

Ανάπτυξη μελετών περιπτώσεων

Οδηγός προδιαγραφών

Έκδοση 1^η / 2012



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Πανεπιστήμιο Αιγαίου
Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Η Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας του Πανεπιστημίου Αιγαίου (ΜΚΕ-ΠΑ) στοχεύει, μεταξύ άλλων, στο να αναδείξει τη δυναμική του Πανεπιστημίου μας στην ανάπτυξη και διαχείριση καινοτομίας. Σε αυτήν την κατεύθυνση, η ΜΚΕ-ΠΑ σκοπεύει να παίξει το ρόλο του συνδεδετικού κρίκου μεταξύ των Τμημάτων του Πανεπιστημίου – να αναδείξει δηλαδή το γεγονός ότι:

- η καινοτομία δεν είναι κτήμα ενός μόνο Τμήματος ή Σχολής,
- η σύνθεση διαφορετικών οπτικών γωνιών (γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων) μπορεί να αποτελέσει το κατάλληλο εφαλτήριο για την μετάβαση σε ένα ακαδημαϊκό περιβάλλον που θα ζει και θα αναπνέει δημιουργικά.

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, η ανάπτυξη και διαχείριση καινοτομίας δεν μπορεί να είναι μόνο ο τελικός στόχος αλλά πρέπει να αποτελεί μέρος της ίδιας της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Το εγχειρίδιο που έχετε στα χέρια σας δημιουργήθηκε με βάση αυτή τη λογική και αναφέρεται στη δημιουργία μελετών περίπτωσης ως μέσα εμπλουτισμού της εκπαιδευτικής διαδικασίας με διαδραστικά/βιωματικά στοιχεία. Συνήθως, η αναφορά του όρου 'μελέτη περίπτωσης' παραπέμπει σε κάποια περιγραφή βέλτιστων πρακτικών σε μία εταιρία. Η πραγματικότητα είναι αρκετά διαφορετική:

- Οι μελέτες περιπτώσεων παρουσιάζουν ρεαλιστικές καταστάσεις και κατευθύνουν τους εκπαιδευόμενους να συνθέσουν θεωρία και πράξη για να αντιμετωπίσουν διάφορα προβλήματα που σχετίζονται με αυτές τις καταστάσεις, μέσα στο προστατευμένο περιβάλλον της τάξης. Δηλαδή, σκοπός τους είναι να βάλουν τον εκπαιδευόμενο μέσα στο πρόβλημα και στη διαδικασία επίλυσής του, παρά να του προσφέρουν έτοιμες απαντήσεις και βέλτιστες πρακτικές για έναν οργανισμό.
- Οι μελέτες περίπτωσης δεν αποτελούν αποκλειστικότητα των μελών ΔΕΠ μιας Σχολής του Πανεπιστημίου. Για την ακρίβεια, έχουν φτάσει να χρησιμοποιούνται ως εκπαιδευτικό εργαλείο σε πλήθος επιστημών τόσο διαφορετικών όσο η ιατρική, η λογιστική, η διοίκηση επιχειρήσεων, η μηχανολογία, η νοσηλευτική και η γεωπονία.

Πιστεύω ότι ο οδηγός μελετών περίπτωσης θα σας βοηθήσει να εμπλουτίσετε τις μεθόδους διδασκαλίας που εφαρμόζετε και σας προσκαλώ στην χρήση αυτού του εγχειριδίου και στην δημιουργία σχετικών πονημάτων από εσάς. Η ΜΚΕ-ΠΑ θα είναι πάντα στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε βοήθεια χρειαστείτε στην προσπάθειά σας, τόσο για την ανάπτυξη μελετών περίπτωσης όσο και για την προώθησή τους εντός κι εκτός του Πανεπιστημίου μας.

Με εκτίμηση,

Βασίλειος Αγγελής

Καθηγητής

Αναπληρωτής Ιδρυματικός Υπεύθυνος ΜΚΕ-ΠΑ



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πρόλογος	i
1. Εισαγωγή	1-1
2. Ενδεικτική Μελέτη Περίπτωσης	2-3
3. Βασικά Χαρακτηριστικά	3-12
3.1 Κύκλος χρήσιμης ζωής	3-12
3.2 Επιλογή επιστημονικών πεδίων	3-13
4. Η Διαδικασία Ανάπτυξης	4-14
4.1 Σχεδιασμός	4-14
4.2 Οργάνωση υλικού	4-18
4.3 Υλοποίηση/συγγραφή	4-20
4.4 Αξιολόγηση/επικαιροποίηση	4-20
5. Η Συγγραφή – Βασικές Δομές	5-22
5.1 Δομή της μελέτης περίπτωσης	5-22
5.2 Δομή του οδηγού διδασκαλίας	5-23
6. Η Συγγραφή – Παράδειγμα	6-24
6.1 Εισαγωγή	6-24
6.2 Ανάλυση	6-26
6.3 Κυρίως σενάριο	6-29
6.4 Δραστηριότητες	6-31
6.5 Παραρτήματα	6-32
6.6 Οδηγός διδασκαλίας	6-34
7. Ενδεικτική Βιβλιογραφία	7-36
7.1 Βιβλία	7-36
7.2 Επιστημονικά περιοδικά	7-36
7.3 Άρθρα	7-36
7.4 Διαδικτυακοί τόποι	7-36



1. **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Οι μελέτες περιπτώσεων αναπτύχθηκαν για πρώτη φορά στις νομικές σχολές του 19^{ου} αιώνα, για την καλύτερη εκπαίδευση των νομικών της εποχής. Μέχρι τα μέσα του 20^{ου} αιώνα, οι μελέτες περιπτώσεων χρησιμοποιούνται ως εκπαιδευτικό εργαλείο σε πλήθος επιστημών τόσο διαφορετικών όσο η ιατρική, η λογιστική, η διοίκηση επιχειρήσεων, η μηχανολογία, η νοσηλευτική και η γεωπονία.

Ο λόγος της διάδοσής τους είναι απλός: πέρα από τη συνήθη διδασκαλία βασικών επιστημονικών αρχών και θεωριών, πολλές φορές χρειάζονται τρόποι εκπαίδευσης των σπουδαστών σε σενάρια που αναδεικνύουν την πρακτική αφομοίωση της γνώσης. Οι μελέτες περίπτωσης περιγράφουν καταστάσεις στις οποίες τα εμπλεκόμενα πρόσωπα πρέπει να αντιμετωπίσουν κάποιο πολύπλοκο πρόβλημα ή να δραστηριοποιηθούν για την επίλυση κάποιου πολύπλευρου διλήμματος. Αποτελούν λοιπόν εργαλείο εκπαίδευσης στην επίλυση προβλημάτων, όπου οι σπουδαστές τοποθετούνται 'μέσα' στο πρόβλημα και καλούνται να συνθέσουν υπάρχουσες γνώσεις και δεξιότητες για να προτείνουν πιθανές λύσεις, με ιδιαίτερη έμφαση στη λήψη αποφάσεων.

*Οι μελέτες περιπτώσεων παρουσιάζουν ρεαλιστικές καταστάσεις
και κατευθύνουν τους εκπαιδευόμενους
να συνθέσουν θεωρία και πράξη
για να αντιμετωπίσουν διάφορα προβλήματα που σχετίζονται με αυτές τις καταστάσεις,
μέσα στο προστατευμένο περιβάλλον της τάξης.*

*Χρησιμοποιούνται ως εκπαιδευτικό εργαλείο σε επιστήμες τόσο διαφορετικές όσο η
ιατρική, η λογιστική, η διοίκηση επιχειρήσεων, η μηχανολογία, η νοσηλευτική και η
γεωπονία.*

Με βάση τα παραπάνω, ο σκοπός μιας μελέτης περίπτωσης είναι διπλός:

- Να βοηθήσει τους εκπαιδευτές να εμπλουτίσουν τα εκπαιδευτικά εργαλεία τους με ένα νέο τρόπο διάδρασης με τους εκπαιδευόμενους. Η πρόκληση για τους εκπαιδευτές είναι αφ' ενός να καθορίσουν την πολυπλοκότητα και ευρύτητα της μελέτης και αφ' ετέρου να κρατήσουν το ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων και να τους κατευθύνουν ανάλογα.
- Να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους να αφομοιώσουν ευκολότερα γνωστικά αντικείμενα, συνδυάζοντάς τα με την ανάπτυξη: α) κριτικής σκέψης, και β) δεξιοτήτων δημιουργικής ανάπτυξης λύσεων.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι μια μελέτη περίπτωσης δεν στοχεύει στην παροχή λύσεων ή απαντήσεων στα προβλήματα που θέτει. Αντιθέτως, βοηθά στην παραγωγή ερωτήσεων που θα επιτρέψουν σε έναν εκπαιδευόμενο να συμμετάσχει σε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων και να προτείνει πιθανές λύσεις. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται ένα περιβάλλον ενεργής συμμετοχής του εκπαιδευόμενου στην εκπαιδευτική διαδικασία και στην επίτευξη των μαθησιακών στόχων που καθορίζει ο εκπαιδευτής. Ταυτόχρονα, αναδεικνύει τυχόν ελλείψεις στην εκμάθηση γνωστικών αντικειμένων από πλευράς του



εκπαιδευόμενου, η δημιουργική σύνθεση των οποίων θα απαιτείται στην πορεία επίλυσης του προβλήματος.

Συνολικά, μία μελέτη περίπτωσης μπορεί να λειτουργήσει ως πρακτικό εργαστήριο εφαρμογής γνώσεων σε πραγματικά προβλήματα. Βοηθά έτσι τον εκπαιδευόμενο να αποκτήσει διάφορες δεξιότητες:

- Αναγνώριση και ανάλυση προβλημάτων
- Επεξεργασία και σύνθεση δεδομένων
- Δημιουργία υποθέσεων εργασίας
- Ανοχή σε μη ξεκάθαρες καταστάσεις και αντοχή στην πολυπλοκότητά τους
- Κριτική σκέψη και σύνθεση απόψεων
- Ομαδικότητα
- Επιχειρηματολογία και λήψη αποφάσεων
- Επικοινωνία απόψεων και ιδεών.



2. **ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στο σχολείο

Η διευθύντρια Ιωάννα Πέτρου ενοχλημένη κάθισε στο γραφείο της, σκεπτόμενη τα πρόσφατα γεγονότα στο σχολείο της. Άκουγε τους απόηχους των φωνών των καθηγητών καθώς έλεγχαν τα κουτιά της αλληλογραφίας που βρίσκονται έξω από το γραφείο της, κάνοντας παράλληλα σκέψεις και σχέδια για το σαββατοκύριακο. Ήξερε ότι το δικό της σαββατοκύριακο θα ήταν γεμάτο από τηλεφωνήματα και γραφειοκρατική δουλειά στο σχολείο.

Ήταν διευθύντρια στο σχολείο τα τελευταία πέντε χρόνια, και είχε αρχίσει να αναρωτιέται αν ήταν η κατάλληλη στιγμή για να παραδώσει την θέση της. Αναρωτιόταν συνεχώς αν θα αντιμετώπιζε τα ίδια προβλήματα αν ήταν σε χαμηλότερη διοικητική θέση ή αν τότε θα είχε ακόμα πιο δύσκολα ζητήματα να επιμεληθεί.

Πέρα πάντως από τους όποιους προβληματισμούς της, η Ιωάννα περηφανευόταν για το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί του σχολείου βασίζονταν σε αυτήν όταν αντιμετώπιζαν δυσκολίες μέσα στην τάξη. Πάντα πίστευε στην παρακίνηση και την υποστήριξη των εκπαιδευτικών στο να λαμβάνουν αυτόνομα τις κατάλληλες αποφάσεις και έβλεπε το ρόλο της περισσότερο ως συμβουλευτικό. Ήταν ευχαριστημένη και έδειχνε εμπιστοσύνη στις ικανότητες του προσωπικού της, αν και ήξερε ότι δεν ήταν αυστηρή όπως οι προκάτοχοί της. Έβλεπε το προσωπικό της ως επαγγελματίες που δεν χρειάζονταν συνεχώς επιτήρηση, αλλά απαιτούσε να πάρουν τις σωστές αποφάσεις όπου και όταν αυτό χρειαζόταν. Έβλεπε τη θέση της όχι σαν τίτλο αλλά σαν ρόλο αποτελεσματικής ηγεσίας και παρακίνησης, η οποία δημιουργούσε ένα συνεργατικό κλίμα λειτουργίας με άμεσες θετικές συνέπειες στις επιδόσεις των μαθητών.

Όταν η Ιωάννα έγινε διευθύντρια του σχολείου, οι επιδόσεις των μαθητών ήταν γενικά χαμηλές σε σύγκριση με άλλα σχολεία της πόλης. Ήταν λοιπόν περήφανη που κατά την διάρκεια της θητείας της, η επίδοση των μαθητών του σχολείου ανέβαινε με μικρά αλλά σταθερά βήματα. Τα τελευταία δύο χρόνια θεωρούσε ότι η αποτελεσματικότητα του προσωπικού είχε βελτιωθεί και σταθεροποιηθεί. Ωστόσο η αρχή ήταν αρκετά δύσκολη. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί του σχολείου έβλεπαν με δυσπιστία τις προθέσεις της και θεωρούσαν τους στόχους της μη ρεαλιστικούς. Παράλληλα, είχαν δυσκολίες στο να προσαρμοστούν στο νέο στυλ ηγεσίας που ήθελε να εφαρμόσει. Ο προκάτοχός της ασκούσε ηγεσία μέσω ενός μοντέλου ποινών και ανταμοιβών για να ελέγχει την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Η Ιωάννα αντιθέτως, καλλιέργησε ένα στυλ ηγεσίας το οποίο παρακινούσε τους εκπαιδευτικούς για καλύτερα αποτελέσματα και προσωπική επαγγελματική ανάπτυξη. Ήταν πεπεισμένη πως το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας θα παρακινούσε και τους μαθητές να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να είναι πιο επιμελείς.

Παράλληλα, η Ιωάννα προσπαθούσε να καλλιεργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης προς το πρόσωπο της. Ένιωθε ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί του σχολείου εκτιμούσαν και ήταν σύμφωνοι με το πρότυπο ηγεσίας που ακολουθούσε. Απέδιδε λοιπόν την προσωπική βελτίωση τόσο των ίδιων των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών κατά κύριο λόγο στον βαθμό ελευθερίας που επέτρεψε η ίδια, για λήψη αποφάσεων και αναπροσαρμογή της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Περίμενε να βλέπει κάθε χρόνο μια μικρή αλλά σταθερή αύξηση της επίδοσης των μαθητών σε συνδυασμό με την θετική ενέργεια και το κατάλληλο εκπαιδευτικό κλίμα που είχε δημιουργήσει στο σχολείο.



Στην περίπτωση όμως που ακολουθεί, φαίνεται πώς η ιδεολογία της είχε πρόβλημα. Έκατσε στην καρέκλα της, και προσπαθώντας να καταλάβει που έχει κάνει λάθος, άρχισε να αναλύει το πρόβλημα από την αρχή.

Η μητέρα του προβλήματος

Οι δίδυμες αδελφές Τάνια και Τερέζα Νικολάου μετακόμισαν με τους γονείς τους στην γειτονιά του σχολείου τον Ιούνιο και η νέα σχολική χρονιά τις βρήκε στο σχολείο της Ιωάννας. Παρ' όλο όμως που φοιτούν στην ίδια τάξη, έτυχε να χωριστούν σε διαφορετικά τμήματα¹. Στο τμήμα της Τάνιας δίδασκε η κα Ντερή ενώ τα ίδια μαθήματα στο τμήμα της Τερέζας δίδασκε η κα Τζάκη. Το πρόβλημα άρχισε να δημιουργείται ήδη από την πρώτη μέρα που άνοιξε το σχολείο, όταν η κα Νικολάου (η μητέρα των δύο διδύμων) αναστατώθηκε επειδή η κα Τζάκη επέμενε όλα τα παιδιά να αφήνουν τα σχολικά είδη που χρησιμοποιούν στο σχολείο και να μην τα παίρνουν πίσω στο σπίτι. Η κα Νικολάου, φανερά ενοχλημένη από το συγκεκριμένο γεγονός, “βομβάρδισε” τόσο την Ιωάννα όσο και την κα Τζάκη με προσβλητικά και ενοχλητικά τηλεφωνήματα και μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η Ιωάννα ήξερε για την πρακτική που ακολουθούσε η κα Τζάκη αναφορικά με τα σχολικά είδη που χρησιμοποιούσαν οι μαθητές. Η κα Τζάκη πίστευε ότι τα σχολικά είδη θα έπρεπε να τα μοιράζονται οι μαθητές μεταξύ τους, βοηθώντας παράλληλα και εκείνους που αδυνατούσαν να τα προμηθευτούν.

