

## **Ο ρόλος του Διευθυντή και η συμβολή των Νέων Τεχνολογιών στην άσκηση της Διοίκησης των Σχολικών μονάδων Β/θμιας Εκπ/σης**

*Νάκος Κωνσταντίνος, Σχολικός Σύμβουλος Β/θμιας Εκπ/σης*

### Summary

New challenges, as the improvement and evaluation of the quality of the produced educational work are a must for today's Headmaster, to depend on an organized scientific knowledge. Our educational system, faces the challenge of creating trustworthy procedures concerning the checking of the produced educational work. The target of the headmaster should be the investment to the workforce of the school, that is the constant update and further education as well as the familiarization with the use of new technology. As a result of this, there will be the potential of the application of technology in both finishing the manager duty and practicing the educational work. Along with the use of new technology there is an automatization of the work that has to be done in order to manage the school. The result, firstly, is the correct finishing of the work, as well as the conversion of the free time into a constructive activity for the benefit of both the teacher and the school.

### Εισαγωγή

Θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μία εικόνα της εκπαίδευσης πριν και μετά την είσοδο των νέων τεχνολογιών, καθώς και τα οφέλη από την χρήση τους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Επίσης θα εκφράσουμε τις απόψεις μας και προτάσεις μας για τον ρόλο του διευθυντή στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας και στην συμβολή του στην δημιουργία ενός ανοικτού στην κοινωνία σχολείου πάντα σε συνάρτηση με τη χρήση των νέων τεχνολογιών. Επιπλέον θα απευθύνουμε και σε σας το ερώτημά μας: είναι οι διευθυντές στην πλειονότητά τους επιμορφωμένοι και έτοιμοι να εφαρμόσουν και να υποστηρίξουν τις αλλαγές; Ή παραμένουν πιστοί στις παραδοσιακές μεθόδους και απλά εκεί που δεν μπορούν να πράξουν διαφορετικά διακατέχονται από άγχος λόγω άγνοιας; Τέλος θα παρουσιάσουμε τις προτάσεις και τα συμπεράσματά μας.

### Διοίκηση

Ο προσδιορισμός του όρου διοίκηση έχει επιχειρηθεί από πολλούς επιστήμονες με διαφορετικό επιστημονικό υπόβαθρο.

Οι Herey και Blanchard υποστηρίζουν ότι διοίκηση είναι μια εργασία που πραγματοποιείται με άτομα δια μέσου ομάδων για την εκπλήρωση των στόχων ενός οργανισμού.

Ο Stoner ισχυρίζεται ότι διοίκηση είναι η τέχνη να επιτυγχάνεις στόχους μέσω των ανθρώπων

Η διοίκηση στην ευρεία έννοια περιλαμβάνει :

1. Επιλογή κατευθύνσεων και στόχων.
2. Σχεδιασμό του τρόπου επίτευξης προόδου ή επίτευξης στόχων.
3. Οργάνωση των διαθέσιμων πόρων, ώστε η επίτευξη των στόχων να γίνει με τον « οικονομικότερο τρόπο ».
4. Έλεγχο της λειτουργίας του οργανισμού.
5. Βελτίωση του Οργανισμού.

Ο οργανισμός ( Δημοτικό Σχολείο, Γυμνάσιο, Γενικό Λύκειο, κ.λ.π. ) το εκπαιδευτικό σύστημα γενικά αναμένει από τους Διευθυντές του την εκπλήρωση κυρίως τριών στόχων:

1. Να συνενώσει τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
2. Να διευκολύνει την προσαρμογή του Οργανισμού στις αλλαγές.
3. Να συντηρεί και να βελτιώνει τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους.

Ιστορική εξέλιξη της διοίκησης

Η διοίκηση άρχισε να διαμορφώνεται ως επιστήμη στο τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα και στις αρχές του 20<sup>ου</sup>. Εν τούτοις από αρχαιοτάτων χρόνων είχε επισημανθεί η σπουδαιότητα της και είχε καθιερωθεί στην πράξη η εφαρμογή κανόνων διοίκησης , οι οποίοι μέχρι σήμερα δεν απώλεσαν την ισχύ και το κύρος τους, αλλά αντίθετα έχουν ενσωματωθεί και αποτελούν μέρος της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης.

