



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στην εκπαίδευση.
Αντιλήψεις και πρακτικές
διευθυντών Γυμνασίων του Νομού Κορινθίας.

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΜΠΑΤΟΣ

Τριμελής εξεταστική επιτροπή:
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΠΑΓΑΚΗΣ, Καθηγητής, Επιβλέπων
ΤΖΙΜΟΓΙΑΝΝΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ, Καθηγητής
ΠΑΠΑΔΙΑΜΑΝΤΑΚΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ, Επίκουρη Καθηγήτρια

Κόρινθος, Ιούνιος 2017

Copyright © Κωνσταντίνος Μπάτος, 2017.
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Στην Ελίνα, τον Θωδωρή και τον Κωνσταντίνο.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΙΕΠ: Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής

ΙΚΥ: Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών

ΟΛΜΕ: Ομοσπονδία Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης

ΠΔ: Προεδρικό Διάταγμα

ΠΙ: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

ΤΠΕ: Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών

ΥΠΑΙΘ: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων

ΥΠΑΙΘΠΑ: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού

ΥΠΑΔΒΜΘ: Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων

ΥΠΕΠΘ: Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας, Πολιτισμού και Θρησκευμάτων

ΥΠΠΕΘ: Υπουργείο Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων

ΦΕΚ: Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Μπαγάκη, τόσο για την επιστημονική στήριξή του, όσο και την συνεχή του ενθάρρυνση κατά την εκπόνηση της εργασίας μου, όπως επίσης και τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής καθηγητή κύριο Τζιμογιάννη και καθηγήτρια κυρία Παπαδιαμαντάκη.

Ευχαριστώ τις καθηγήτριες και τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος που μου πρόσφεραν άλλες οπτικές του εκπαιδευτικού κόσμου, διευρύνοντας τις αντιλήψεις μου.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά τους διευθυντές των Γυμνασίων που μου έδωσαν συνέντευξη, καταθέτοντας με ειλικρίνεια και αμεσότητα τις σκέψεις τους και την εμπειρία τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	4
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	5
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	7
ΠΙΝΑΚΕΣ.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο Θεωρητικό πλαίσιο έρευνας.....	13
1.1 Η έννοια της καινοτομίας.....	13
1.2 Οι έννοιες της αλλαγής, μεταρρύθμισης και καινοτομίας στην εκπαίδευση.....	13
1.2.1 Η έννοια της αλλαγής στην εκπαίδευση.....	13
1.2.2 Η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση.....	14
1.2.3 Η καινοτομία στην εκπαίδευση.....	15
1.2.4 Εκπαιδευτική αλλαγή, μεταρρύθμιση, καινοτομία: Χρήση των όρων.....	16
1.3 Τύποι εκπαιδευτικής καινοτομίας.....	17
1.4 Χαρακτηριστικά και περιεχόμενο της εκπαιδευτικής καινοτομίας.....	20
1.5 Η ανάγκη για αλλαγή-καινοτομία στο σχολικό περιβάλλον και τα οφέλη.....	22
1.6 Θεσμικά υποστηριζόμενες καινοτομίες στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.....	23
1.6.1 Προγράμματα Σχολικών Δραστηριοτήτων και Αγωγής Σταδιοδρομίας.....	24
1.6.2 Πρόγραμμα eTwinning.....	25
1.6.3 Πρόγραμμα ERASMUS+.....	26
1.6.4 Αντισταθμιστικές δράσεις.....	27
1.6.5 Θεματική εβδομάδα.....	27
1.6.6 Διδασκαλία-μάθηση με την βοήθεια ΤΠΕ.....	28
1.6.7 Αξιολόγηση σχολικής μονάδας με την διαδικασία της αυτοαξιολόγησης.....	29
1.6.8 Αξιοποίηση των ΤΠΕ στην διοίκηση και διαχείριση του σχολείου.....	29
1.6.9 Συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή διευθυντή.....	30
1.6.10 Άλλες καινοτομίες.....	30
1.7 Εκπαιδευτικό σύστημα, καινοτομία και σχολική μονάδα.....	31
1.8 Διαδικασία εισαγωγής καινοτομιών στη σχολική μονάδα.....	32
1.8.1 Παραδοσιακό μοντέλο.....	33
1.8.2 Σύγχρονο μοντέλο.....	34
1.8.3 Προβλήματα.....	34
1.9 Παράγοντες που επηρεάζουν την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών.....	36
1.9.1 Αυτονομία της σχολικής μονάδας.....	38
1.9.2 Πολυπλοκότητα, μέγεθος και ποιότητα της καινοτομίας.....	38
1.9.3 Αναγκαιότητα και αναμενόμενα οφέλη από την καινοτομία.....	39
1.9.4 Επάρκεια ανθρώπινων και υλικών πόρων.....	40
1.9.5 Ύπαρξη οράματος και μακροπρόθεσμων στόχων.....	40
1.9.6 Συμμετοχική λήψη αποφάσεων και εμπλοκή όλων.....	40
1.9.7 Προσλαμβανόμενο κέρδος και ικανοποίηση από την ενασχόληση.....	41
1.9.8 Προσωπικότητα και έλλειψη κινήτρων των εκπαιδευτικών.....	42
1.9.9 Διαθέσιμος χρόνος.....	43
1.9.10 Διατάραξη ισορροπιών, ανταγωνισμοί και αντιδράσεις.....	44
1.9.11 Επαγγελματικό κεφάλαιο και επιμόρφωση.....	44
1.9.12 Ροή γνώσεων-πληροφοριών και επικοινωνία-συνεργασία.....	45
1.9.13 Οργάνωση διαδικασιών και υποστήριξη.....	47
1.9.14 Ιστορία της σχολικής μονάδας στην εισαγωγή καινοτομιών.....	48
1.9.15 Συνεργασίες του σχολείου με άλλα σχολεία και εξωτερικούς φορείς.....	49
1.9.16 Μαθητές.....	49