Εν γένει, οι εκπαιδευτικές πρακτικές που χρησιμοποιούσαν οι κυρίες Ντερή και Τζάκη ήταν διαμετρικά αντίθετες: από την οργάνωση και διαχείριση της τάξης μέχρι την επιβολή πειθαρχίας και το φόρτο εργασίας των μαθητών, τίποτα δεν ήταν το ίδιο. Αυτό εξόργιζε καθημερινά την κ. Νικολάου, παρόλες τις προσπάθειες της Ιωάννας και των δύο δασκάλων να επιλύσουν τα συγκεκριμένα προβλήματα. Τους τελευταίους δυο μήνες, η κ. Νικολάου έστρεψε την δυσαρέσκειά της μόνο στο πρόσωπο της κας Ντερή και όχι και προς τις δυο εκπαιδευτικούς, όπως συνήθιζε. Άρχισε να βομβαρδίζει ξανά με ενοχλητικά τηλεφωνήματα την Ιωάννα, έκανε ξαφνικές επισκέψεις στο σχολείο ζητώντας το λόγο για τον οποίο η κα Ντερή δεν έβαζε τις ίδιες εργασίες με την κα Τζάκη, γιατί δεν έβαζε τα ίδια εβδομαδιαία τεστ αξιολόγησης όπως η κα Τζάκη, κλπ. Η λίστα με τους προβληματισμούς της κ. Νικολάου ήταν μεγάλη.

Κάποια στιγμή, μέσα στο γραφείο της Ιωάννας, η κα Νικολάου δήλωσε ότι η Τάνια στα χέρια της κας Ντερή δεν είχε την σωστή διαπαιδαγώγηση. Πολλές φορές επίσης, η κα Νικολάου περίμενε την κα Ντερή το πρωί μέσα στην τάξη ή το μεσημέρι μετά τα μαθήματα, απλά και μόνο για να την κατηγορήσει και να την προσβάλλει. Η Ιωάννα καταλάβαινε πως το συγκεκριμένο θέμα λειτουργούσε αρνητικά και για την ίδια, καθώς έπρεπε να επιλυθεί άμεσα, πριν πάρει μεγαλύτερες διαστάσεις. Για το λόγο αυτό επέλεξε να μην ενημερώσει τους ανωτέρους της, αν και ένιωθε άβολα που η συγκεκριμένη κατάσταση χειροτέρευε συνεχώς.

«Για ποιο λόγο η οικογένεια Νικολάου μετακόμισε σε αυτή τη γειτονιά;» αναρωτήθηκε νευριασμένα η Ιωάννα. «Δεν μπορούσαν απλά να μείνουν εκεί που έμεναν;» ψιθύρισε. Σε κάθε περίπτωση όμως, εάν δεν ήταν η κα Νικολάου, το πιθανότερο είναι ότι κάτι άλλο θα συνέβαινε και θα έφερνε στην επιφάνεια αυτά τα προβλήματα. Αυτό που τη βασάνιζε συνεχώς ήταν το ενδεχόμενο τα προβλήματα της εν λόγω τάξης του σχολείου να ήταν ένδειξη ότι στην πραγματικότητα όλο το σχολείο λειτουργούσε αυτόνομα και χωρίς ουσιαστική διοίκηση.

¹ Η εν λόγω τάξη αποτελούνταν από 4 τμήματα στο συγκεκριμένο σχολείο



Οι εκπαιδευτικοί

Η Ιωάννα δυσκολευόταν να πιστέψει ότι η κα Νικολάου είχε άδικο σε όλες τις παρατηρήσεις της. Άρχισε λοιπόν να σκέφτεται πόσο διαφορετικές ήταν οι κυρίες Ντερή και Τζάκη. Και οι δυο είχαν διοριστεί πρόσφατα στο σχολείο, αλλά δεν είχαν ιδιαίτερη εκπαιδευτική εμπειρία. Η κα Ντερή ήρθε στο σχολείο πριν από τρία χρόνια και είχε ένα χρόνο προηγούμενης διδακτικής εμπειρίας. Η κα Τζάκη άρχισε την εκπαιδευτική της καριέρα πριν από τρία χρόνια, την ίδια περίοδο που η κα Ντερή ήρθε στο σχολείο.

Αυτές ήταν και οι μόνες τους ομοιότητες. Από τον πρώτο κιάλας χρόνο απασχόλησης της κας Τζάκη, η Ιωάννα εντυπωσιάστηκε από την δομή και την οργάνωση της τάξης που καλλιέργησε, οδηγώντας τους μαθητές της σε υψηλά εκπαιδευτικά και προσωπικά επιτεύγματα. Ως αποτέλεσμα, το τμήμα της χαρακτηρίστηκε ως το καλύτερο τμήμα του σχολείου.

Η Ιωάννα αναστατώθηκε καθώς θυμήθηκε την τελευταία της επίσκεψη στην τάξη της κας Ντερή. Έμοιαζε να είναι τελείως αντίθετη από την τάξη της κας Τζάκη. Οι μαθητές ήταν διασκορπισμένοι σε όλη την τάξη, προφανώς χωρίς καμία πειθαρχία, ενώ η κα Ντερή τους φώναζε να ηρεμήσουν και να σταματήσουν να μιλούν, καθώς χτυπούσε το κινητό της τηλέφωνο. Η Ιωάννα ήξερε (ή τουλάχιστον ήλπιζε) ότι αυτή δεν ήταν η τυπική συμπεριφορά της τάξης της κας Ντερή, όπως επίσης ήξερε ότι ποτέ δεν είχε παρατηρήσει κάτι τέτοιο στην τάξη της κας Τζάκη.

Μετά από αυτό το γεγονός, η Ιωάννα κάλεσε την κα Ντερή στο γραφείο της, της ανέφερε τους προβληματισμούς της και της ζήτησε να σχεδιάσει τα μέσα και τις πρακτικές ώστε να αντιμετωπίσει επιτυχώς τα διάφορα ζητήματα. Πιστεύοντας ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν την ηθική και τον απαραίτητο επαγγελματισμό να πάρουν τις καταλληλότερες αποφάσεις για τους μαθητές τους, θεώρησε ότι η κα Ντερή, με την σωστή συμπαράσταση και καθοδήγηση, θα μάθαινε από τα λάθη της και θα τα χρησιμοποιούσε ώστε να γίνει καλύτερη εκπαιδευτικός. Δυστυχώς όμως, η κα Ντερή δεν παρουσίασε σημάδια βελτίωσης και δεν ακολούθησε την παρατήρηση της Ιωάννας για βελτίωση της εκπαιδευτικής της μεθόδου. Η Ιωάννα λοιπόν σκεπτόταν ήδη πως θα βελτιώσει το συγκεκριμένο ζήτημα, όταν προέκυψε το θέμα με την κα Νικολάου.

Η πρώτη σκέψη της Ιωάννας ήταν να μεταφέρει την Τάνια σε άλλο τμήμα αλλά προτιμούσε να αποφεύγει τις μετακινήσεις των παιδιών ανάμεσα στις τάξεις, έτσι ώστε τα παιδιά να μάθουν να αντιμετωπίζουν καταστάσεις και οι γονείς να σέβονται τις αποφάσεις των εκπαιδευτικών και της διευθύντριας. Επιπλέον, η Ιωάννα πίστευε ότι μια τέτοια βιαστική αλλαγή θα επιβεβαίωνε τις υποψίες και κατηγορίες της κας Νικολάου, για διαφορετική εκπαιδευτική προσέγγιση ανάμεσα στα τμήματα της τάξης.

Πάντως, οι 4 εκπαιδευτικοί (των τεσσάρων τμημάτων) της εν λόγω τάξης του σχολείου ήταν μια 'δεμένη' ομάδα και όλοι συμφωνούσαν ότι η κα Ντερή είχε το πιο 'ζωηρό' τμήμα. Δεν ήταν λοιπόν έκπληξη για την Ιωάννα όταν και οι 4 εκπαιδευτικοί των τεσσάρων τμημάτων της τάξης ήρθαν στο γραφείο της για να της εκφράσουν τους προβληματισμούς τους για το θέμα της κας Νικολάου. Ένωσαν ότι η Ιωάννα δεν τους στήριζε αρκετά. Η κα Ντερή εξέφρασε πιο έντονα την ενόχλησή της, αλλά και οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί δεν έκρυβαν την δυσαρέσκεια τους. Ουσιαστικά θεωρούσαν ότι η Ιωάννα αφιέρωνε όλη την ενέργειά της για να διευθετήσει το πρόβλημα με την κα Νικολάου και δεν υποστήριζε αρκετά τους εκπαιδευτικούς σε άλλα ζητήματα που υπήρχαν.

Αρκετά ενοχλημένη από τους προβληματισμούς – παράπονα των εκπαιδευτικών, η Ιωάννα έστρεψε την συζήτηση στα πιο κύρια ζητήματα που η κα Νικολάου είχε θέσει. Σκεπτόμενη την εξέλιξη της συζήτησης, ένιωθε ότι οι κινήσεις, τα λόγια και ο τόνος της



φωνής της θα εκλαμβάνονταν ως προσπάθεια να καλύψει το δικό της μέρος ευθύνης. Είναι ενδεικτικό ότι την προηγούμενη μέρα, κατά την εβδομαδιαία συζήτηση με όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, ένας δάσκαλος άλλης τάξης ζήτησε εξηγήσεις για την πορεία διευθέτησης του προβλήματος με την κα Νικολάου, καθώς θα αντιμετώπιζε το ίδιο πρόβλημα την επόμενη χρονιά που θα είχε μία από τις δύο δίδυμες στο τμήμα του.

Για να προετοιμαστεί καλύτερα, η Ιωάννα κανόνισε μια νέα συνάντηση με τους 4 εκπαιδευτικούς. Ένιωθε ότι είχε χάσει την εμπιστοσύνη τους προς το πρόσωπό της και ότι έπρεπε να πάρει δραστικά μέτρα ώστε να μην ξεφύγει άλλο η κατάσταση από τα χέρια της. Θεωρούσε ότι η συνάντηση αυτή θα ήταν η κατάλληλη ευκαιρία για να τους εκφράσει την υποστήριξή της και να δείξει την κατανόησή της στις δύσκολες καταστάσεις που αντιμετώπιζον.

Άρχισε λοιπόν τη συζήτηση αναφέροντας κάποια από τα ζητήματα που η κα Νικολάου είχε θέσει και που η ίδια ως διευθύντρια τα απέρριψε ως αναληθή. Τα ζητήματα αυτά σχετίζονταν με τις καθημερινές εργασίες που οι μαθητές είχαν να κάνουν - ζητήματα τα οποία καθορίζονταν από τις προσωπικές αποφάσεις κάθε εκπαιδευτικού σε συνδυασμό με το τμήμα που διδάσκει. Η Ιωάννα παρατήρησε αμέσως ότι υπήρχαν διαφορές ανάμεσα στους 4 εκπαιδευτικούς και ειδικά ανάμεσα στις κυρίες Ντερή και Τζάκη. Η κα Τζάκη υποστήριξε ότι εργασίες πρέπει να δίνονται καθημερινά στους μαθητές - ημιτελείς ή καθυστερημένες εργασίες δεν γίνονται δεκτές, εκτός από ειδικές περιπτώσεις. Η κα Ντερή από την άλλη πλευρά, δεν είχε εφαρμόσει κάποια πολιτική αναφορικά με την ανάθεση και παραλαβή των εργασιών. Οι υπόλοιποι 2 εκπαιδευτικοί διέφεραν επίσης. Η Ιωάννα αναλογίστηκε πως ό,τι θεωρούσε δεδομένο ήταν ήδη προβληματικό. Μήπως κακώς είχε θεωρήσει τα λεγόμενα της κας Νικολάου αναληθή;

Η ανάγκη για αλλαγή

Κατανοώντας αυτές τις διαφορές, η Ιωάννα είδε ότι τα αρχικά της σχέδια για να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών της τάξης ναυάγησαν. Αυτό που προείχε τώρα ήταν να δημιουργηθεί ένα θετικό κλίμα συνεργασίας και μια κοινή πολιτική από τους 4 εκπαιδευτικούς. Για το λόγο αυτό έθεσε στο τραπέζι διάφορα ζητήματα που έπρεπε από κοινού να συζητήσουν και συναποφασίσουν. Η Ιωάννα θεωρούσε ότι με την χάραξη μιας ενιαίας πολιτικής και την δημιουργία ενός κλίματος θετικής συνεργασίας θα ξανακέρδιζε την εμπιστοσύνη τους. Έτσι, αν οι 4 εκπαιδευτικοί της τάξης μπορούσαν από κοινού να συμφωνήσουν σε αυτά τα ζητήματα, δεν θα υπήρχε πιθανότητα αμφισβήτησης από πλευράς γονέων. Η Ιωάννα είδε την συγκεκριμένη συζήτηση ως ευκαιρία να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς να βελτιώσουν το σχολείο και παράλληλα να προστατέψουν τους εαυτούς τους από αντίστοιχα μελλοντικά προβλήματα.

Όμως, οι 4 εκπαιδευτικοί εξέλαβαν την συγκεκριμένη προσπάθεια για την χάραξη μιας ενιαίας πολιτικής ως επιβεβαίωση των ισχυρισμών της κας Νικολάου και όχι ως προσπάθεια συμπαράστασης. Επιπλέον, αν και η κα Ντερή ήταν πρόθυμη να συμβιβαστεί στα περισσότερα ζητήματα που τέθηκαν, η κα Τζάκη δεν δεχόταν κανένα συμβιβασμό στην εκπαιδευτική προσέγγιση που ακολουθούσε. Για παράδειγμα, αρνήθηκε πεισματικά στον συμβιβασμό να δέχεται εκπρόθεσμες εργασίες μαθητών. Στο σημείο αυτό η Ιωάννα αισθάνθηκε τον κίνδυνο να επέλθει πόλωση και ρήξη ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και την ίδια. Σταμάτησε λοιπόν τη συνάντηση και πρότεινε όλοι να ηρεμήσουν και να συναντηθούν πάλι σε λίγες μέρες.

Όταν επέστρεψε στο γραφείο της, συνειδητοποίησε ότι ήταν η κατάλληλη στιγμή για την εβδομαδιαία συνάντηση με τις 2 αναπληρώτριες διευθύντριες της. Κάθισε μαζί τους και



τους εξήγησε την κατάσταση. Τις ρώτησε αν γνώριζαν άλλα παρόμοια προβλήματα στις υπόλοιπες τάξεις του σχολείου. Η μια ανέφερε ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί της πρώτης τάξης του σχολείου εξέφραζαν παράπονα ότι συχνά οι γονείς είχαν τον έλεγχο του σχολείου.

Εκείνη την ώρα έλαβε ένα τηλεφώνημα από τον προϊστάμενό της και συνειδητοποίησε ότι η κα Νικολάου είχε τηλεφωνήσει σε ανώτερες αρχές για να εκφράσει τα παράπονά της για το σχολείο. Ο λόγος ήταν ότι η Τάνια παρόλο που τα πήγε πολύ καλά στα περισσότερα μαθήματα, απέτυχε στο μάθημα της ιστορίας. Η κα Νικολάου απαιτούσε την παραίτηση της κας Ντερή καθώς συνεχώς επαναλάμβανε πως το παιδί της δεν είναι μαθήτρια για τον χειρότερο βαθμό. Η Ιωάννα ανέφερε στον προϊστάμενό της ότι γνώριζε για την συγκεκριμένη περίπτωση γονέα και θα ερευνούσε το συγκεκριμένο θέμα άμεσα.