Η αρχή του καταμερισμού του έργου εφαρμοζόταν στην Μινωική κοινωνία. Η ίδια αρχή ήταν γνωστή και στην Αρχαία Κίνα.

Ο κώδικας του βασιλιά Χαμουραμί περιλαμβάνει διατάξεις για την αμοιβή των εργαζομένων. Στον Όμηρο φαίνεται η λήψη αποφάσεων από τον Οδυσσέα για την επιβίωση στις δύσκολες στιγμές .Ο Αριστοτέλης κάνει λόγο για υποκατάσταση των συντελεστών παραγωγής,

για τις ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον και για την εξειδίκευση. Ο Μ. Αλέξανδρος χρησιμοποιούσε επιτελείο ειδικών για την αντιμετώπιση τής τεράστιων αναγκών διοίκησης του στρατού του.

## Διοίκηση της Εκπαίδευσης

Σύμφωνα με την ισχύουσα υπουργική απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1 (Φ.Ε.Κ.1340 τ.Β/16-10-2002) ο Διευθυντής είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός - παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο του σχολείου και αξιοποιεί δημιουργικά τις δυνατότητες όλου του προσωπικού μέσα στο πλαίσιο των διακριτών ρόλων και αρμοδιοτήτων του.

Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων ακόμη και σήμερα σε αρκετές περιπτώσεις παραμένουν απλοί διαχειριστές της σχολικής μονάδας. Ο ρόλος τους σταματά στην διεκπεραίωση των εργασιών που αφορά την σχολική μονάδα και στην αποσόβηση τυχόν διενέξεων που μπορεί να προκύψουν. Πιστεύουμε ότι ο ρόλος του διευθυντή δεν σταματά σε αυτή την απλή διαχείριση αλλά πρέπει να προχωρά ένα βήμα πιο πέρα υιοθετώντας νέες ιδέες για την αναβάθμιση και ανανέωση του εκπαιδευτικού έργου. Την σημερινή εποχή όπου όλοι μιλούν για ένα ανοιχτό στην κοινωνία σχολείο δεν επιτρέπεται ο διευθυντής να παραμένει αμέτοχος. Εξάλλου σε μια εποχή που η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου αυτό-αξιολογείται καθημερινά δεν επιτρέπεται αυτή η στασιμότητα. Όμως πρέπει να αναφέρουμε και το ότι ο διευθυντής μέχρι τώρα δεν είχε στα χέρια του τα κατάλληλα εργαλεία για να φέρει εις πέρας το έργο του και να προχωρήσει πιο μπροστά. Υπάρχει ένα πλήθος πληροφοριών που διαθέτουν οι σχολικές μονάδες, η επεξεργασία των οποίων απαιτεί κόπο και χρόνο με αποτέλεσμα να γίνεται άσκοπη σπατάλη χρόνου. Όταν πρόκειται να επεξεργαστεί δεδομένα που αφορούν προηγούμενες σχολικές χρονιές όπως στατιστικά μαθητών ή καθηγητών, οικονομικά στοιχεία κ.λ.π., η εργασία αυξάνει δραματικά.

Πρέπει δε να αναφέρουμε ότι οι περισσότεροι διευθυντές στηρίζονται στην εμπειρία τους. Πολλοί λίγοι έχουν αποφοιτήσει από σχετικές σχολές ή έχουν παρακολουθήσει ειδικά σεμινάρια.

Νέες προκλήσεις όπως είναι η αναβάθμιση και η αξιολόγηση της ποιότητας του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου αποτελούν επιταγή για τον σημερινό διευθυντή να στηριχτεί σε μια οργανωμένη επιστημονικά γνώση. Το εκπαιδευτικό μας σύστημα αντιμετωπίζει την πρόκληση της δημιουργίας αξιόπιστων διαδικασιών για τον έλεγχο του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Συγκεκριμένα ο σημερινός διευθυντής έχει να αντιμετωπίσει τις εξής προκλήσεις:

1. Σχεδίαση -εφαρμογή και συντήρηση μιας εσωτερικής τεχνολογικής υποδομής.

