσωτερική επικοινωνία» και με τη «διατήρηση της προσωπικής αφοσίωσης στη δουλειά κατά τη διάρκεια της αλλαγής». Πρόκειται για τους λεγόμενους εσωτερικούς περιορισμούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Άλλοι ανασταλτικοί παράγοντες είναι οι λεγόμενοι εξωτερικοί περιορισμοί: ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, η πενιχρή και σαφώς ακατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή, το ανεπαρκές ανθρώπινο δυναμικό. Τα παραπάνω προβλήματα συμπληρώνονται και από μια σειρά άλλων εμποδίων: την έλλειψη ευελιξίας κατά τη διάρκεια της εξέτασης πιθανών εναλλακτικών λύσεων, το άγχος, με αποτέλεσμα την έλλειψη ψυχραιμίας, την έλλειψη αξιοπιστίας και ολοκληρωμένων πληροφοριών για το είδος του προβλήματος, τη γραφειοκρατία που επηρεάζει τη ροή των πληροφοριών και την αναποφασιστικότητα (Καζαμίας & Κασσωτάκης, 1995).

### Προτεινόμενες λύσεις

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω δυσκολιών, μια χρήσιμη μέθοδος είναι αυτή της καταγραφής των τύπων αλλαγής που επιβάλλονται: απαιτούνται αλλαγές στην πολιτική της μονάδας, στον τρόπο εργασίας, στην εκπαίδευση προσωπικού, στον εξοπλισμό, στους χώρους. Ο περιορισμός του καταλόγου σ' έναν εύχρηστο αριθμό ομάδων προβλημάτων, λογικά ταξινομημένων και ιεραρχημένων κατά προτεραιότητα, κρίνεται αναγκαίος, αφού ορισμένα από τα ζητήματα επείγουν, ενώ η λύση άλλων θα χρειαστεί περισσότερο χρόνο. Εξάλλου, είναι πολύ πιθανό να συναντήσουμε το φαινόμενο «ντόμινο» σε κάποια απ' αυτά, δηλαδή αλληλεπιδράσεις, λύνοντας μια ομάδα αυτών να αρχίζουν να λύνονται διαδοχικά και αυτόματα όλα τα άλλα προβλήματα.

Θεωρείται μείζονος σημασίας προϋπόθεση η αλλαγή κουλτούρας της μονάδας. Τα μέλη της, κυρίως, πρέπει να πείσουν όλους τους άλλους ότι κάτι έχει αλλάξει στη φιλοσοφία της, τη βούλησή της, τη στοχοθεσία της. Αν το εκπαιδευτικό δυναμικό δεν έχει πειστεί απόλυτα για την αναγκαιότητα της εγκατάλειψης του στεγνού δημοσιούπαλληλικού χαρακτήρα του και δεν έχει εφοδιαστεί με θέληση και αποφασιστικότητα για το «νέο», το καινοτόμο, το ριζοσπαστικό που θα ταράξει τα λιμνάζοντα νερά της εκπαίδευσης και όλα αυτά, αποφασισμένο ακόμη και σε βάρος του χρόνου και της προσωπικής του άνεσης, φοβάμαι ότι η κατάληξη της προσπάθειας είναι προδιαγεγραμμένη. Η περαιτέρω επιμόρφωση

και κατάρτιση των διδασκόντων, είτε μέσω σεμιναρίων είτε μέσω ευσυνειδήτης αυτομόρφωσης, ώστε να είναι οι ίδιοι φορείς της αλλαγής και όχι απλοί θεατές της, είναι άλλη μια αναγκαία προϋπόθεση επιτυχίας. Ο επηρεασμός ισχυρών οικονομικών παραγόντων της τοπικής -και όχι μόνο- κοινότητας, για ενίσχυση της προσπάθειάς μας, αναμφίβολα είναι επιτακτικός. Είναι το αντίδοτο στις πενιχρές -ιδιαίτερα σε τομείς όπως η Τεχνολογία της Πληροφορίας- επιχορηγήσεις του Υπουργείου Παιδείας. Σημασία βέβαια έχει τα μέλη των φορέων, που μέσω αυτών των γνωριμιών τους μπορούν να βοηθήσουν σε αυτή την κατεύθυνση, να πείσουν τους οικονομικά ισχυρούς φίλους μας ότι δεν επαιτεί η μονάδα αλλά τείνει χέρι βοήθειας αρχικά και αμφίδρομης συνεργασίας και ωφέλειας μελλοντικά.