Η Ιωάννα πήγε στην κα Ντερή και ζήτησε να δει το βαθμολόγιο που κρατούσε. Η κα Ντερή αμέσως αναστατώθηκε και η Ιωάννα προσπάθησε να την καθησυχάσει λέγοντάς της ότι απλά ήθελε να είναι πλήρως ενημερωμένη εν' όψει της συνάντησης που θα είχαν. Μελετώντας το βαθμολόγιο, παρατήρησε ότι η κα Ντερή ακολουθούσε την πολιτική για δυο ασκήσεις την εβδομάδα αλλά κατά τις τελευταίες έξι εβδομάδες, μόνο μια από το σύνολο των ασκήσεων που δόθηκαν ήταν γραπτή δοκιμασία, και η Τάνια δεν είχε κάνει την συγκεκριμένη εργασία. Με βάση αυτό, ο βαθμός συμμετοχής των ασκήσεων στην τελική βαθμολογία της Τάνιας μειώθηκε αρκετά. Η κα Ντερή επισήμανε ότι δεν υπάρχει κάποια σαφώς καθορισμένη πολιτική που να αφορά αριθμό γραπτών δοκιμασιών για κάθε περίοδο. Η Ιωάννα τότε της υπενθύμισε ότι συζήτησαν τέτοια θέματα κοινής πολιτικής πριν μερικές μέρες και ζήτησε από την κα Ντερή να μην υπάρξει αρνητική επίπτωση στην τελική βαθμολογία της Τάνιας. Η κα Ντερή φανερά ενοχλημένη από την προσπάθεια της Ιωάννας να αλλάξει την βαθμολογία της Τάνιας ανέφερε πως επειδή η μητέρα της Τάνιας ενοχλεί συνέχεια το σχολείο δεν γίνεται να αλλάζουν οι βαθμοί της.

Η Ιωάννα ζήτησε στην συνέχεια να δει την πρόοδο της Τάνιας σε άλλο μάθημα που δίδασκε η κα Ντερή στο τμήμα. Μελετώντας το βαθμολόγιο για το συγκεκριμένο μάθημα, παρατήρησε ότι μόνο δυο ή τρεις είχαν βαθμολογία μεγαλύτερη από 80%. Ρωτώντας την κα Ντερή για το συγκεκριμένο θέμα, η ίδια απάντησε ότι απλά οι μαθητές δεν κάνουν την κατάλληλη προσπάθεια.

Λήψη αποφάσεων

Η Ιωάννα επέστρεψε στο γραφείο της για να σχεδιάσει την επόμενη κίνησή της. Δεν είχε καμία αμφιβολία πλέον ότι οι 4 εκπαιδευτικοί της εν λόγω τάξης συντάσσονταν με την κα Ντερή, ακούγοντάς την να διαμαρτύρεται για το πόσο άδικη ήταν η διευθύντρια απέναντί της. Δεν την ενοχλούσε τόσο η συγκεκριμένη πόλωση αλλά ανησυχούσε για μια πιθανή ρήξη ανάμεσα σε αυτήν και τους εκπαιδευτικούς. Ήταν πολύ σημαντικό για την Ιωάννα να λειτουργούν όλοι ως ομάδα μέσα σ' ένα θετικό κλίμα συνεργασίας και σίγουρα η συμπεριφορά της κας Ντερή ήταν αντίθετη σε αυτή τη λογική. Η Ιωάννα άρχισε να αναρωτιέται πώς μπόρεσε αυτή η κατάσταση να ξεφύγει τόσο πολύ εκτός ελέγχου. Ίσως θα έπρεπε να ελέγχει το προσωπικό της σε πιο συχνή βάση, όχι μόνο για να αποφεύγονται τέτοιες καταστάσεις, αλλά κυρίως για να μπορεί ως διευθύντρια να επιβάλλει την γνώμη της και να μην υπάρχουν τέτοιες αντιδράσεις από πλευράς προσωπικού. Παραδέχτηκε ότι εμπιστεύθηκε τον επαγγελματισμό του προσωπικού της και δεν ήθελε να επεμβαίνει σε κάθε τους απόφαση. Θεωρούσε πάντα ότι έπρεπε να στηρίζει το προσωπικό της και πολλές φορές απέφευγε να τους επιπλήξει. Αναρωτήθηκε μάλιστα πόσα άλλα αντίστοιχα προβλήματα θα υπήρχαν στις υπόλοιπες τάξεις του σχολείου. Παράλληλα σκεφτόταν πώς να μεταφέρει την έκταση αυτών των ζητημάτων



στον προϊστάμενό της. Απομονώνοντας το πρόβλημα αποκλειστικά στην κα Νικολάου, συνειδητά γνώριζε ότι έκρυβε την πραγματική έκταση του προβλήματος.

Αργότερα το μεσημέρι, δυο εκπαιδευτικοί άλλης τάξης του σχολείου ήρθαν στο γραφείο της Ιωάννας για να την ρωτήσουν εάν υπήρχε κάποια αλλαγή σε πολιτικές του σχολείου. Η Ιωάννα τους ρώτησε για ποιο λόγο έκαναν αυτήν την ερώτηση. Εκείνοι απάντησαν ότι έμαθαν για τις συζητήσεις που έγιναν με τους 4 εκπαιδευτικούς για τη δημιουργία κοινών πολιτικών στα 4 τμήματα της τάξης.

Η Ιωάννα έκλεισε την πόρτα του γραφείου της και ήπιε δυο ασπιρίνες. Η συζήτηση που προηγήθηκε της προκάλεσε δυνατό πονοκέφαλο και παράλληλα την γέμιζε με ερωτήσεις για τα επόμενα μέτρα που έπρεπε να πάρει. Γνώριζε ήδη ότι τα σχόλια και τα κουτσομπολιά έδιναν και έπαιρναν και έπρεπε άμεσα να βρει δραστικά μέτρα για να τα σταματήσει. Είχε προσπαθήσει πολύ για να βελτιώσει το σχολείο και να καλλιεργήσει ένα κλίμα αμοιβαίας συνεργασίας και εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συναδέλφους της. Δεν μπορούσε πλέον να αφήνει την κατάσταση εκτός ελέγχου. Η καθορισμένη εβδομαδιαία συνάντηση με το προσωπικό της δεν θα γινόταν για τις επόμενες δυο εβδομάδες. Αυτός ήταν και ο χρόνος που θεωρούσε ότι θα χρειαστεί για να λύσει το πρόβλημα.

Επιπλέον, ο προϊστάμενος της Ιωάννας περίμενε το τηλεφώνημά της για να ακούσει τις εξηγήσεις για την κατάσταση που επικρατούσε στο σχολείο καθώς και τις αποφάσεις – μέτρα που η ίδια ως διευθύντρια θα έπαιρνε για να αντιμετωπίσει αυτά τα προβλήματα.



Παράρτημα Α: Επιλεγμένα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της κας Νικολάου προς την κα Ντερή

Κυρία Ντερή,

Χτες επιπλήξατε αυστηρά την κόρη μου Τάνια επειδή δήθεν έσπρωξε έναν συμμαθητή της. Την είδατε εσείς να τον σπρώχνει ή απλά επηρεαστήκατε από αυτά που λένε οι άλλοι μαθητές; Οι υπόλοιποι μαθητές ενοχλούν την Τάνια επειδή ζηλεύουν που είναι πάρα πολύ έξυπνη. Για την ακρίβεια, η Τάνια μου είπε ότι ένας συμμαθητής της την έσπρωξε και όχι το αντίστροφο. Γιατί πρέπει πάντα να πιστεύετε τα άλλα παιδιά; Αυτό είναι πολύ άδικο σε βάρος της κόρης μου.

Σας παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου άμεσα.

Μ. Νικολάου

Κυρία Ντερή,

Η Τάνια μου είπε ότι την βαθμολογήσατε με μηδέν επειδή μιλούσε στην διάρκεια ενός τεστ ιστορίας. Θα πρέπει να σας τονίσω ότι η κόρη μου είναι αρκετά συνειδητοποιημένη και δεν θα μιλούσε ποτέ κατά την διάρκεια ενός τεστ. Μου είπε ότι τελείωσε το τεστ νωρίτερα από τον προβλεπόμενο χρόνο καθώς οι ερωτήσεις ήταν πολύ εύκολες γι' αυτήν και κάποιος άλλος μαθητής της ζήτησε ένα μολύβι. Όταν του έδωσε το μολύβι, εσείς θεωρήσατε ότι μιλάει. Η Τάνια είναι άριστη μαθήτρια και η μηδενική βαθμολογία είναι άδικη γι' αυτήν.

Είδατε πραγματικά την Τάνια να μιλάει ή απλώς υποθέσατε ότι μιλάει;

Μ. Νικολάου



Παράρτημα Β: Επιλεγμένα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της κας Νικολάου προς την Ιωάννα

Κυρία Διευθύντρια,

Η Τάνια ήταν πάντα μια άριστη μαθήτρια και δεν μπορώ να καταλάβω γιατί η κα Ντερή συνεχίζει να υποτιμά τις δυνατότητές της. Είναι πάρα πολύ καλή στην ιστορία και οι ασκήσεις για το σπίτι που τους βάζει η κα Ντερή (όταν μπαίνει στον κόπο να το κάνει) είναι αστείες. Διαβάζει βιβλία μεγαλύτερων τάξεων του σχολείου έτσι ώστε να έχει πράγματα να ασχολείται. Γνωρίζετε ότι στην πραγματικότητα γελάει με τις ασκήσεις που τους βάζει η κα Ντερή; Αντιθέτως, η κα Τζάκη αναθέτει στο τμήμα της Τερέζας σοβαρές εργασίες για το σπίτι (η Τερέζα χρειάζεται περίπου δυο ώρες για να τις κάνει). Και τους βάζει εργασίες σε καθημερινή βάση. Αφού η Τάνια τελειώσει με τις εργασίες της κας Ντερή, την βάζω να κάνει τις ίδιες εργασίες με την Τερέζα. Τουλάχιστον έτσι αρχίζει να μαθαίνει κάτι!

Αυτό είναι απαράδεκτο. Δεν νομίζετε ότι και το τμήμα της Τάνιας πρέπει να κάνει σοβαρές εργασίες;

Μ. Νικολάου

Κυρία Διευθύντρια,

Έστειλα χτες τρία μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στην κα Ντερή. Ξέρω ότι πιθανόν να γνωρίζετε για το συγκεκριμένο θέμα, καθώς κοινοποίησα τα μηνύματα αυτά και σε εσάς. Παράλληλα της άφησα και τηλεφωνικό μήνυμα ζητώντας της να μου τηλεφωνήσει επείγοντως. Ακόμα δεν μου έχει τηλεφωνήσει. Αυτό είναι αρκετά προσβλητικό τόσο για εμένα όσο και για την κόρη μου Τάνια.

Δεν θα έπρεπε οι εκπαιδευτικοί να επικοινωνούν άμεσα με τους γονείς που επιζητούν να τους μιλήσουν;

Η Τάνια δεν αντιμετωπίζεται δίκαια σε σύγκριση με τα υπόλοιπα παιδιά στο τμήμα της και θέλω να μιλήσω άμεσα σε αυτή την δασκάλα. Κάντε κάτι ΕΠΙΤΕΛΟΥΣ, πριν με αναγκάσετε να επικοινωνήσω με την προϊσταμένη αρχή του σχολείου και πω όλη την αλήθεια για το άθλιο σχολείο που «διευθύνετε» !!

Μ. Νικολάου



Ερωτήσεις για συζήτηση

1. Ποια είναι τα προβλήματα που προκύπτουν από το μοντέλο ηγεσίας που ακολουθεί η Ιωάννα, αναφορικά με το σχολείο σαν οργανισμό και τους εκπαιδευτικούς σαν ομάδα;
2. Τι ενέργειες θα έπρεπε να είχε κάνει η Ιωάννα για να αποτρέψει την συγκεκριμένη κατάσταση;
3. Πρέπει η Ιωάννα να πιέσει την κα Ντερή να αλλάξει τους βαθμούς της Τάνιας; Πιο νομικό καθεστώς διέπει την αλλαγή βαθμολογίας;
4. Τι θα πρέπει να κάνει τώρα η Ιωάννα για να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη του προσωπικού της και να επιφέρει την ισορροπία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς της εν λόγω τάξης του σχολείου;



3. ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Οι μελέτες περίπτωσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν με πολλούς τρόπους σε διάφορα εκπαιδευτικά πλαίσια. Η επιλογή επαφύεται στον εκάστοτε εκπαιδευτή κι εξαρτάται από τη χρονική διάρκεια της εκπαίδευσης, το είδος του γνωστικού αντικειμένου και το επίπεδο των εκπαιδευόμενων.

Βασικό χαρακτηριστικό της χρήσης τους είναι ότι απαιτούν σημαντική διάδραση μεταξύ των εκπαιδευόμενων, καθώς και μεταξύ εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτή. Γι' αυτό και βρίσκουν συνήθως εφαρμογή κι επιτυχημένη χρήση στις εξής περιπτώσεις:

Εκπαιδευτικές συζητήσεις. Μία μελέτη περίπτωσης μπορεί να δοθεί στους εκπαιδευόμενους είτε στα πλαίσια ενός μαθήματος για επιτόπια συζήτηση είτε σε πρότερη χρονική στιγμή για προετοιμασία (ατομική, ομαδική), με την τελική συζήτηση να γίνεται σε επόμενο χρόνο. Η συζήτηση μπορεί να είναι είτε ανοιχτή (ο κάθε εκπαιδευόμενος συμμετέχει αυτόνομα) είτε ανά ομάδες (οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες και κάθε ομάδα εργάζεται ξεχωριστά και παρουσιάζει τα δικά της ευρήματα). Συνήθεις είναι και συνδυαστικές προσεγγίσεις: οι εκπαιδευόμενοι προετοιμάζονται σε ομάδες αλλά στην συνάντηση της ολομέλειας, η συζήτηση είναι ανοιχτή.

Παιχνίδι ρόλων. Ένα μέρος ή ολόκληρη η μελέτη περίπτωσης παρουσιάζεται ως παιχνίδι ρόλων. Για παράδειγμα, οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να αναλάβουν το ρόλο των προσώπων που εμφανίζονται σε μια μελέτη περίπτωσης και να τους ζητηθεί να παρουσιάσουν τις απόψεις τους μέσα από την οπτική γωνία του προσώπου που προσομοιώνουν. Η συζήτηση και η ανάλυση της μελέτης περίπτωσης θα προωθηθούν μέσα από το παιχνίδι ρόλων και στο τέλος γίνεται η συνολική αποτίμηση και καταγραφή συμπερασμάτων.

Εργασίες. Ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να καταγράψει την ανάλυση μιας μελέτης περίπτωσης βάσει ερωτήσεων που παρέχει ο εκπαιδευτής. Αυτό μπορεί να γίνει είτε σαν εργασία κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας είτε στα πλαίσια εξέτασης, όπου θα απαιτείται άμεση απόκριση.

3.1 ΚΥΚΛΟΣ ΧΡΗΣΙΜΗΣ ΖΩΗΣ

Πολλές φορές, μία μελέτη περίπτωσης μπορεί να ξεπεραστεί από την πραγματικότητα που περιγράφει και να χρειαστεί επικαιροποίηση ή ακόμα και ριζική αλλαγή. Για παράδειγμα, μία μελέτη περίπτωσης στην οποία ο συγγραφέας περιλαμβάνει περιγραφές τεχνολογιών πληροφορικής απαιτεί συνεχή παρακολούθηση και ενημέρωση για να εξακολουθεί να έχει εκπαιδευτική αξία. Το ίδιο ισχύει εν γένει για μελέτες περιπτώσεων που βασίζονται σε ερευνητικά αποτελέσματα που έχουν ξεπεραστεί, έχει αποδειχθεί ότι είναι λανθασμένα ή έχει περιοριστεί η σημασία τους, λόγω αλλαγών στο ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο αναφέρεται η μελέτη περίπτωσης.