2. Σχεδίαση προγραμμάτων για επαγγελματική επιμόρφωση των καθηγητών και του υπόλοιπου προσωπικού.
3. Ενσωμάτωση της τεχνολογίας στο αναλυτικό πρόγραμμα.
4. Η χρήση της τεχνολογίας για την ενίσχυση της επικοινωνίας με την ευρύτερη κοινότητα.
5. Αναζήτηση πόρων για την ενίσχυση της εκπαιδευτικής τεχνολογίας.
6. Εφαρμογή της τεχνολογίας στην διεκπεραίωση του διοικητικού έργου.
7. Εφαρμογή της τεχνολογίας στην άσκηση του εκπαιδευτικού έργου.
8. Εξασφάλιση ασφαλούς πρόσβασης των μαθητών και καθηγητών στο internet.
9. Δημιουργία κατάλληλων συνθηκών και παρότρυνση για επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στη χρήση των νέων τεχνολογιών.

Ένα από τα βασικά καθήκοντα του εκάστοτε διευθυντή είναι η υποστήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού. Μέχρι σήμερα ήταν δύσκολο να έχει ένας διευθυντής την ολοκληρωμένη εικόνα του προφίλ κάθε εκπαιδευτικού της μονάδας. Υπήρχε ο ατομικός φάκελος του καθηγητή του οποίου η ενημέρωση είναι μια χρονοβόρα διαδικασία καθώς και η έρευνα κάποιων στοιχείων όσον αφορά την επιμόρφωση - μεταπτυχιακά - βαθμό - μισθολογικό κλιμάκιο κ.λ.π. Αυτό δυσχεραίνει κατά πολύ το έργο του διευθυντή όταν πρόκειται για ανάθεση νέων δραστηριοτήτων που απαιτούν ειδικά ή πρόσθετα προσόντα με απώτερο σκοπό την βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και την προβολή του στην τοπική κοινωνία. Στόχος του διευθυντή πρέπει να είναι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου. Δηλαδή τόσο η συνεχής ενημέρωση και επιμόρφωση, όσο και η εξοικείωση με τη χρήση των νέων τεχνολογιών. Σήμερα στα σχολεία λειτουργούν εργαστήρια Φυσικής - Χημείας - Πληροφορικής. Είναι απαραίτητη η γνώση και χρήση Η/Υ τόσο για την εκτέλεση και επίδειξη ενός πειράματος όσο και για την εύρεση κάποιου οργάνου. Στα εργαστήρια Φυσικής - Χημείας όλα τα όργανα είναι καταγεγραμμένα σε μία βάση. Επιπλέον είναι βασικό να μπορεί ανά πάσα στιγμή ο κάθε καθηγητής να γνωρίζει τι εκπαιδευτικό λογισμικό υπάρχει στο σχολείο του και να μπορεί να το χρησιμοποιεί

Ένα πάγιο αίτημα των διευθυντών των σχολικών μονάδων ήταν ο διορισμός Γραμματέων για την διεκπεραίωση του διοικητικού μέρους της λειτουργίας της μονάδας. Αυτοί γνωρίζουν όλα τα έγγραφα που διακινούνται από και προς την σχολική μονάδα, ενημερώνουν το Σύλλογο Διδασκόντων, το Διευθυντή και άλλες ομάδες που έχουν σχέση με την σχολική κοινότητα.

Επίσης γνωρίζουν να χρησιμοποιούν όλο το πληροφοριακό υλικό της μονάδας. Δυστυχώς όμως η ύπαρξη γραμματέων ήταν πολυτέλεια για τις περισσότερες σχολικές μονάδες με αποτέλεσμα αυτές τις εργασίες να τις κάνουν οι εκπαιδευτικοί. Με τη χρήση των νέων τεχνολογιών οι διαδικασίες απλουστεύονται .

Ο διευθυντής σαν εκπρόσωπος της σχολικής μονάδας είναι ο ενδιάμεσος κρίκος μεταξύ του σχολείου και διαφόρων ομάδων ανθρώπων με τους οποίους υπάρχει συνεργασία. Τέτοιες ομάδες είναι ο Δήμος, η Διεύθυνση δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ο Σύλλογος Γονέων, το Υπουργείο Παιδείας , το ΙΚΑ κ.λ.π. Επιπλέον επικοινωνεί με τις άλλες σχολικές μονάδες και με την κοινωνία γενικότερα. Αυτή η επικοινωνία μπορεί να γίνει είτε με τους παραδοσιακούς τρόπους είτε μέσω του διαδικτύου. Η διαφορά είναι ότι με το διαδίκτυο είναι συνεχής, γρήγορη και άμεση. Η ενημέρωση γίνεται πιο γρήγορα από το ΥΠΕΠΘ και από άλλους φορείς μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Επίσης όσον αφορά στατιστικά , ΑΠΔ για το ΙΚΑ, αποτύπωση σχολικής μονάδας στο ΚΕΕ, πρόσθετη διδακτική στήριξη κ.α. η συμπλήρωση φορμών και η αποστολή είναι άμεση. Επιπλέον ο χρήστης καθοδηγείται από τις φόρμες κατά την συμπλήρωση κερδίζοντας χρόνο και αποφεύγοντας τυχόν λάθη.