Ο τρόπος εργασίας πρέπει προφανώς να μετεξελιχθεί σε σύγχρονο, μεθοδικό, αποτελεσματικό που χρησιμοποιώντας όλες τις προσφερόμενες τεχνικές δημιουργικής μάθησης, καθίσταται οικείο εργαλείο στην πρακτική και τη φιλοσοφία των μικρών μαθητών. Διαδίκτυο, αναφορά στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, ευρεία χρήση οπτικοακουστικού υλικού και κυρίως χαρούμενα πρόσωπα, όρεξη και επιστημονική επάρκεια είναι τα χαρακτηριστικά που ζητούν μαθητές, γονείς και κοινωνία από το εκπαιδευτικό -και όχι μόνο- προσωπικό (Πετρίδου, 1998).

Η διάθεση του χρηματικού ποσού από θεσμοθετημένους φορείς και φίλους πρέπει να είναι απολύτως προς όφελος της μονάδας: εξοπλισμός, πρόσληψη εξειδικευμένου διδακτικού προσωπικού με δαπάνες του συλλόγου γονέων και δωρεές για πλήρες πρόγραμμα διδασκαλίας το απόγευμα, χώροι και άλλα βοηθήματα στη διάθεση των μαθητών, συνθέτουν την εικόνα της αλλαγής, της πεποίθησης ότι κάτι νέο και αξιόλογο γεννιέται στην εκπαιδευτική πρακτική της μονάδας, κάτι που αξίζει να ενισχυθεί απ' όλους.

Εφόσον πραγματοποιηθούν όλα τα παραπάνω, ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού μας συστήματος ελάχιστα μπορεί να σταθεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της μονάδας. Η έως τώρα πρακτική των σχολικών μονάδων, στη συντριπτική τους πλειοψηφία, είναι η απλή διεκπεραίωση βραχυπρόθεσμων γραφειοκρατικών κατά το πλείστον διαδικασιών και η διαχείριση λειτουργικών κοντόφθαλμων στόχων, αφού οι στρατηγικοί και σαφώς καθοριστικοί για το ύψος και την εξέλιξη της στόχοι λαμβάνονται από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης, το Υπουργείο κατά προτεραιότητα (αν όχι κατά αποκλειστικότητα).

Ελάχιστες οι πρωτοβουλίες της, απελπιστικά μονότονος ο ρυθμός της, διαδικασίες και αποτελέσματα απολύτως προβλέψιμα, χωρίς κανένα σημάδι ότι κάτι διαφορετικό, συναρπαστικό, νέο, προετοιμάζει. Προσωπικό συμβιβασμένο στον παθητικό του ρόλο, απλό εκτελεστικό όργανο των αποφάσεων του διευθυντή και αυτός, με τη σειρά του, του Υπουργείου. Όλοι άψογοι τηρητές του δημοσιοϋπαλληλικού ωραρίου και κουλτούρας και ούτε σκέψη για τον εμπλουτισμό του απο-



γευματινού ωραρίου με νέες δραστηριότητες.