Βέλτιστη πρακτική:

μία μελέτη περίπτωσης πρέπει να επικαιροποιείται κάθε 2 ή 3 χρόνια

Με βάση αυτόν τον 'κανόνα', ο συγγραφέας μιας μελέτης περίπτωσης είναι καλό να προϋπολογίζει την προσπάθεια που πρέπει να καταβάλλει σε σύγκριση με τον κύκλο



χρήσιμης ζωής της. Για παράδειγμα, αξίζει να υπάρχουν πολυσέλιδες αναλύσεις που αναφέρονται σε τύπους πληροφοριακών συστημάτων ή σε μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας; Μπορούν να γραφτούν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολη η ενημέρωσή τους μετά από 2-3 χρόνια;

3.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΩΝ ΠΕΔΙΩΝ

Όπως έχει αναφερθεί, οι μελέτες περίπτωσης είναι 'ανοιχτά' κείμενα: δεν καταλήγουν σε σωστές απαντήσεις, ούτε προκαθορίζουν την επίλυση ενός προβλήματος. Κάθε εκπαιδευόμενος, κάθε ομάδα εκπαιδευόμενων και κάθε εκπαιδευτής μπορεί να πραγματευθεί με διαφορετικό τρόπο την ίδια μελέτη περίπτωσης. Επομένως, οι μελέτες περίπτωσης είναι χρησιμότερες σε επιστημονικά πεδία τα οποία πραγματεύονται γνωστικά αντικείμενα που δεν χαρακτηρίζονται από πολλαπλά αξιώματα, προκαθορισμένες διαδικασίες ή πολλαπλούς περιορισμούς.



4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η συγγραφή μιας μελέτης περίπτωσης είναι μια σύνθετη διαδικασία αλλά και μια ευκαιρία για τη δημιουργική ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού υψηλής μαθησιακής αξίας. Ο συγγραφέας της πρέπει να αναλύσει, ν' αξιολογήσει, να επεξεργαστεί και να συνθέσει πληροφορίες και ιδέες – μία διαδικασία που έχει αρκετά κοινά με μια τυπική ερευνητική διαδικασία.

Εν γένει, υπάρχουν τέσσερα στάδια συγγραφής μιας μελέτης περίπτωσης: σχεδιασμός, οργάνωση υλικού, υλοποίηση/συγγραφή, και αξιολόγηση/επικαιροποίηση.

4.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι βασικές παράμετροι συγγραφής της μελέτης περίπτωσης, όπως: εκπαιδευτικοί στόχοι, προφίλ εκπαιδευόμενων στους οποίους απευθύνεται, και εκπαιδευτικό υλικό που πρέπει να συλλεχθεί.

Οι **εκπαιδευτικοί στόχοι** ορίζουν τι αναμένεται να γνωρίζουν οι εκπαιδευόμενοι και τι να μπορούν να κάνουν, να νιώθουν ή να αξιολογούν μετά το πέρας της διδασκαλίας μιας μελέτης περίπτωσης. Οι στόχοι αυτοί τελικά καθορίζουν το περιεχόμενο της μελέτης, καθώς και τις έννοιες, τους κανόνες και τις αρχές που θα περιλαμβάνει.

Η επιτυχής υλοποίηση των στόχων βασίζεται άμεσα στην κατανόηση του **προφίλ των εκπαιδευόμενων** στους οποίους απευθύνεται η μελέτη. Ο προφανής λόγος είναι ότι αυτό βοηθά τον συγγραφέα να ορίσει το εκπαιδευτικό σημείο εκκίνησης (γνώσεις, δεξιότητες) και την απόσταση που θα πρέπει να καλύψει ο εκάστοτε εκπαιδευόμενος για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Η απόσταση αυτή θα καθορίσει τι είδους πληροφορίες και εκπαιδευτικό υλικό θα πρέπει να συμπεριλάβει ο συγγραφέας, καθώς και το επίπεδο της γλώσσας που πρέπει να χρησιμοποιηθεί και των λεπτομερειών που πρέπει να συμπεριληφθούν.

Επικεντρώνοντας στο **εκπαιδευτικό υλικό** που πρέπει να συλλεχθεί, είναι σημαντικό να οριστούν όσο το δυνατόν νωρίτερα οι πηγές από τις οποίες θα αναζητηθεί και θα αντληθεί. Οι πηγές αυτές μπορεί να είναι προσωπικές εμπειρίες του συγγραφέα ή πηγές δευτερογενούς έρευνας, όπως άρθρα και γενικές δημοσιεύσεις. Αρκετές φορές, μία μελέτη περίπτωσης βασίζεται σε πραγματικούς οργανισμούς και πραγματικά πρόσωπα, οπότε το σχετικό υλικό μπορεί να συλλεχθεί μέσω συνεντεύξεων με τα ίδια τα πρόσωπα. Αυτό αυξάνει τον ρεαλισμό της μελέτης και φέρνει πιο κοντά τους εκπαιδευόμενους στις πραγματικές παραμέτρους του προβλήματος που θα κληθούν να επιλύσουν.

Στην πράξη, ο συγγραφέας μιας μελέτης περίπτωσης την σχεδιάζει βασιζόμενος σε εργαλεία τύπου checklist τα οποία περιγράφουν τα στοιχεία σχεδιασμού που προαναφέραμε. Οι πίνακες που ακολουθούν είναι παραδείγματα τέτοιων εργαλείων:



1. Ποιος είναι ο εκπαιδευτικός στόχος της μελέτης περίπτωσης;		
X	Επιλογές	Σχόλια
	Έρευνα	Στόχος είναι να διερευνηθεί η σχέση αιτίας-αιτιατού σε μία κατάσταση αυξημένης πολυπλοκότητας
	Συζήτηση	Στόχος είναι να χρησιμοποιηθεί η μελέτη ως βάση συζήτησης για την εύρεση ή αξιολόγηση λύσεων ενός προβλήματος
	Παράδειγμα κατάστασης	Στόχος είναι να δοθεί ένα αναλυτικό παράδειγμα μιας κατάστασης/φαινομένου, το οποίο συμπληρώνει κι εμπλουτίζει το θεωρητικό μέρος ενός μαθήματος
	Παράδειγμα διαδικασίας	Στόχος είναι να δοθεί ένα αναλυτικό παράδειγμα μιας διαδικασίας (με ποιοτικά ή/και ποσοτικά χαρακτηριστικά)
	Άλλος στόχος	(παρακαλώ περιγράψτε)

2. Ποια είναι η σχέση της μελέτης αυτής με άλλες μελέτες περιπτώσεων;		
X	Επιλογές	Σχόλια
	Ανεξάρτητη μελέτη	Η μελέτη αυτή μπορεί να παρουσιαστεί, αναλυθεί και συζητηθεί χωρίς αναφορά σε άλλες μελέτες περίπτωσης. Διαπραγματεύεται αυτοτελώς μία κατάσταση/φαινόμενο κι έχει νόημα ως ανεξάρτητο κείμενο
	Συγκριτική μελέτη	Η μελέτη αυτή θα χρησιμοποιηθεί μαζί με άλλες μελέτες περίπτωσης, και θα λειτουργήσει στην βάση συγκριτικής ανάλυσης
	Μέρος μιας σειράς μελετών	Η μελέτη αυτή είναι μέρος μιας σειράς μελετών που συνολικά πραγματεύονται και καλύπτουν μία κατάσταση/φαινόμενο



3. Πώς θα παρουσιαστεί το εκπαιδευτικό υλικό που θα συλλεχθεί;

<i>Χ</i>	<i>Επιλογές</i>	<i>Σχόλια</i>
	Ως πραγματική κατάσταση	Η μελέτη περίπτωσης θα παρουσιάσει τα πραγματικά γεγονότα της κατάστασης/φαινομένου που πραγματεύεται. Τα στοιχεία συνήθως συλλέγονται απ' ευθείας από τον οργανισμό στον οποίο αναφέρεται η μελέτη, και απαιτούν σχετική άδεια δημοσιοποίησης
	Ως πραγματική κατάσταση, ελαφρά τροποποιημένη	Η μελέτη θα αναπτυχθεί ως μελέτη 'πραγματικής κατάστασης'. Στη συνέχεια, θα γίνουν περιορισμένες αλλαγές σε στοιχεία της μελέτης (όνομα οργανισμού, πρόσωπα, ποσοτικά στοιχεία)
	Ως πραγματική κατάσταση, εκτενώς τροποποιημένη	Η μελέτη θα αναπτυχθεί ως μελέτη 'πραγματικής κατάστασης'. Στη συνέχεια, θα γίνουν εκτεταμένες αλλαγές σε σημαντικά στοιχεία της μελέτης (π.χ. είδος επιχείρησης)
	Ως πραγματική κατάσταση, με βάση δημοσιευμένα γεγονότα	Η μελέτη περίπτωσης θα παρουσιάσει τα πραγματικά γεγονότα της κατάστασης/φαινομένου που πραγματεύεται. Τα στοιχεία συλλέγονται από δημόσιες πηγές (π.χ. Διαδίκτυο, εφημερίδες) κι επομένως δεν απαιτούν ειδική άδεια για τη δημοσιοποίησή τους
	Ως φανταστικό σενάριο	Η μελέτη περίπτωσης βασίζεται σε φανταστικά γεγονότα, πρόσωπα και καταστάσεις. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται βασίζονται στις εμπειρίες του συγγραφέα, στη δημιουργική του φαντασία και σε δημόσιες πηγές (π.χ. Διαδίκτυο, εφημερίδες)

3α. Αν η μελέτη θα βασιστεί σε στοιχεία που θα συλλεχθούν απ' ευθείας από τον οργανισμό στον οποίο αναφέρεται η μελέτη, τότε ο συγγραφέας θα πρέπει να προετοιμάσει ερωτήσεις για μία ή περισσότερες συνεντεύξεις που θα καλύψουν τα εξής θέματα:

<i>Χ</i>	<i>Επιλογές</i>	<i>Σχόλια</i>
	Πλαίσιο της μελέτης	Α) Ποιος είναι ο οικονομικός κλάδος/οργανισμός/ λειτουργική μονάδα στην οποία θα αναφέρεται η μελέτη Β) Ποιο είναι το χρονικό/ιστορικά πλαίσιο στο οποίο διαδραματίζονται τα γεγονότα (π.χ. η οικονομική κρίση του 2009)



	Πρόσωπα	Ποιο είναι το προφίλ του προσώπου που θα είναι ο πρωταγωνιστής της μελέτης περίπτωσης
	Καταστάσεις	Ποια προβλήματα/θέματα είναι ενδιαφέροντα/δύσκολα/άλυτα στον υπό εξέταση οργανισμό
	Πιθανά θέματα/ προβλήματα	Για κάθε ένα θέμα/πρόβλημα: <ul style="list-style-type: none"> • Τι κάνει το πρόβλημα ενδιαφέρον/ξεχωριστό/πολύπλοκο • Τι είδους αποφάσεις πρέπει να ληφθούν • Ποιες προηγούμενες αποφάσεις οδήγησαν/βοήθησαν στη δημιουργία του προβλήματος • Πώς μπορεί ο συγγραφέας να βοηθήσει, μέσω της μελέτης περίπτωσης • Ποιοι άλλοι σχετίζονται με το πρόβλημα; Μπορούν να μιλήσουν γι αυτό το θέμα;
	Δημοσιοποίηση μελέτης	Γενικά: <ul style="list-style-type: none"> • Όταν θα ολοκληρωθεί η μελέτη περίπτωσης, θα ήθελε ο συνεντευξιαζόμενος να προστεθεί ως δεύτερος συγγραφέας; • Υπάρχουν σημεία της μελέτης περίπτωσης που θα ήθελε ο συνεντευξιαζόμενος να τροποποιήσει; • Ποιος θα δώσει την τελική έγκριση για δημοσιοποίηση;
	Άλλο	(παρακαλώ περιγράψτε)

4. Πώς θα χρησιμοποιηθεί η μελέτη περίπτωσης;

Χ	Επιλογές	Σχόλια
	Εντός του Πανεπιστημίου Αιγαίου	Η μελέτη θα χρησιμοποιηθεί ως μέσο διδασκαλίας ή εξάσκησης των φοιτητών
	Εκτός του Πανεπιστημίου Αιγαίου, σε περιορισμένη έκταση	Η μελέτη θα χρησιμοποιηθεί εκτός του Πανεπιστημίου Αιγαίου, π.χ. ως μέσο ενημέρωσης ή ως working paper
	Εκτός του Πανεπιστημίου Αιγαίου, με μορφή δημοσίευσης	Η μελέτη θα χρησιμοποιηθεί σε επιστημονική έκδοση και θα λαμβάνει υπ' όψη της σχετικά κριτήρια ανάπτυξης ως ερευνητικό πόνημα



4.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΛΙΚΟΥ

Στο στάδιο αυτό οργανώνονται οι ιδέες και το υλικό που έχει συλλεχθεί στην προηγούμενη φάση και καθορίζονται ο τύπος της μελέτης και το σενάριο που θα αναδείξει τους εκπαιδευτικούς στόχους.

Ο **τύπος της μελέτης** σχετίζεται άμεσα με την επιλογή της θεματολογίας της μελέτης και με το τελικό αποτέλεσμα/εκπαιδευτικό στόχο που θέλει να πετύχει ο συγγραφέας. Για παράδειγμα, ο τύπος μιας μελέτης περίπτωσης ορίζεται ως 'λήψη απόφασης', αν το θέμα της μελέτης επικεντρώνεται σε μία απόφαση που πρέπει να ληφθεί ή στα γεγονότα που οδήγησαν σε μια παλαιότερη απόφαση. Αυτού του τύπου οι μελέτες είναι κατάλληλες όταν ο εκπαιδευτικός στόχος είναι 'Συζήτηση' (δες ενότητα 4.1, πίνακας 1).

Το **σενάριο της μελέτης** παρουσιάζει τη φύση και την πολυπλοκότητα της κατάστασης/φαινομένου που διαπραγματεύεται η μελέτη περίπτωσης. Η επιτυχία του έγκειται στην ανάδειξη πολλαπλών οπτικών γωνιών της κατάστασης, στην καλλιέργεια κριτικής σκέψης των εκπαιδευόμενων και στη σύνθεση από μεριάς τους γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Γι' αυτό, το σενάριο μιας μελέτης εμπereίχει συχνά αβεβαιότητες ή αλληλοσυγκρουόμενες απόψεις/εκτιμήσεις/αποφάσεις, βάσει των οποίων ο εκπαιδευόμενος πρέπει να τοποθετηθεί ή να χρησιμοποιήσει σαν βάση επίλυσης ενός προβλήματος. Για παράδειγμα, μια μελέτη περίπτωσης που αναφέρεται σε νέες διδακτικές πρακτικές σε σχολεία μπορεί να καταγράφει αντιθέσεις και αντιπαλότητες για τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα που προκαλεί μια νέα εκπαιδευτική πολιτική.

Γενικά, η οργάνωση και παρουσίαση μιας μελέτης γίνεται με χρονολογική σειρά, όπως συμβαίνουν τα γεγονότα που σχετίζονται με το θέμα. Μερικές φορές, μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική η παρουσίαση με αντίστροφη χρονολογική σειρά. Δηλαδή, να περιγράφεται στην αρχή της μελέτης η κατάληξή της, και στη συνέχεια να αναλύονται τα γεγονότα ως αναλαμπές του παρελθόντος. Σε κάθε περίπτωση, οι βασικοί στόχοι οργάνωσης του υλικού της μελέτης είναι: α) να υπάρχουν ξεκάθαρες μεταβάσεις μεταξύ των γεγονότων, β) να διατηρείται το ενδιαφέρον αναγνωστών/εκπαιδευόμενων, και γ) να κατευθύνονται οι αναγνώστες στους στόχους που έχει θέσει ο συγγραφέας της μελέτης.