Αναφερόμενοι στο σύστημα πανελληνίων εξετάσεων σε κάθε σχολείο ορίζεται χειριστής VBI και χειριστής της βάσης Nestor. Τίποτε πια δεν γίνεται με τον κλασικό τρόπο: Η καταγραφή και διαχείριση της βαθμολογίας των μαθητών του Ενιαίου Λυκείου και των ΤΕΕ καθώς και η τροφοδότηση του κεντρικού μηχανογραφικού συστήματος του ΥΠΕΠΘ γίνονται ηλεκτρονικά μειώνοντας τον φόρτο εργασίας και μηδενίζοντας την περίπτωση λαθών.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι οι νέες τεχνολογίες αποτελούν το μέσον για να βγει η σχολική μονάδα από τη στασιμότητα και να μπορέσει να ακολουθήσει τις αλλαγές που γίνονται στην εκπαίδευση γενικά.

Με την είσοδο των πληροφοριακών συστημάτων εισέρχονται ηλεκτρονικές υπηρεσίες που μπορούμε να τις συνοψίσουμε ως εξής:

1. Διαχείριση πακέτων που αφορούν μισθοδοσίες ( μισθός, έκτακτες αμοιβές, βεβαιώσεις αποδοχών, εκκαθαριστικά αποδοχών).
2. Δημιουργία και διαχείριση βάσης για την λειτουργία των βιβλιοθηκών (καταγραφή βιβλίων, CD και δανεισμός αυτών). Επιπλέον πρόσβαση σε ψηφιακό εκπαιδευτικό υλικό.
3. Δημιουργία και διαχείριση βάσης για την ταξινόμηση και διαχείριση του εκπαιδευτικού υλικού.
4. Συμπλήρωση φορμών και αποστολή στατιστικών στοιχείων που αφορούν το Σχολείο ώστε στην κεντρική υπηρεσία του ΥΠΕΠΘ να υπάρχει αναλυτική εικόνα του μαθητικού και εκπαιδευτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας:

- Αριθμό μαθητών ανά τμήμα
  - Αριθμό μαθητών ανά ξένη γλώσσα
  - Αριθμό μαθητών ανά κατεύθυνση
  - Αλλοδαποί και παλλινοστούντες
  - Αποτελέσματα φοίτησης
  - Αποτελέσματα προαγωγής και απόρριψης των μαθητών
  - Χαρακτηρισμός φοίτησης
  - Καταγραφή εκπαιδευτικού δυναμικού
5. Δημιουργία και λειτουργία ιστοσελίδας του Σχολείου όπου γίνεται αναφορά στην ταυτότητα του Σχολείου, στις εκδηλώσεις, στα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, στις συνεργασίες του σχολείου με άλλα σχολεία, κ.λ.π..
  6. Ηλεκτρονική ενημέρωση των καθηγητών για την νομοθεσία, για την διδακτέα και εξεταστέα ύλη ανά μάθημα. καθώς και για επείγοντα και με περιορισμένη προθεσμία εισερχόμενα έγγραφα ( υποβολή αιτήσεων για μεταθέσεις, αποσπάσεις κ.λ.π.).
  7. Όσον αφορά τα Ενιαία Λύκεια από το 1998 γίνεται χρήση της βάσης Nestor με τις κατά καιρούς αναβαθμίσεις. Βαθμοί τριμήνων, απουσίες, απολυτήρια, βεβαιώσεις πρόσβασης, αποδεικτικά απόλυσης, βεβαιώσεις σπουδών, και οποιοδήποτε άλλο έγγραφο αφορά τον μαθητή του Ενιαίου Λυκείου χορηγείται κατόπιν της χρήσης αυτής της βάσης. Επιπλέον η καταχώρηση των στοιχείων των μαθητών, η καταχώρηση βαθμολογίας, η εξαγωγή αποτελεσμάτων και οτιδήποτε αφορά τη φοίτηση και προαγωγή τους γίνεται ηλεκτρονικά..
  8. Καταχώρηση διαφόρων χρήσιμων ηλεκτρονικών διευθύνσεων και τηλεφώνων (Πανεπιστημίων, Διαφόρων Φορέων , άλλων Σχολείων, Περιβαλλοντικών Κέντρων, Οργανώσεων, γραφείων Σχολικών Συμβούλων, Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, κ.λ.π.).
  9. Άμεση πρόσβαση στις υπηρεσίες του ΥΠΕΠΘ μέσω του πανελλήνιου σχολικού δικτύου ( <http://www.sch.gr> ) καθώς και πλοήγηση σε διάφορες τοποθεσίες του δικτύου.