Από την επιτυχή κατάληξη της όλης προσπάθειας, η μονάδα μπορεί να προσδοκά την καταξίωσή της στη συνείδηση της κοινωνίας, ότι δηλαδή μπορεί να δρα σαν ένας σύγχρονος φορέας μετάδοσης γνώσης και δεξιοτήτων, ο οποίος χωρίς να αποκτά φροντιστηριακό χαρακτήρα, διαθέτει ισχυρή θέληση για αναβάθμιση των σπουδών που προσφέρει. Με την προσήκουσα προσέγγιση της παιδικής ψυχής, προετοιμάζει τους αυριανούς επιστήμονες και τα στελέχη της κοινωνίας με τρόπο σίγουρο, αυστηρά προετοιμασμένο και καταξιωμένο μέσα από την πρωτοπόρο κουλτούρα του δυναμικού της, ζυμωμένη με την αποφασιστικότητά τους για έναν εντελώς νέο χαρακτήρα που πρέπει να επιδεικνύει ο εκπαιδευτικός ως επιστήμονας και παιδαγωγός στις μέρες μας (Ανδρέου, 1998· Γρόλλιος, 1999).

Οι ιδανικές προϋποθέσεις για τη λήψη αποφάσεων θα απαιτούσαν επάρκεια χρόνου, προκειμένου ο διευθυντής να εφαρμόσει με άνεση και σχολαστικότητα τη διαδικασία στο σύνολό της. Ακόμη, θα έπρεπε να λειτουργεί με ένα αντικειμενικό σύστημα αξιών και προτεραιοτήτων. Στην πράξη, όμως, είναι σπάνιο να συνυπάρξουν τέτοιες ιδανικές προϋποθέσεις. Στον εκ των πραγμάτων περιορισμένο χρόνο που θα έχει στη διάθεσή του, καλείται να προσπαθήσει να μην εκτιμήσει λανθασμένα ή περιορισμένα τις διαστάσεις του «προβλήματος», να μην εξετάσει λιγότερες εναλλακτικές λύσεις και να μην ακολουθήσει προβληματική διαδικασία ανατροφοδότησης. Ακόμη δεν μπορεί παρά να υπάρχει υποκειμενική διάσταση στην αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.

Σημειωτέον δε ότι σε μια τέτοια περίπτωση λήψης απόφασης, έχουμε μόνο ορισμένα στοιχεία σχετικά με το πιθανό αποτέλεσμά της. Κινούμαστε σε συνθήκες κινδύνου. Δεν υπάρχει απόλυτη βεβαιότητα αλλά πληροφορίες σχετικά με την έκβαση πιθανόν εναλλακτικών λύσεων, ώστε να είναι δυνατή μία εκτίμηση της κατάστασης μετά τη λήψη κάποιας απόφασης. Γι αυτό, ο διευθυντής οφείλει να φροντίσει εγκαίρως να συλλέξει στοιχεία από ανάλογα εγχειρήματα άλλων μονάδων, ώστε να μπορεί να εκτιμήσει με βάση την προηγούμενη εμπειρία και τις πληροφορίες που υπάρχουν (Ηλιού, 1994).

Αφού λοιπόν επιδιώξει να εφαρμοστεί αυτή η φιλοσοφία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η προσοχή του θα προσανατολιστεί στο συγχρονισμό, στην άψογη λειτουργία της διοίκησης. Στη φάση του σχεδιασμού, η ομάδα των φορέων θα θέσει τις βασικές κατευθύνσεις και στόχους της μονάδας και θα διαμορφώσει ένα αρχικό πλάνο προσέγγισής τους. Στη διαδικασία της οργάνωσης, θα καθοριστούν οι δραστηριότητες εκείνες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των σκοπών, η ομαδοποίηση και η ανάθεσή τους σε συγκεκριμένες ομάδες ή ανθρώπους καθώς και η διαμόρφωση βαθμίδων εξουσίας και ευθύνης.

Στο επόμενο στάδιο της καθοδήγησης, θα γίνεται εποπτεία και υποβοήθηση

των υπόλοιπων μελών για την επίτευξη των σκοπών. Στο τελικό στάδιο του ελέγχου, θα γίνει η αξιολόγηση και διόρθωση των δραστηριοτήτων των φορέων, με γνώμονα πάντα την εξασφάλιση της τήρησης των σχεδίων. Αν το αποτέλεσμα δεν είναι το επιθυμητό, αναθεωρείται ή τροποποιείται όλη η διαδικασία ή κάποιο μέρος της.