Στην πράξη, ο συγγραφέας μιας μελέτης περίπτωσης οργανώνει το υλικό που έχει συλλέξει βασιζόμενος σε εργαλεία τύπου checklist, όπως αυτά που ακολουθούν:

1. Σε τι δίνει έμφαση η μελέτη περίπτωσης;		
Χ	Επιλογές	Σχόλια
	Λήψη αποφάσεων	Έμφαση δίνεται στις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν κατά τη διδασκαλία της μελέτης ή στις καταστάσεις που οδήγησαν σε μια ειλημμένη απόφαση. Αυτού του τύπου οι μελέτες είναι καταλληλότερες όταν ο εκπαιδευτικός στόχος είναι 'Συζήτηση' (δες ενότητα 4.1, πίνακας 1)
	Απόκτηση νέων γνώσεων	Έμφαση δίνεται στην καλύτερη κατανόηση: α) του πλαισίου που περιγράφει η μελέτη, β) των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται κατά τη διαδικασία λήψης μιας συγκεκριμένης απόφασης. Αυτού του



		τύπου οι μελέτες είναι καταλληλότερες όταν ο εκπαιδευτικός στόχος είναι 'Έρευνα' ή 'Παράδειγμα Διαδικασίας' (δες ενότητα 4.1, πίνακας 1)
	Παρουσίαση παραδειγμάτων	Έμφαση δίνεται στην παραδειγματική διαχείριση ενός προβλήματος ή μιας κατάστασης. Αυτού του τύπου οι μελέτες είναι καταλληλότερες όταν ο εκπαιδευτικός στόχος είναι 'Παράδειγμα κατάστασης' (δες ενότητα 4.1, πίνακας 1)
	Συνδυασμός των παραπάνω	(παρακαλώ περιγράψτε)

2. Ποια θα είναι η δομή του θέματος της μελέτης;

X	Επιλογές	Σχόλια
	Ένα σύνολο	Το κείμενο της μελέτης θα διαπραγματεύεται συνολικά το θέμα που έχει επιλέξει ο συγγραφέας
	Σπονδυλωτή	Το κείμενο της μελέτης μπορεί να χωριστεί σε επεισόδια, τα οποία θα παρουσιάζονται στους εκπαιδευόμενους ανάλογα με την πορεία της διδασκαλίας της μελέτης. Αυτή η δομή επιτρέπει: α) την κατεύθυνση της διδασκαλίας ανάλογα με την πορεία της συζήτησης, β) την βαθμιαία ανάλυση του προβλήματος και των επιμέρους υποθέσεων/συνθηκών/αποτελεσμάτων, πριν τη μετάβαση στο επόμενο επεισόδιο

3. Ποια είναι τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα;

X	Επιλογές	Σχόλια
	Απόκτηση γνώσεων	Γνωριμία με (νέα) γνωστικά αντικείμενα και ικανότητα εφαρμογής τους σε πραγματικά σενάρια. Τα δεδομένα της μελέτης είναι από μόνα τους σημαντική πηγή γνώσης για τους εκπαιδευόμενους, δρώντας ως συμπληρωματικό υλικό των κλασικών διαλέξεων
	Ανάπτυξη πρωτοβουλιών στον σχεδιασμό λύσεων	Εμβάθυνση στη διερεύνηση διαφόρων επιλογών και κατευθύνσεων που οδηγούν: α) στην δημιουργία συμπαγών λύσεων, β) στην παρουσίαση νέων ιδεών/κατευθύνσεων που ξεπερνούν το πλαίσιο της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης



	Αναλυτική σκέψη	Έμφαση στην λεπτομερή ανάλυση επιλογών (π.χ. καταγραφή δυνατών σημείων και αδυναμιών), καθώς και στη δημιουργία και διερεύνηση υποθέσεων εργασίας που μπορεί να βασίζονται ή να ξεπερνούν τα δεδομένα της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης
	Άλλο	(παρακαλώ περιγράψτε)

4.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ/ΣΥΓΓΡΑΦΗ

Στο στάδιο αυτό, ο σχεδιασμός και η οργάνωση του υλικού που συλλέχθηκε κατευθύνουν τη δημιουργία του κειμένου της μελέτης περίπτωσης. Προφανώς, θα υπάρξουν αρκετές παραλλαγές του κειμένου πριν την τελική του μορφή, καθώς θα πρέπει να συγκεραστούν εκπαιδευτικοί στόχοι, αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα, κλπ. Όπως για κάθε συγγραφέα, τα σημαντικότερα θέματα για το συγγραφέα της μελέτης περίπτωσης είναι: α) να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και το επίπεδο του αναγνωστικού κοινού/εκπαιδευόμενων, β) να τους παρέχει τη σωστή ποσότητα και ποιότητα πληροφοριών για να καταλάβουν τα θέματα που θίγει, και γ) να τους κάνει να ταυτιστούν με τα θέματα, τα πρόσωπα και τις καταστάσεις που περιγράφει.

Συνήθης τακτική είναι ο συγγραφέας της μελέτης να δημιουργεί το πρόγραμμα της μελέτης καθώς και μερικές εισαγωγικές παραγράφους, με βάση τους εκπαιδευτικούς στόχους της μελέτης (δες ενότητα 4.1, πίνακας 1):

- *Έρευνα*: καθορισμός της σημασίας του ερευνητικού θέματος
- *Συζήτηση*: καθορισμός του πλαισίου του προς εξέταση προβλήματος, καθώς και τυχόν εναλλακτικών λύσεων
- *Παράδειγμα κατάστασης/παράδειγμα διαδικασίας*: περιληπτική περιγραφή της κατάστασης/φαινομένου/διαδικασίας.

Στα επόμενα κεφάλαια περιγράφεται αναλυτικά πώς μπορεί να γραφτεί μία μελέτη περίπτωσης, χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα την ανάπτυξη της μελέτης περίπτωσης του κεφαλαίου 2.

4.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ/ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ

Η ολοκλήρωση της συγγραφής της μελέτης περίπτωσης δεν σημαίνει αυτομάτως ότι είναι έτοιμη για άμεση χρήση, ειδικά αν η χρονική διάρκεια ολοκλήρωσής της είναι μεγάλη. Μία μελέτη η οποία διαπραγματεύεται ξεπερασμένα γεγονότα/ιδέες/προσεγγίσεις, βασίζεται σε ξεπερασμένα δεδομένα ή απευθύνεται σε εκπαιδευόμενους το προφίλ των οποίων έχει αλλάξει, δεν έχει πολλά περιθώρια επιτυχίας και χρήζει επικαιροποίησης.

Γι' αυτό, η συγγραφή μιας μελέτης περίπτωσης ακολουθείται από αξιολόγηση, είτε από τον ίδιο το συγγραφέα είτε από κάποιον στον οποίο ο συγγραφέας αναθέτει την



αξιολόγηση. Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι να επιβεβαιώσει ότι οι προηγούμενες τρεις φάσεις ανάπτυξης μιας μελέτης αποτυπώνονται στο τελικό κείμενο, στο βαθμό που θέλει ο συγγραφέας. Σχετικές ερωτήσεις που μπορούν να κατευθύνουν αυτήν την διαδικασία είναι ενδεικτικά οι εξής:

- Η μελέτη περίπτωσης υπηρετεί τους εκπαιδευτικούς στόχους που έθεσε ο συγγραφέας;
- Είναι ικανοποιητικός ο βαθμός πολυπλοκότητάς της;
- Είναι ικανοποιητικός ο βαθμός ρεαλισμού της;
- Το κείμενο έλκει το ενδιαφέρον του αναγνώστη, δηλ. έχει ροή σεναρίου, περιγράφεται το ευρύτερο πλαίσιο του προβλήματος/κατάστασης/φαινομένου, αποτυπώνονται σωστά τα πρόσωπα που πρωταγωνιστούν, υπάρχει λογική μετάβαση μεταξύ των γεγονότων;
- Το περιεχόμενο της μελέτης είναι ακριβές και κατάλληλο για το θέμα που πραγματεύεται;
- Αν χρησιμοποιήθηκαν δημόσιες πηγές για τη συλλογή δεδομένων, είναι αξιόπιστες;

Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι βασικοί αξιολογητές μιας μελέτης περίπτωσης είναι οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι, η γνώμη των οποίων για την χρησιμότητα της μελέτης πρέπει να αναζητάται διαρκώς. Τα σχόλιά τους συχνά είναι εξαιρετικά πολύτιμα για την επικαιροποίηση μιας μελέτης και για την διατήρηση/βελτίωση της εκπαιδευτικής της αξίας.



5. Η ΣΥΓΓΡΑΦΗ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ

Μία μελέτη περίπτωσης μπορεί να αποτελείται από ένα ή περισσότερα σενάρια, σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή. Συνοδεύεται συνήθως από Οδηγό Διδασκαλίας, ο οποίος περιλαμβάνει οδηγίες προς τους εκπαιδευτές που θα θελήσουν να τη χρησιμοποιήσουν. Οι οδηγίες αυτές έχουν σκοπό να βοηθήσουν έναν εκπαιδευτή να καταλάβει τη γενική λογική που διέπει μία μελέτη περίπτωσης, δηλ. ποιοί είναι οι λόγοι δημιουργίας της, ποιες ερωτήσεις μπορούν να τεθούν, ποια γνωστικά αντικείμενα/θεματικές ενότητες αναδεικνύονται και τι είδους δεξιότητες από πλευράς εκπαιδευόμενων απαιτούνται ή μπορούν να αποκτηθούν.

Η ανάπτυξη του Οδηγού Διδασκαλίας γίνεται συχνά πολύ πριν την συγγραφή της ίδιας της μελέτης περίπτωσης, έτσι ώστε ο συγγραφέας να έχει ξεκάθαρη κατεύθυνση στο πόνημά του. Εξ ίσου συχνή είναι η προετοιμασία/επικαιροποίηση του Οδηγού λίγο πριν την εκάστοτε χρήση της αντίστοιχης μελέτης περίπτωσης. Αυτό βασίζεται στη λογική ότι η χρήση μιας μελέτης περίπτωσης μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με το προφίλ των εκάστοτε εκπαιδευόμενων ή με το εκάστοτε εκπαιδευτικό πλάνο ενός εκπαιδευτή. Σε κάθε περίπτωση, αυτό που πρέπει να αποφεύγεται είναι η μετατροπή του Οδηγού Διδασκαλίας σε 'Συνταγή' Διδασκαλίας, γιατί έτσι θα αποθαρρυνθεί ο εκπαιδευτής από τη δημιουργική και ανεξάρτητη χρήση της μελέτης περίπτωσης.

5.1 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Μία τυπική μελέτη περίπτωσης απαρτίζεται από τα εξής μέρη:

Εισαγωγή. Καθορίζει το προς διερεύνηση πρόβλημα και εξηγεί τις παραμέτρους και τους περιορισμούς που προκύπτουν από το ευρύτερο πλαίσιο με το οποίο συνδέεται το πρόβλημα.

Ανάλυση. Τοποθετεί το πρόβλημα μέσα σε ένα σενάριο και περιγράφει σχετικές λεπτομέρειες, όπως τον οργανισμό στον οποίο εμφανίζεται το πρόβλημα ή τα πρόσωπα που εμπλέκονται (εντός κι εκτός του οργανισμού). Περιγράφει επίσης θεωρητικά ή πρακτικά θέματα που σχετίζονται με το πρόβλημα ή προκύπτουν από αυτό, και αναδεικνύονται από το συνοδευτικό υλικό (π.χ. γραφήματα, οργανογράμματα, τεχνικές προδιαγραφές, κλπ).

Κυρίως σενάριο. Περιγράφει τις δραστηριότητες που ανέλαβαν οι άμεσα εμπλεκόμενοι (οργανισμός, πρόσωπα) σχετικά με τη διερεύνηση του προβλήματος/κατάστασης, των στόχων που έθεσαν, των προσεγγίσεων που ακολούθησαν ή/και των εμποδίων που συνάντησαν.

Δραστηριότητες. Περιλαμβάνει τρόπους εμπλοκής των εκπαιδευόμενων στους στόχους που υπηρετεί η μελέτη περίπτωσης, και οι οποίοι κατευθύνονται από τα παραπάνω. Συνήθως ζητείται από τους εκπαιδευόμενους: α) να περιγράψουν τα επόμενα βήματα του κυρίως σεναρίου, β) να ταυτιστούν με πρόσωπα που αναφέρονται στη μελέτη και να εκτελέσουν συγκεκριμένες δραστηριότητες, π.χ. να ετοιμάσουν μία αναφορά προς συγκεκριμένο πρόσωπο του κυρίως σεναρίου όπου θα του αναλύουν τα επιχειρήματα και τις προτάσεις τους για την επίλυση του προβλήματος, γ) να κάνουν κριτική συγκεκριμένων δραστηριοτήτων του κυρίως σεναρίου και να εξηγήσουν πώς θα τις εκτελούσαν/διαχειρίζονταν οι ίδιοι.



Παραρτήματα. Περιλαμβάνουν επιπλέον στοιχεία που εξειδικεύουν ή επεκτείνουν το κυρίως σενάριο, παρέχοντας επιπλέον πληροφορίες προς τους εκπαιδευόμενους για την καλύτερη επεξεργασία του θέματος (π.χ. γλωσσάρι όρων, στατιστικά στοιχεία, σύνδεσμοι στο Διαδίκτυο, κλπ). Πολλές φορές, στα παραρτήματα καταγράφονται και βιβλιογραφικές αναφορές, στις οποίες μπορεί να ανατρέξει ο εκπαιδευόμενος για επιπλέον μελέτη.

5.2 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΔΗΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ

Ένας τυπικός οδηγός διδασκαλίας μιας μελέτης περίπτωσης απαρτίζεται από τα εξής μέρη:

Σύνοψη. Παρουσιάζει περιληπτικά την μελέτη περίπτωσης

Εκπαιδευτικοί στόχοι. Περιγράφει (πολλές φορές διεξοδικά) τους μαθησιακούς στόχους, τα γνωστικά αντικείμενα και το ευρύτερο εκπαιδευτικό πλαίσιο στο οποίο μπορεί να ενταχθεί η μελέτη περίπτωσης.

Θεματολογία συζήτησης. Παρέχει στον εκπαιδευτή το περίγραμμα διδασκαλίας της μελέτης περίπτωσης. Περιλαμβάνει σελ ερωτήσεων που μπορούν να τεθούν κατά τη διάρκεια της συζήτησης της μελέτης, μαζί με ενδεικτικές απαντήσεις.

Διαδικασία συζήτησης. Παρέχει στον εκπαιδευτή πιθανές ροές διδασκαλίας (workflows) μιας μελέτης περίπτωσης. Περιλαμβάνει συμβουλές: α) για δραστηριότητες που μπορούν να ανατεθούν στους εκπαιδευόμενους, β) για πιθανές προσεγγίσεις επίλυσης, γ) για πηγές επιπλέον πληροφοριών, δ) για βασικά σημεία που πρέπει να διερευνηθούν από τους εκπαιδευόμενους προκειμένου να φτάσουν σε λήψη απόφασης ή πρόταση επίλυσης κλπ.

Παραρτήματα. Περιλαμβάνουν συνήθως βιβλιογραφία, γλωσσάρι όρων ή/και σελ επιπλέον δραστηριοτήτων για την περαιτέρω κατανόηση των γνωστικών αντικειμένων και των εκπαιδευτικών στόχων που πραγματεύεται η μελέτη περίπτωσης. Σε αρκετές περιπτώσεις, τα παραρτήματα που ετοιμάζει ο συγγραφέας για τον οδηγό διδασκαλίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν (ολικά ή μερικά) και ως παραρτήματα της μελέτης περίπτωσης.



6. Η ΣΥΓΓΡΑΦΗ – ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα περιγράψουμε την ανάπτυξη μιας μελέτης περίπτωσης μέσω ενός εκτενούς παραδείγματος.

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Καθορίζει το προς διερεύνηση πρόβλημα και εξηγεί τις παραμέτρους και τους περιορισμούς που προκύπτουν από το ευρύτερο πλαίσιο με το οποίο συνδέεται το πρόβλημα.