10. Αποτύπωση της Σχολικής Μονάδας.
11. Σύνδεση με τις Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες του ΙΚΑ και διεκπεραίωση όλων των εργασιών που αφορούν το ΙΚΑ ηλεκτρονικά.
12. Πρόσθετη Διδακτική Στήριξη ( καταχώριση μαθητών, καταχώριση διδασκόντων, μισθοδοσία, στατιστικά ).
13. Ηλεκτρονική Αλληλογραφία

#### Συμπεράσματα – Προτάσεις– Παρατηρήσεις:

Γενικά μπορούμε να ισχυριστούμε ότι υπάρχει μια αυτοματοποίηση της διοικητικής εργασίας του Σχολείου με αποτέλεσμα αφ' ενός μεν την πιο σωστή διεκπεραίωση και αφ' ετέρου την μετατροπή του εναπομείναντος χρόνου σε δημιουργική απασχόληση προς όφελος του εκπαιδευτικού και κατ' επέκταση της σχολικής μονάδας. Προτείνουμε :

1. Σύνδεση σε πανελλήνιο επίπεδο μέσω σχολικού δικτύου για ανταλλαγή εργασιών μεταξύ σχολείων όπως μεταγραφές μαθητών, με απώτερο σκοπό τη μείωση της γραφειοκρατίας και του κόστους.
2. Όσον αφορά την Εκπαιδευτική νομοθεσία: δημιουργία βάσης πληροφόρησης – δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων (forum).
3. Υποχρεωτική εκπαίδευση των Διευθυντών που υπάρχουν.
4. Χρηματοδότηση των σχολείων για προμήθεια αναβάθμισης του υπάρχοντος εξοπλισμού.

Θα έπρεπε όλοι οι εκπαιδευτικοί να κάνουν χρήση των νέων τεχνολογιών. Δυστυχώς όμως παρατηρείται το φαινόμενο σε πολλές σχολικές μονάδες η χρήση να είναι «προνόμιο» λίγων. Υπάρχουν σχολικές μονάδες όπου οι χειριστές της βάσης Nestor και του συστήματος V.B.I. είναι τα ίδια άτομα για αρκετές σχολικές χρονιές . Τυχαίνει δε ως επί το πλείστον να είναι καθηγητές πληροφορικής. Παρ' όλο που η Κοινωνία της Πληροφορίας έδωσε την ευκαιρία να επιμορφωθούν αρκετοί εκπαιδευτικοί και να πάρουν πιστοποίηση, εντούτοις δεν χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες. Οι διευθυντές αρκετών σχολείων φαίνεται να είναι διστακτικοί με τη

χρήση νέων τεχνολογιών και δεν έχουν εξοικειωθεί. Αποτέλεσμα αυτής της μη εξοικείωσης είναι να ανατίθενται στα πιο έμπειρα άτομα η διεκπεραίωση των εργασιών που πρέπει να γίνουν μέσω διαδικτύου. Θεωρούμε ότι γενικά δεν υπάρχει άνεση ως προς την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών.

Όμως με την πάροδο του χρόνου και την είσοδο νεότερων ανθρώπων στην εκπαίδευση ελπίζουμε ότι η κατάσταση θα βελτιωθεί.

#### Βιβλιογραφία

Καμπουρίδης Γεώρ. (2002) Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων.

Υ.Α. Φ.353.1/324/105657/Δ1 (Φ.Ε.Κ.1340 τ.Β/16-10-2002).