Ο διευθυντής κινείται γνωρίζοντας ότι οι παραπάνω λειτουργίες της διοίκησης δεν είναι μια στατική, παγιωμένη διαδικασία, αλλά χρειάζεται ευελιξία, ετοιμότητα, σκέψη και ίσως συχνή αναπροσαρμογή σχεδίων ή και αναθεώρηση κάποιων επιμέρους διαδικασιών (Hussen, 1992).

### Συμπεράσματα

Έγινε σαφές ότι η επιτυχία ενός στόχου συνίσταται σε άριστη μελέτη των συνθηκών, σε επιλογή κατάλληλων ανθρώπων που θα επωμιστούν την υλοποίησή του, συνεχή επίβλεψη και καθοδήγηση, ύπαρξη πάντα εναλλακτικών λύσεων, σε περίπτωση που δεν θα ευοδωθεί το ευκαίο σενάριο, άψογη διαμόρφωση σχεδίων δράσης και κυρίως αλλαγή κουλτούρας και θεώρησης του τι επιδιώκεται.

Πολλοί εκπαιδευτικοί οργανισμοί, ακόμη και εκπαιδευτικά συστήματα, έχουν οδηγηθεί σε απαξίωση επειδή, ακριβώς, απέφευγαν τη λήψη σοβαρών αποφάσεων ή εξαναγκάζονταν σε αυτή από τις συνθήκες.

Το σχολείο πρέπει να διαμορφώνει τις εξελίξεις και όχι να φέρεται από αυτές. Ο διευθυντής οφείλει και μπορεί να είναι καθοδηγητής, εκφραστής καινοτόμων πρακτικών, εμπνευστής, σημείο αναφοράς για τους συνεργάτες του και ικανός για αλλαγή κουλτούρας και διαδικασιών στη λήψη αποφάσεων.

Τέλος, η πιλοτική εφαρμογή της επιλογέας ως πιο κατάλληλης λύσης για την επίτευξη των σκοπών της μονάδας, θέτει σε εφαρμογή τα παραπάνω σχέδια και οδηγεί σε διάλογο με το διδακτικό προσωπικό για το νέο ωράριο. Καθώς αναλύονται οι ανάγκες για νέο προσωπικό και προκηρύσσονται οι νέες θέσεις, αποτελεί το επισφράγισμα της επίπονης αλλά και τόσο ουσιαστικής διαδικασίας.

### Βιβλιογραφία

- Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα.
- Ανδρέου, Α. (1998). *Ζητήματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Βιβλιονομία.
- Γρόλλιος, Γ. (1999). *Ιδεολογία Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Πολιτική*. Αθήνα: Gutenberg.
- Everard, B., & Morris, G. (1996). *Effective School Management* (3<sup>rd</sup> Ed). London:

- Paul Chapman Publishing Ltd.
- Ηλιού, Μ. (1994). Αποκέντρωση και στρατηγικές εκπαιδευτικού σχεδιασμού. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 75 (4).
- Hussen, T. (1992). *Η αμφισβήτηση του σχολείου*, μτφ. Ν. Παπανώντας. Αθήνα: Προτάσεις.
- Καζαμιάς, Α., & Κασσωτάκης, Μ. (1995). *Ελληνική Εκπαίδευση: Προοπτικές Ανασυγκρότησης και Εκσυγχρονισμού*. Αθήνα: Σείριος.
- Πετρίδου, Ε. (1998). *Διοίκηση - Μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Σαΐτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης - Θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Λιβάνης.
- Σαΐτης, Χ. (1994). *Βασικά θέματα της σχολικής διοίκησης - Προσέγγιση στη διοικητική σκέψη με τη μέθοδο των case studies*. Αθήνα: Λιβάνης.