Παράδειγμα	Σχόλια
<p>Η διευθύντρια Ιωάννα Πέτρου ενοχλημένη κάθισε στο γραφείο της, σκεπτόμενη τα πρόσφατα γεγονότα στο σχολείο της. Άκουγε τους απόηχους των φωνών των καθηγητών καθώς έλεγχαν τα κουτιά της αλληλογραφίας που βρίσκονται έξω από το γραφείο της, κάνοντας παράλληλα σκέψεις και σχέδια για το σαββατοκύριακο. Ήξερε ότι το δικό της σαββατοκύριακο θα ήταν γεμάτο από τηλεφωνήματα και γραφειοκρατική δουλειά στο σχολείο.</p> <p>Ήταν διευθύντρια στο σχολείο τα τελευταία πέντε χρόνια, και είχε αρχίσει να αναρωτιέται αν ήταν η κατάλληλη στιγμή για να παραδώσει την θέση της. Αναρωτιόταν συνεχώς αν θα αντιμετώπιζε τα ίδια προβλήματα αν ήταν σε χαμηλότερη διοικητική θέση ή αν τότε θα είχε ακόμα πιο δύσκολα ζητήματα να επιμεληθεί.</p> <p>Πέρα πάντως από τους όποιους προβληματισμούς της, η Ιωάννα περηφανευόταν για το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί του σχολείου βασίζονταν σε αυτήν όταν αντιμετώπιζαν δυσκολίες μέσα στην τάξη. Πάντα πίστευε στην παρακίνηση και την υποστήριξη των εκπαιδευτικών στο να λαμβάνουν αυτόνομα τις κατάλληλες αποφάσεις και έβλεπε το ρόλο της περισσότερο ως συμβουλευτικό. Ήταν ευχαριστημένη και έδειχνε εμπιστοσύνη στις ικανότητες του προσωπικού της, αν και ήξερε ότι δεν ήταν αυστηρή όπως οι προκάτοχοί της. Έβλεπε το προσωπικό της ως επαγγελματίες που δεν χρειάζονταν συνεχώς επιτήρηση, αλλά απαιτούσε να πάρουν τις σωστές αποφάσεις όπου και όταν αυτό χρειαζόταν. Έβλεπε τη θέση της όχι σαν τίτλο αλλά σαν ρόλο αποτελεσματικής ηγεσίας και παρακίνησης, η οποία δημιουργούσε ένα συνεργατικό κλίμα λειτουργίας με άμεσες θετικές συνέπειες στις επιδόσεις των μαθητών.</p> <p>Όταν η Ιωάννα έγινε διευθύντρια του σχολείου, οι επιδόσεις των μαθητών ήταν γενικά χαμηλές σε σύγκριση με άλλα σχολεία της πόλης. Ήταν λοιπόν περήφανη που κατά την διάρκεια της θητείας της, η επίδοση των μαθητών του σχολείου ανέβαινε με μικρά αλλά σταθερά βήματα. Τα τελευταία δύο χρόνια θεωρούσε ότι η αποτελεσματικότητα του προσωπικού είχε βελτιωθεί και σταθεροποιηθεί.</p>	<p><i>Η εισαγωγή ορίζει το πρόβλημα και παρέχει το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο κινείται η μελέτη περίπτωσης.</i></p> <p><i>Η Ιωάννα Πέτρου αντιμετωπίζει μία κρίση ηγεσίας. Ενώ μέχρι πρόσφατα θεωρούσε ότι το 'υποστηρικτικό' μοντέλο ηγεσίας που ακολουθούσε είχε μεγάλη επιτυχία στη βελτίωση της λειτουργίας του σχολείου της, μία σχετικά κλασική περίπτωση υπερπροστατευτικού γονέα έχει φέρει δυσανάλογη αναστάτωση στη λειτουργία του σχολείου.</i></p> <p><i>Η Ιωάννα πρέπει να αποφασίσει πώς να αντιμετωπίσει με επιτυχία αυτήν την κατάσταση αλλά και να επαναξιολογήσει το μοντέλο ηγεσίας που ακολουθεί.</i></p>



Ωστόσο η αρχή ήταν αρκετά δύσκολη. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί του σχολείου έβλεπαν με δυσπιστία τις προθέσεις της και θεωρούσαν τους στόχους της μη ρεαλιστικούς. Παράλληλα, είχαν δυσκολίες στο να προσαρμοστούν στο νέο στυλ ηγεσίας που ήθελε να εφαρμόσει. Ο προκάτοχός της ασκούσε ηγεσία μέσω ενός μοντέλου ποιωνών και ανταμοιβών για να ελέγχει την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Η Ιωάννα αντιθέτως, καλλιέργησε ένα στυλ ηγεσίας το οποίο παρακινούσε τους εκπαιδευτικούς για καλύτερα αποτελέσματα και προσωπική επαγγελματική ανάπτυξη. Ήταν πεπεισμένη πως το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας θα παρακινούσε και τους μαθητές να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να είναι πιο επιμελείς.

Παράλληλα, η Ιωάννα προσπαθούσε να καλλιεργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης προς το πρόσωπο της. Ένωθε ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί του σχολείου εκτιμούσαν και ήταν σύμφωνοι με το πρότυπο ηγεσίας που ακολουθούσε. Απέδιδε λοιπόν την προσωπική βελτίωση τόσο των ίδιων των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών κατά κύριο λόγο στον βαθμό ελευθερίας που επέτρεψε η ίδια, για λήψη αποφάσεων και αναπροσαρμογή της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Περίμενε να βλέπει κάθε χρόνο μια μικρή αλλά σταθερή αύξηση της επίδοσης των μαθητών σε συνδυασμό με την θετική ενέργεια και το κατάλληλο εκπαιδευτικό κλίμα που είχε δημιουργήσει στο σχολείο.

Στην περίπτωση όμως που ακολουθεί, φαίνεται πως η ιδεολογία της είχε πρόβλημα. Έκατσε στην καρέκλα της, και προσπαθώντας να καταλάβει που έχει κάνει λάθος, άρχισε να αναλύει το πρόβλημα από την αρχή.

Η μητέρα του προβλήματος

Οι διδυμες αδελφές Τάνια και Τερέζα Νικολάου μετακόμισαν με τους γονείς τους στην γειτονιά του σχολείου τον Ιούνιο και η νέα σχολική χρονιά τις βρήκε στο σχολείο της Ιωάννας. Παρ' όλο όμως που φοιτούν στην ίδια τάξη, έτυχε να χωριστούν σε διαφορετικά τμήματα. Στο τμήμα της Τάνιας δίδασκε η κα Ντερή ενώ τα ίδια μαθήματα στο τμήμα της Τερέζας δίδασκε η κα Τζάκη. Το πρόβλημα άρχισε να δημιουργείται ήδη από την πρώτη μέρα που άνοιξε το σχολείο, όταν η κα Νικολάου (η μητέρα των δύο διδύμων) αναστατώθηκε επειδή η κα Τζάκη επέμενε όλα τα παιδιά να αφήνουν τα σχολικά είδη που χρησιμοποιούν στο σχολείο και να μην τα παίρνουν πίσω στο σπίτι. Η κα Νικολάου, φανερά ενοχλημένη από το συγκεκριμένο γεγονός, "βομβάρδισε" τόσο την Ιωάννα όσο και την κα Τζάκη με προσβλητικά και ενοχλητικά τηλεφωνήματα και μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η Ιωάννα ήξερε για την πρακτική που ακολουθούσε η κα Τζάκη αναφορικά με τα σχολικά είδη που χρησιμοποιούσαν οι μαθητές. Η κα Τζάκη πίστευε ότι τα σχολικά είδη θα έπρεπε να τα μοιράζονται οι μαθητές μεταξύ τους, βοηθώντας παράλληλα και εκείνους που αδυνατούσαν να τα προμηθευτούν.



Εν γένει, οι εκπαιδευτικές πρακτικές που χρησιμοποιούσαν οι κυρίες Ντερή και Τζάκη ήταν διαμετρικά αντίθετες: από την οργάνωση και διαχείριση της τάξης μέχρι την επιβολή πειθαρχίας και το φόρτο εργασίας των μαθητών, τίποτα δεν ήταν το ίδιο. Αυτό εξόργιζε καθημερινά την κ. Νικολάου, παρόλες τις προσπάθειες της Ιωάννας και των δύο δασκάλων να επιλύσουν τα συγκεκριμένα προβλήματα. Τους τελευταίους δυο μήνες, η κ. Νικολάου έστρεψε την δυσαρέσκειά της μόνο στο πρόσωπο της κας Ντερή και όχι και προς τις δυο εκπαιδευτικούς, όπως συνήθιζε. Άρχισε να βομβαρδίζει ξανά με ενοχλητικά τηλεφωνήματα την Ιωάννα, έκανε ξαφνικές επισκέψεις στο σχολείο ζητώντας το λόγο για τον οποίο η κα Ντερή δεν έβαζε τις ίδιες εργασίες με την κα Τζάκη, γιατί δεν έβαζε τα ίδια εβδομαδιαία τεστ αξιολόγησης όπως η κα Τζάκη, κλπ. Η λίστα με τους προβληματισμούς της κ. Νικολάου ήταν μεγάλη.

Κάποια στιγμή, μέσα στο γραφείο της Ιωάννας, η κα Νικολάου δήλωσε ότι η Τάνια στα χέρια της κας Ντερή δεν είχε την σωστή διαπαιδαγώγηση. Πολλές φορές επίσης, η κα Νικολάου περίμενε την κα Ντερή το πρωί μέσα στην τάξη ή το μεσημέρι μετά τα μαθήματα, απλά και μόνο για να την κατηγορήσει και να την προσβάλλει. Η Ιωάννα καταλάβαινε πως το συγκεκριμένο θέμα λειτουργούσε αρνητικά και για την ίδια, καθώς έπρεπε να επιλυθεί άμεσα, πριν πάρει μεγαλύτερες διαστάσεις. Για το λόγο αυτό επέλεξε να μην ενημερώσει τους ανωτέρους της, αν και ένιωθε άβολα που η συγκεκριμένη κατάσταση χειροτέρευε συνεχώς.

«Για ποιο λόγο η οικογένεια Νικολάου μετακόμισε σε αυτή τη γειτονιά;» αναρωτήθηκε νευριασμένα η Ιωάννα. «Δεν μπορούσαν απλά να μείνουν εκεί που έμεναν;» ψιθύρισε. Σε κάθε περίπτωση όμως, εάν δεν ήταν η κα Νικολάου, το πιθανότερο είναι ότι κάτι άλλο θα συνέβαινε και θα έφερνε στην επιφάνεια αυτά τα προβλήματα. Αυτό που τη βασάνιζε συνεχώς ήταν το ενδεχόμενο τα προβλήματα της εν λόγω τάξης του σχολείου να ήταν ένδειξη ότι στην πραγματικότητα όλο το σχολείο λειτουργούσε αυτόνομα και χωρίς ουσιαστική διοίκηση.

6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ

Τοποθετεί το πρόβλημα μέσα σε ένα σενάριο και περιγράφει σχετικές λεπτομέρειες, όπως τον οργανισμό στον οποίο εμφανίζεται το πρόβλημα ή τα πρόσωπα που εμπλέκονται (εντός κι εκτός του οργανισμού). Περιγράφει επίσης θεωρητικά ή πρακτικά θέματα που σχετίζονται με το πρόβλημα ή προκύπτουν από αυτό, και αναδεικνύονται από το συνοδευτικό υλικό (π.χ. γραφήματα, οργανογράμματα, τεχνικές προδιαγραφές, κλπ).



Παράδειγμα	Σχόλια
<p>Οι εκπαιδευτικοί Η Ιωάννα δυσκολεύοταν να πιστέψει ότι η κα Νικολάου είχε άδικο σε όλες τις παρατηρήσεις της. Άρχισε λοιπόν να σκέφτεται πόσο διαφορετικές ήταν οι κυρίες Ντερή και Τζάκη. Και οι δυο είχαν διοριστεί πρόσφατα στο σχολείο, αλλά δεν είχαν ιδιαίτερη εκπαιδευτική εμπειρία. Η κα Ντερή ήρθε στο σχολείο πριν από τρία χρόνια και είχε ένα χρόνο προηγούμενης διδακτικής εμπειρίας. Η κα Τζάκη άρχισε την εκπαιδευτική της καριέρα πριν από τρία χρόνια, την ίδια περίοδο που η κα Ντερή ήρθε στο σχολείο.</p> <p>Αυτές ήταν και οι μόνες τους ομοιότητες. Από τον πρώτο κιόλας χρόνο απασχόλησης της κας Τζάκη, η Ιωάννα εντυπωσιάστηκε από την δομή και την οργάνωση της τάξης που καλλιέργησε, οδηγώντας τους μαθητές της σε υψηλά εκπαιδευτικά και προσωπικά επιτεύγματα. Ως αποτέλεσμα, το τμήμα της χαρακτηρίστηκε ως το καλύτερο τμήμα του σχολείου.</p> <p>Η Ιωάννα αναστατώθηκε καθώς θυμήθηκε την τελευταία της επίσκεψη στην τάξη της κας Ντερή. Έμοιαζε να είναι τελείως αντίθετη από την τάξη της κας Τζάκη. Οι μαθητές ήταν διασκορπισμένοι σε όλη την τάξη, προφανώς χωρίς καμία πειθαρχία, ενώ η κα Ντερή τους φώναζε να ηρεμήσουν και να σταματήσουν να μιλούν, καθώς χτυπούσε το κινητό της τηλέφωνο. Η Ιωάννα ήξερε (ή τουλάχιστον ήλπιζε) ότι αυτή δεν ήταν η τυπική συμπεριφορά της τάξης της κας Ντερή, όπως επίσης ήξερε ότι ποτέ δεν είχε παρατηρήσει κάτι τέτοιο στην τάξη της κας Τζάκη.</p> <p>Μετά από αυτό το γεγονός, η Ιωάννα κάλεσε την κα Ντερή στο γραφείο της, της ανέφερε τους προβληματισμούς της και της ζήτησε να σχεδιάσει τα μέσα και τις πρακτικές ώστε να αντιμετωπίσει επιτυχώς τα διάφορα ζητήματα. Πιστεύοντας ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν την ηθική και τον απαραίτητο επαγγελματισμό να πάρουν τις καταλληλότερες αποφάσεις για τους μαθητές τους, θεώρησε ότι η κα Ντερή, με την σωστή συμπαράσταση και καθοδήγηση, θα μάθαινε από τα λάθη της και θα τα χρησιμοποιούσε ώστε να γίνει καλύτερη εκπαιδευτικός. Δυστυχώς όμως, η κα Ντερή δεν παρουσίασε σημάδια βελτίωσης και δεν ακολούθησε την παρατήρηση της Ιωάννας για βελτίωση της εκπαιδευτικής της μεθόδου. Η Ιωάννα λοιπόν σκεπτόταν ήδη πως θα βελτιώσει το συγκεκριμένο ζήτημα, όταν προέκυψε το θέμα με την κα Νικολάου.</p> <p>Η πρώτη σκέψη της Ιωάννας ήταν να μεταφέρει την Τάνια σε άλλο τμήμα αλλά προτιμούσε να αποφεύγει τις μετακινήσεις των παιδιών ανάμεσα στις τάξεις, έτσι ώστε τα παιδιά να μάθουν να αντιμετωπίζουν καταστάσεις και οι γονείς να σέβονται τις αποφάσεις των εκπαιδευτικών και της διευθύντριας. Επιπλέον, η Ιωάννα πίστευε ότι μια τέτοια βιαστική αλλαγή θα επιβεβαίωνε τις υποψίες και κατηγορίες της κας</p>	<p><i>Η ανάλυση παρέχει λεπτομέρειες (συνήθως σε χρονολογική σειρά) για την κατάσταση που χρήζει αντιμετώπισης, χωρίς να παρέχει πληροφορίες για τη λήψη τελικών αποφάσεων.</i></p> <p><i>Σε αυτήν την περίπτωση, η Ιωάννα εμφανίζεται να έχει πλήρη εικόνα της κατάστασης και των αιτιών των προβλημάτων που έχουν προκύψει. Σταδιακά όμως αναδεικνύεται ότι οι αιτίες που έχει εντοπίσει ίσως δεν είναι οι σωστές ή ότι τα εν λόγω προβλήματα έχουν αποκτήσει διαφορετικές διαστάσεις απ' ότι υπολόγιζε αρχικά.</i></p> <p><i>Με δεδομένο ότι σκοπός του συγγραφέα δεν είναι η παρουσίαση ενός απλού προβλήματος, το κείμενο μπορεί να περιλαμβάνει επιπλέον πληροφορίες, ο ρόλος των οποίων στην επίλυση του προβλήματος κρίνεται συχνά αμφίσημος. Για παράδειγμα, οι εκπαιδευτικές πρακτικές της κας Τζάκη και της κας Ντερή μπορεί να είναι (ή να μην είναι) πραγματικά σημαντικές για το πρόβλημα που αντιμετωπίζει η Ιωάννα.</i></p> <p><i>Γι' αυτό και είναι σημαντικό η γλώσσα του κειμένου να αποφεύγει εκφράσεις που μπορεί να προϊδεάσουν τον αναγνώστη/εκπαιδευόμενο, π.χ. υπέρ ή κατά μιας άποψης, προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση επίλυσης ενός προβλήματος, κλπ. Για παράδειγμα, η έκφραση «Δυστυχώς, η κα Ντερή ακολουθεί λανθασμένες εκπαιδευτικές διαδικασίες» θα δημιουργούσε αρνητική προδιάθεση στον αναγνώστη για τον χαρακτήρα της κας Ντερή.</i></p> <p><i>Η ουδέτερη στάση μπορεί επιπλέον να ενισχυθεί μέσω παράθεσης 'πραγματικών' συζητήσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων προσώπων. Για παράδειγμα, σε αυτήν την μελέτη περίπτωσης, παραθέτουμε στα παραρτήματα ορισμένες ανταλλαγές ηλεκτρονικών μηνυμάτων μεταξύ της κας Νικολάου και των εκπαιδευτικών του σχολείου.</i></p>



Νικολάου, για διαφορετική εκπαιδευτική προσέγγιση ανάμεσα στα τμήματα της τάξης.

Πάντως, οι 4 εκπαιδευτικοί (των τεσσάρων τμημάτων) της εν λόγω τάξης του σχολείου ήταν μια 'δεμένη' ομάδα και όλοι συμφωνούσαν ότι η κα Ντερέ είχε το πιο 'ζωηρό' τμήμα. Δεν ήταν λοιπόν έκπληξη για την Ιωάννα όταν και οι 4 εκπαιδευτικοί των τεσσάρων τμημάτων της τάξης ήρθαν στο γραφείο της για να της εκφράσουν τους προβληματισμούς τους για το θέμα της κας Νικολάου. Ένωσαν ότι η Ιωάννα δεν τους στήριζε αρκετά. Η κα Ντερέ εξέφρασε πιο έντονα την ενόχλησή της, αλλά και οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί δεν έκρυβαν την δυσαρέσκεια τους. Ουσιαστικά θεωρούσαν ότι η Ιωάννα αφιέρωνε όλη την ενέργειά της για να διευθετήσει το πρόβλημα με την κα Νικολάου και δεν υποστήριζε αρκετά τους εκπαιδευτικούς σε άλλα ζητήματα που υπήρχαν.

Αρκετά ενοχλημένη από τους προβληματισμούς – παράπονα των εκπαιδευτικών, η Ιωάννα έστρεψε την συζήτηση στα πιο κύρια ζητήματα που η κα Νικολάου είχε θέσει. Σκεπτόμενη την εξέλιξη της συζήτησης, ένιωθε ότι οι κινήσεις, τα λόγια και ο τόνος της φωνής της θα εκλαμβάνονταν ως προσπάθεια να καλύψει το δικό της μέρος ευθύνης. Είναι ενδεικτικό ότι την προηγούμενη μέρα, κατά την εβδομαδιαία συζήτηση με όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, ένας δάσκαλος άλλης τάξης ζήτησε εξηγήσεις για την πορεία διευθέτησης του προβλήματος με την κα Νικολάου, καθώς θα αντιμετώπιζε το ίδιο πρόβλημα την επόμενη χρονιά που θα είχε μία από τις δύο δίδυμες στο τμήμα του.

Για να προετοιμαστεί καλύτερα, η Ιωάννα κανόνισε μια νέα συνάντηση με τους 4 εκπαιδευτικούς. Ένωθε ότι είχε χάσει την εμπιστοσύνη τους προς το πρόσωπό της και ότι έπρεπε να πάρει δραστικά μέτρα ώστε να μην ξεφύγει άλλο η κατάσταση από τα χέρια της. Θεωρούσε ότι η συνάντηση αυτή θα ήταν η κατάλληλη ευκαιρία για να τους εκφράσει την υποστήριξή της και να δείξει την κατανόησή της στις δύσκολες καταστάσεις που αντιμετώπιζον.

Άρχισε λοιπόν τη συζήτηση αναφέροντας κάποια από τα ζητήματα που η κα Νικολάου είχε θέσει και που η ίδια ως διευθύντρια τα απέρριψε ως αναληθή. Τα ζητήματα αυτά σχετιζόνταν με τις καθημερινές εργασίες που οι μαθητές είχαν να κάνουν - ζητήματα τα οποία καθορίζονταν από τις προσωπικές αποφάσεις κάθε εκπαιδευτικού σε συνδυασμό με το τμήμα που διδάσκει. Η Ιωάννα παρατήρησε αμέσως ότι υπήρχαν διαφορές ανάμεσα στους 4 εκπαιδευτικούς και ειδικά ανάμεσα στις κυρίες Ντερέ και Τζάκη. Η κα Τζάκη υποστήριξε ότι εργασίες πρέπει να δίνονται καθημερινά στους μαθητές - ημιτελείς ή καθυστερημένες εργασίες δεν γίνονται δεκτές, εκτός από ειδικές περιπτώσεις. Η κα Ντερέ από την άλλη πλευρά, δεν είχε εφαρμόσει κάποια πολιτική αναφορικά με την ανάθεση και παραλαβή των εργασιών. Οι υπόλοιποι 2 εκπαιδευτικοί διέφεραν επίσης. Η Ιωάννα αναλογίστηκε πως ό,τι θεωρούσε δεδομένο ήταν ήδη προβληματικό. Μήπως κακώς είχε θεωρήσει τα λεγόμενα της κας Νικολάου αναληθή;



6.3 ΚΥΡΙΩΣ ΣΕΝΑΡΙΟ

Περιγράφει τις δραστηριότητες που ανέλαβαν οι άμεσα εμπλεκόμενοι (οργανισμός, πρόσωπα) σχετικά με τη διερεύνηση του προβλήματος/κατάστασης, των στόχων που έθεσαν, των προσεγγίσεων που ακολούθησαν ή/και των εμποδίων που συνάντησαν.

Παράδειγμα	Σχόλια
<p>Η ανάγκη για αλλαγή</p> <p>Κατανοώντας αυτές τις διαφορές, η Ιωάννα είδε ότι τα αρχικά της σχέδια για να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών της τάξης ναυάγησαν. Αυτό που προείχε τώρα ήταν να δημιουργηθεί ένα θετικό κλίμα συνεργασίας και μια κοινή πολιτική από τους 4 εκπαιδευτικούς. Για το λόγο αυτό έθεσε στο τραπέζι διάφορα ζητήματα που έπρεπε από κοινού να συζητήσουν και συναποφασίσουν. Η Ιωάννα θεωρούσε ότι με την χάραξη μιας ενιαίας πολιτικής και την δημιουργία ενός κλίματος θετικής συνεργασίας θα ξανακέρδιζε την εμπιστοσύνη τους. Έτσι, αν οι 4 εκπαιδευτικοί της τάξης μπορούσαν από κοινού να συμφωνήσουν σε αυτά τα ζητήματα, δεν θα υπήρχε πιθανότητα αμφισβήτησης από πλευράς γονέων. Η Ιωάννα είδε την συγκεκριμένη συζήτηση ως ευκαιρία να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς να βελτιώσουν το σχολείο και παράλληλα να προστατέψουν τους εαυτούς τους από αντίστοιχα μελλοντικά προβλήματα.</p> <p>Όμως, οι 4 εκπαιδευτικοί εξέλαβαν την συγκεκριμένη προσπάθεια για την χάραξη μιας ενιαίας πολιτικής ως επιβεβαίωση των ισχυρισμών της κας Νικολάου και όχι ως προσπάθεια συμπαράστασης. Επιπλέον, αν και η κα Ντερή ήταν πρόθυμη να συμβιβαστεί στα περισσότερα ζητήματα που τέθηκαν, η κα Τζάκη δεν δεχόταν κανένα συμβιβασμό στην εκπαιδευτική προσέγγιση που ακολουθούσε. Για παράδειγμα, αρνήθηκε πεισματικά στον συμβιβασμό να δέχεται εκπρόθεσμες εργασίες μαθητών. Στο σημείο αυτό η Ιωάννα αισθάνθηκε τον κίνδυνο να επέλθει πόλωση και ρήξη ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και την ίδια. Σταμάτησε λοιπόν τη συνάντηση και πρότεινε όλοι να ηρεμήσουν και να συναντηθούν πάλι σε λίγες μέρες.</p> <p>Όταν επέστρεψε στο γραφείο της, συνειδητοποίησε ότι ήταν η κατάλληλη στιγμή για την εβδομαδιαία συνάντηση με τις 2 αναπληρώτριες διευθύντριές της. Κάθισε μαζί τους και τους εξήγησε την κατάσταση. Τις ρώτησε αν γνώριζαν άλλα παρόμοια προβλήματα στις υπόλοιπες τάξεις του σχολείου. Η μια ανέφερε ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί της πρώτης τάξης του σχολείου εξέφραζαν παράπονα ότι συχνά οι γονείς είχαν τον έλεγχο του σχολείου.</p> <p>Εκείνη την ώρα έλαβε ένα τηλεφώνημα από τον προϊστάμενό της και συνειδητοποίησε ότι η κα Νικολάου είχε τηλεφωνήσει σε ανώτερες αρχές για να εκφράσει τα παράπονά της για το σχολείο. Ο λόγος</p>	<p><i>Το κυρίως σενάριο παρουσιάζει την κατάσταση μέχρι 'σήμερα' αλλά δεν προσφέρει λύση στο πρόβλημα. Με βάση λοιπόν το κυρίως σενάριο, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να σχεδιάσουν επιλογές επίλυσης του προβλήματος και γενικές κατευθύνσεις αντιμετώπισής του.</i></p>



ήταν ότι η Τάνια παρόλο που τα πήγε πολύ καλά στα περισσότερα μαθήματα, απέτυχε στο μάθημα της ιστορίας. Η κα Νικολάου απαιτούσε την παραίτηση της κας Ντερή καθώς συνεχώς επαναλάμβανε πως το παιδί της δεν είναι μαθήτρια για τον χειρότερο βαθμό. Η Ιωάννα ανέφερε στον προϊστάμενό της ότι γνώριζε για την συγκεκριμένη περίπτωση γονέα και θα ερευνούσε το συγκεκριμένο θέμα άμεσα.

Η Ιωάννα πήγε στην κα Ντερή και ζήτησε να δει το βαθμολόγιο που κρατούσε. Η κα Ντερή αμέσως αναστατώθηκε και η Ιωάννα προσπάθησε να την καθησυχάσει λέγοντάς της ότι απλά ήθελε να είναι πλήρως ενημερωμένη εν' όψει της συνάντησης που θα είχαν. Μελετώντας το βαθμολόγιο, παρατήρησε ότι η κα Ντερή ακολουθούσε την πολιτική για δυο ασκήσεις την εβδομάδα αλλά κατά τις τελευταίες έξι εβδομάδες, μόνο μια από το σύνολο των ασκήσεων που δόθηκαν ήταν γραπτή δοκιμασία, και η Τάνια δεν είχε κάνει την συγκεκριμένη εργασία. Με βάση αυτό, ο βαθμός συμμετοχής των ασκήσεων στην τελική βαθμολογία της Τάνιας μειώθηκε αρκετά. Η κα Ντερή επισήμανε ότι δεν υπάρχει κάποια σαφώς καθορισμένη πολιτική που να αφορά αριθμό γραπτών δοκιμασιών για κάθε περίοδο. Η Ιωάννα τότε της υπενθύμισε ότι συζήτησαν τέτοια θέματα κοινής πολιτικής πριν μερικές μέρες και ζήτησε από την κα Ντερή να μην υπάρξει αρνητική επίπτωση στην τελική βαθμολογία της Τάνιας. Η κα Ντερή φανερά ενοχλημένη από την προσπάθεια της Ιωάννας να αλλάξει την βαθμολογία της Τάνιας ανέφερε πως επειδή η μητέρα της Τάνιας ενοχλεί συνέχεια το σχολείο δεν γίνεται να αλλάζουν οι βαθμοί της.

Η Ιωάννα ζήτησε στην συνέχεια να δει την πρόοδο της Τάνιας σε άλλο μάθημα που δίδασκε η κα Ντερή στο τμήμα. Μελετώντας το βαθμολόγιο για το συγκεκριμένο μάθημα, παρατήρησε ότι μόνο δυο ή τρεις είχαν βαθμολογία μεγαλύτερη από 80%. Ρωτώντας την κα Ντερή για το συγκεκριμένο θέμα, η ίδια απάντησε ότι απλά οι μαθητές δεν κάνουν την κατάλληλη προσπάθεια.

Λήψη αποφάσεων

Η Ιωάννα επέστρεψε στο γραφείο της για να σχεδιάσει την επόμενη κίνησή της. Δεν είχε καμία αμφιβολία πλέον ότι οι 4 εκπαιδευτικοί της εν λόγω τάξης συντάσσονταν με την κα Ντερή, ακούγοντάς την να διαμαρτύρεται για το πόσο άδικη ήταν η διευθύντρια απέναντί της. Δεν την ενοχλούσε τόσο η συγκεκριμένη πόλωση αλλά ανησυχούσε για μια πιθανή ρήξη ανάμεσα σε αυτήν και τους εκπαιδευτικούς. Ήταν πολύ σημαντικό για την Ιωάννα να λειτουργούν όλοι ως ομάδα μέσα σ' ένα θετικό κλίμα συνεργασίας και σίγουρα η συμπεριφορά της κας Ντερή ήταν αντίθετη σε αυτή τη λογική. Η Ιωάννα άρχισε να αναρωτιέται πώς μπόρεσε αυτή η κατάσταση να ξεφύγει τόσο πολύ εκτός ελέγχου. Ίσως θα έπρεπε να ελέγχει το προσωπικό της σε πιο συχνή βάση, όχι μόνο για να αποφεύγονται τέτοιες καταστάσεις, αλλά κυρίως για να μπορεί ως διευθύντρια να επιβάλλει την γνώμη της και να μην



υπάρχουν τέτοιες αντιδράσεις από πλευράς προσωπικού. Παραδέχτηκε ότι εμπιστεύθηκε τον επαγγελματισμό του προσωπικού της και δεν ήθελε να επεμβαίνει σε κάθε τους απόφαση. Θεωρούσε πάντα ότι έπρεπε να στηρίζει το προσωπικό της και πολλές φορές απέφευγε να τους επιπλήξει. Αναρωτήθηκε μάλιστα πόσα άλλα αντίστοιχα προβλήματα θα υπήρχαν στις υπόλοιπες τάξεις του σχολείου. Παράλληλα σκεφτόταν πώς να μεταφέρει την έκταση αυτών των ζητημάτων στον προϊστάμενό της. Απομονώνοντας το πρόβλημα αποκλειστικά στην κα Νικολάου, συνειδητά γνώριζε ότι έκρυβε την πραγματική έκταση του προβλήματος.

Αργότερα το μεσημέρι, δυο εκπαιδευτικοί άλλης τάξης του σχολείου ήρθαν στο γραφείο της Ιωάννας για να την ρωτήσουν εάν υπήρχε κάποια αλλαγή σε πολιτικές του σχολείου. Η Ιωάννα τους ρώτησε για ποιο λόγο έκαναν αυτήν την ερώτηση. Εκείνοι απάντησαν ότι έμαθαν για τις συζητήσεις που έγιναν με τους 4 εκπαιδευτικούς για τη δημιουργία κοινών πολιτικών στα 4 τμήματα της τάξης.

Η Ιωάννα έκλεισε την πόρτα του γραφείου της και ήπιε δυο ασπιρίνες. Η συζήτηση που προηγήθηκε της προκάλεσε δυνατό πονοκέφαλο και παράλληλα την γέμισε με ερωτήσεις για τα επόμενα μέτρα που έπρεπε να πάρει. Γνώριζε ήδη ότι τα σχόλια και τα κουτσομπολιά έδιναν και έπαιρναν και έπρεπε άμεσα να βρει δραστικά μέτρα για να τα σταματήσει. Είχε προσπαθήσει πολύ για να βελτιώσει το σχολείο και να καλλιεργήσει ένα κλίμα αμοιβαίας συνεργασίας και εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συναδέλφους της. Δεν μπορούσε πλέον να αφήνει την κατάσταση εκτός ελέγχου. Η καθορισμένη εβδομαδιαία συνάντηση με το προσωπικό της δεν θα γινόταν για τις επόμενες δυο εβδομάδες. Αυτός ήταν και ο χρόνος που θεωρούσε ότι θα χρειαστεί για να λύσει το πρόβλημα.

Επιπλέον, ο προϊστάμενος της Ιωάννας περίμενε το τηλεφώνημά της για να ακούσει τις εξηγήσεις για την κατάσταση που επικρατούσε στο σχολείο καθώς και τις αποφάσεις – μέτρα που η ίδια ως διευθύντρια θα έπαιρνε για να αντιμετωπίσει αυτά τα προβλήματα.

6.4 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Περιλαμβάνει τρόπους εμπλοκής των εκπαιδευόμενων στους στόχους που υπηρετεί η μελέτη περίπτωσης, και οι οποίοι κατευθύνονται από τα παραπάνω. Συνήθως ζητείται από τους εκπαιδευόμενους: α) να περιγράψουν τα επόμενα βήματα του κυρίως σεναρίου, β) να ταυτιστούν με πρόσωπα που αναφέρονται στη μελέτη και να εκτελέσουν συγκεκριμένες δραστηριότητες, π.χ. να ετοιμάσουν μία αναφορά προς συγκεκριμένο πρόσωπο του κυρίως σεναρίου όπου θα του αναλύουν τα επιχειρήματα και τις προτάσεις τους για την επίλυση του προβλήματος, γ) να κάνουν κριτική συγκεκριμένων δραστηριοτήτων του κυρίως σεναρίου και να εξηγήσουν πώς θα τις εκτελούσαν/διαχειρίζονταν οι ίδιοι.



Παράδειγμα	Σχόλια
<p>Ερωτήσεις για συζήτηση</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ποια είναι τα προβλήματα που προκύπτουν από το μοντέλο ηγεσίας που ακολουθεί η Ιωάννα, αναφορικά με το σχολείο σαν οργανισμό και τους εκπαιδευτικούς σαν ομάδα; 2. Τι ενέργειες θα έπρεπε να είχε κάνει η Ιωάννα για να αποτρέψει την συγκεκριμένη κατάσταση; 3. Πρέπει η Ιωάννα να πιέσει την κα Ντερή να αλλάξει τους βαθμούς της Τάνιας; Πιο νομικό καθεστώς διέπει την αλλαγή βαθμολογίας; 4. Τι θα πρέπει να κάνει τώρα η Ιωάννα για να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη του προσωπικού της και να επιφέρει την ισορροπία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς της εν λόγω τάξης του σχολείου; 	<p><i>Με βάση τα παραπάνω, προτείνονται στους εκπαιδευόμενους δραστηριότητες (π.χ. ερωτήσεις, ανάθεση συγκεκριμένων δράσεων που πρέπει να υλοποιήσουν, κλπ) που θα τους βοηθήσουν να επεξεργαστούν βαθύτερα τη μελέτη περίπτωσης και να προχωρήσουν στη λήψη αποφάσεων.</i></p>

6.5 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παραρτήματα. Περιλαμβάνουν επιπλέον στοιχεία που εξειδικεύουν ή επεκτείνουν το κυρίως σενάριο, παρέχοντας επιπλέον πληροφορίες προς τους εκπαιδευόμενους για την καλύτερη επεξεργασία του θέματος (π.χ. γλωσσάρι όρων, στατιστικά στοιχεία, σύνδεσμοι στο Διαδίκτυο, κλπ). Πολλές φορές, στα παραρτήματα καταγράφονται και βιβλιογραφικές αναφορές, στις οποίες μπορεί να ανατρέξει ο εκπαιδευόμενος για επιπλέον μελέτη.

Παράδειγμα	Σχόλια
<p>Παράρτημα Α: Επιλεγμένα ηλεκτρονικά μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της κας Νικολάου προς την κα Ντερή</p> <p>Κυρία Ντερή,</p> <p>Χτες επιπλήξατε αυστηρά την κόρη μου Τάνια επειδή δήθεν έσπρωξε έναν συμμαθητή της. Την είδατε εσείς να τον σπρώχνει ή απλά επηρεαστήκατε από αυτά που λένε οι άλλοι μαθητές; Οι υπόλοιποι μαθητές ενοχλούν την Τάνια επειδή ζηλεύουν που είναι πάρα πολύ έξυπνη. Για την ακρίβεια, η Τάνια μου είπε ότι ένας συμμαθητής της την έσπρωξε και όχι το αντίστροφο. Γιατί πρέπει πάντα να πιστεύετε τα άλλα παιδιά; Αυτό είναι πολύ άδικο σε βάρος της κόρης μου.</p> <p>Σας παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου άμεσα.</p> <p>Κυρία Ντερή,</p>	<p><i>Η απόφαση για εύρος και την πολυπλοκότητα των παραρτημάτων μιας μελέτης περίπτωσης θα εξαρτηθεί από τη φύση της μελέτης. Πρέπει να είναι τόσο πολύπλοκα ή εκτεταμένα όσο χρειάζεται για να υπηρετήσουν το ρόλο τους ως υποστηρικτικά μέσα ενός εκπαιδευτικού εργαλείου.</i></p> <p><i>Για παράδειγμα, δεν έχει νόημα να συμπεριληφθεί σε ένα παράρτημα η εκτεταμένη παρουσίαση οικονομικών στοιχείων τα οποία μετά από λίγο καιρό δεν θα έχουν νόημα και επομένως δεν θα εξυπηρετούν την επίλυση του προβλήματος που θέτει μια μελέτη περίπτωσης.</i></p>



Η Τάνια μου είπε ότι την βαθμολογήσατε με μηδέν επειδή μιλούσε στην διάρκεια ενός τεστ ιστορίας. Θα πρέπει να σας τονίσω ότι η κόρη μου είναι αρκετά συνειδητοποιημένη και δεν θα μιλούσε ποτέ κατά την διάρκεια ενός τεστ. Μου είπε ότι τελείωσε το τεστ νωρίτερα από τον προβλεπόμενο χρόνο καθώς οι ερωτήσεις ήταν πολύ εύκολες γι' αυτήν και κάποιος άλλος μαθητής της ζήτησε ένα μολύβι. Όταν του έδωσε το μολύβι, εσείς θεωρήσατε ότι μιλάει. Η Τάνια είναι άριστη μαθήτρια και η μηδενική βαθμολογία είναι άδικη γι' αυτήν.

Είδατε πραγματικά την Τάνια να μιλάει ή απλώς υποθέσατε ότι μιλάει;

Μ. Νικολάου

Παράρτημα Β: Επιλεγμένα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της κας Νικολάου προς την Ιωάννα

Κυρία Διευθύντρια,

Η Τάνια ήταν πάντα μια άριστη μαθήτρια και δεν μπορώ να καταλάβω γιατί η κα Ντερή συνεχίζει να υποτιμά τις δυνατότητές της. Είναι πάρα πολύ καλή στην ιστορία και οι ασκήσεις για το σπίτι που τους βάζει η κα Ντερή (όταν μπαίνει στον κόπο να το κάνει) είναι αστείες. Διαβάζει βιβλία μεγαλύτερων τάξεων του σχολείου έτσι ώστε να έχει πράγματα να ασχολείται. Γνωρίζετε ότι στην πραγματικότητα γελάει με τις ασκήσεις που τους βάζει η κα Ντερή; Αντιθέτως, η κα Τζάκη αναθέτει στο τμήμα της Τερέζας σοβαρές εργασίες για το σπίτι (η Τερέζα χρειάζεται περίπου δυο ώρες για να τις κάνει). Και τους βάζει εργασίες σε καθημερινή βάση. Αφού η Τάνια τελειώσει με τις εργασίες της κας Ντερή, την βάζω να κάνει τις ίδιες εργασίες με την Τερέζα. Τουλάχιστον έτσι αρχίζει να μαθαίνει κάτι!

Αυτό είναι απαράδεκτο. Δεν νομίζετε ότι και το τμήμα της Τάνιας πρέπει να κάνει σοβαρές εργασίες;

Μ. Νικολάου

Κυρία Διευθύντρια,

Έστειλα χτες τρία μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στην κα Ντερή. Ξέρω ότι πιθανόν να γνωρίζετε για το συγκεκριμένο θέμα, καθώς κοινοποίησα τα μηνύματα αυτά και σε εσάς. Παράλληλα της άφησα και τηλεφωνικό μήνυμα ζητώντας της να μου τηλεφωνήσει επείγοντως. Ακόμα δεν μου έχει τηλεφωνήσει. Αυτό είναι αρκετά προσβλητικό τόσο για εμένα όσο και για την κόρη μου Τάνια.

Δεν θα έπρεπε οι εκπαιδευτικοί να επικοινωνούν άμεσα με τους γονείς που επιζητούν να τους



<p>μιλήσουν;</p> <p>Η Τάνια δεν αντιμετωπίζεται δίκαια σε σύγκριση με τα υπόλοιπα παιδιά στο τμήμα της και θέλω να μιλήσω άμεσα σε αυτή την δασκάλα. Κάντε κάτι ΕΠΙΤΕΛΟΥΣ, πριν με αναγκάσετε να επικοινωνήσω με την προϊσταμένη αρχή του σχολείου και πω όλη την αλήθεια για το άθλιο σχολείο που «διευθύνετε» !!</p> <p>M. Νικολάου</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

6.6 ΟΔΗΓΟΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ

ΣΥΝΟΨΗ: Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αναμένεται να βοηθήσει μελλοντικούς διευθυντές να κατανοήσουν τον ρόλο της ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων σε ένα σχολικό περιβάλλον, καθώς και την επίδραση που ένα αυστηρό ή χαλαρό πρότυπο ηγεσίας μπορεί να έχει στην λειτουργία του σχολείου.

Μια μητέρα έχει τις δυο δίδυμες κόρες της σε δύο διαφορετικά τμήματα μιας τάξης ενός σχολείου. Είναι αρκετά αναστατωμένη με τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις δυο εκπαιδευτικούς που κάνουν μάθημα στα παιδιά της. Σαν αποτέλεσμα, σε όλη την διάρκεια της σχολικής χρονιάς προσπαθεί να μεταφέρει τους προβληματισμούς της στη διευθύντρια και στο προσωπικό του σχολείου, όχι πάντα με τον καλύτερο τρόπο.

Με τη σειρά τους, οι δύο εμπλεκόμενες δασκάλες ένιωθαν ότι δεν λάμβαναν την αναμενόμενη υποστήριξη από την διευθύντρια και σαν αποτέλεσμα οι σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης ανάμεσα στην διευθύντρια και τους εν λόγω εκπαιδευτικούς άρχισαν να διαβρώνονται. Το αρνητικό αυτό κλίμα σταδιακά άρχισε να εξαπλώνεται και στο υπόλοιπο σχολείο.

Στην συνέχεια, μια από τις δυο δίδυμες αδελφές αποτυγχάνει σε ένα μάθημα, αδίκως κατά την κρίση της μητέρας της. Μετά από έρευνα της διευθύντριας, αποκαλύφθηκε ότι η χαμηλή βαθμολογία της μαθήτριας δεν μπορούσε να δικαιολογηθεί ακριβώς. Έτσι, για διαφορετικούς λόγους, ο γονέας, οι εκπαιδευτικοί και η προϊσταμένη αρχή της διευθύντριας απαιτούν από αυτήν να λάβει μέτρα επίλυσης των σύνθετων προβλημάτων που προέκυψαν.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ: Η μελέτη αυτή αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα προβληματισμού κάθε εκπαιδευτικού που προσπαθεί να διασχίσει την γέφυρα από την πλευρά του εκπαιδευτικού στην πλευρά του ηγέτη μιας εκπαιδευτικής κοινότητας. Αναδεικνύονται θέματα όπως η έλλειψη επικοινωνίας ανάμεσα στην διοίκηση και το προσωπικό και η έλλειψη αποτελεσματικού ελέγχου και παρακολούθησης του προσωπικού – θέματα που μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα της εκπαίδευσης και την λειτουργία του σχολείου στο σύνολό του.

Παράλληλα, η μελέτη αναλύει το θέμα της ηγεσίας στο σχολείο και παρουσιάζει πως ένα φαινομενικά ασήμαντο πρόβλημα μεταξύ ενός γονέα και δυο εκπαιδευτικών μπορεί να θέσει σε αμφισβήτηση την ίδια την διευθύντρια του σχολείου και να διαβρώσει τις σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους. Ενδεχομένως να είναι βολικό να ρίξουμε την ευθύνη στην διευθύντρια, η οποία δεν ασκούσε καθημερινό έλεγχο στις δραστηριότητες και τις



αποφάσεις του προσωπικού της. Ωστόσο δεν μπορούμε να αγνοήσουμε το μοντέλο ηγεσίας που προσπάθησε να εφαρμόσει και το οποίο βασιζόταν στον σεβασμό που έδειχνε στον επαγγελματισμό του προσωπικού της, και στην πεποίθησή της πώς ένα θετικό κλίμα αυτονομίας και συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού θα λειτουργούσε υπέρ των μαθητών ενώ θα συνέβαλε και στην προσωπική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗΣ:

1. Ποιό είναι το κεντρικό πρόβλημα που διαπραγματεύεται η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης;
2. Τι θα πρέπει να αναφέρει η Ιωάννα στον προϊστάμενό της; Ποιες ενέργειες πρέπει η ίδια να κάνει για να διορθώσει την προβληματική κατάσταση στο σχολείο;
3. Πώς η στάση της Ιωάννας ως διευθύντριας καθορίζει το πρότυπο ηγεσίας που ακολουθεί; Τι δεξιότητες/δυνατότητες χρειάζεται να έχει για να αντεπεξέλθει με επιτυχία στο πρότυπο ηγεσίας που επέλεξε;



7. ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

7.1 ΒΙΒΛΙΑ

W. Ellet (2007). *The Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases*. Harvard Business Review Press

T. G. Gill (2011). *Informing with the Case Method: A Guide to Case Method Research, Writing & Facilitation*. Informing Science Press

J. L. Lane (2007). *Case Writing Guide*. Penn State Press

R. K. Yin (2008). *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*. Sage Publications

7.2 ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

International Journal of Teaching and Case Studies:
<http://www.inderscience.com/jhome.php?jcode=ijtcs>

Informing Faculty Repository: <http://www.informingscience.us/icarus/journals/if>

Emerald Emerging Markets Case Studies:
http://www.emeraldinsight.com/products/case_studies/index.htm

Journal of Case Studies in Education: <http://www.aabri.com/jcse.html>

7.3 ΑΡΘΡΑ

H. Meyer and B. Shannon (2010) "Case writing as a signature pedagogy in education leadership", *Journal of Educational Administration*, Vol. 48 Iss: 1, pp.89 - 101

7.4 ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

National Center for Case Study Teaching in Science:
<http://sciencecases.lib.buffalo.edu/cs/>

Schreyer Institute for Teaching Excellence: <http://www.schreyerinstitute.psu.edu/>

"Inside the Case Method": <http://www.youtube.com/watch?v=Y4j25Pj4JyQ>

The Case Method at Harvard Business School: <http://www.hbs.edu/teaching/inside-hbs/>