1.9.17 Τοπική κοινότητα.....	50
1.9.18 Το σχολικό κλίμα.....	50
1.9.19 Ανταγωνισμός μεταξύ των σχολείων-Λογοδοσία του σχολείου.....	51
1.9.20 Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας.....	51
1.10 Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας και η εκπαιδευτική καινοτομία.....	51
1.10.1 Αντιλήψεις διευθυντών σχολείων για την καινοτομία στην εκπαίδευση.....	51
1.10.2 Πρακτικές των διευθυντών.....	52
1.10.3 Ο ρόλος του διευθυντή στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών.....	53
1.10.4 Αντιλήψεις των διευθυντών για αποτελεσματικότητά τους στη διαχείριση καινοτομιών.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο Ερευνητικό πρόβλημα και μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας.....	58
2.1 Προβληματική της έρευνας.....	58
2.2 Σκοπός της έρευνας.....	59
2.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	59
2.4 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου/Ερευνητικού εργαλείου.....	60
2.5 Οδηγός-πιλότος συνέντευξης.....	61
2.6 Το δείγμα και η διαδικασία επιλογής του.....	63
2.7 Διεξαγωγή της έρευνας.....	65
2.8 Μεταγραφή-Ανάλυση-Κωδικοποίηση.....	66
2.9 Εγκυρότητα-Αξιοπιστία.....	66
2.10 Δυσκολίες κατά την έρευνα.....	67
2.11 Σύνοψη έρευνας.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο Παρουσίαση ευρημάτων.....	68
3.1 Αντιλήψεις διευθυντών Γυμνασίων για την καινοτομία στην εκπαίδευση.....	68
3.2 Αντιλήψεις διευθυντών Γυμνασίων για τους παράγοντες που επηρεάζουν την εισαγωγή και εφαρμογή της καινοτομίας στο σχολείο.....	80
3.3. Ενέργειες και πρακτικές που εφαρμόζουν οι διευθυντές Γυμνασίων κατά την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο.....	94
3.4. Αντιλήψεις διευθυντών Γυμνασίων για το ρόλο του διευθυντή στην διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών στο σχολείο.....	101
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο Συμπεράσματα.....	112
Σύνοψη συμπερασμάτων.....	118
Συζήτηση.....	119
ΠΗΓΕΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	121
ΠΗΓΕΣ.....	121
Α. Νομοθετικά κείμενα.....	121
Β. Ηλεκτρονικές πηγές.....	122
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	123
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	130
ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ.....	131

ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 Κατανομή σε ηλικιακές βαθμίδες.....	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 Κατανομή ως προς το φύλο.....	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3 Κατανομή ως προς την εκπαιδευτική προϋπηρεσία.....	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4 Κατανομή ως προς την προϋπηρεσία σε θέση διευθυντή/ντριας...	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5 Κατανομή ως προς τις μεταπτυχιακές σπουδές.....	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6 Κατανομή ως προς την γνώση ξένων γλωσσών.....	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7 Κατανομή ως προς τις επιμορφώσεις	65

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας ήταν η διερεύνηση των αντιλήψεων και των πρακτικών διευθυντών Γυμνασίων, όσον αφορά την καινοτομία στην εκπαίδευση και την διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής της στα σχολεία. Διερευνώνται οι αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με το τι θεωρούν εκπαιδευτική καινοτομία, ποια τα βασικά χαρακτηριστικά της και ποια μπορεί να είναι τα οφέλη της, και ποιοί παράγοντες επηρεάζουν την διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών. Επίσης διερευνώνται οι ενέργειες και πρακτικές που εφαρμόζουν κατά την διαδικασία αυτή. Τέλος, διερευνώνται οι αντιλήψεις τους για το ρόλο του διευθυντή στην παραπάνω διαδικασία όσο και για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών και πρακτικών τους σε αυτήν. Στο πλαίσιο της εμπειρικής διερεύνησης του θέματος, χρησιμοποιήθηκε ποιοτικού τύπου μεθοδολογία. Διενεργήθηκαν δεκαέξι ημιδομημένες συνεντεύξεις με διευθυντές Γυμνασίων του Νομού Κορινθίας κατά το σχολικό έτος 2016-2017. Προέκυψε ότι οι διευθυντές κυρίως συσχετίζουν την εκπαιδευτική καινοτομία με τις καινοτομίες που προωθεί το Υπουργείο Παιδείας ή με διδακτικές προσεγγίσεις όπως η ομαδοσυνεργατική και η βιωματική μάθηση. Οι αντιλήψεις για τα οφέλη συσχετίζονται κυρίως με μαθησιακά αποτελέσματα, αλλά και με βελτίωση των μαθητών σε δεξιότητες μάθησης και επικοινωνίας, ικανότητες αυτογνωσίας και στην αυτοπεποίθησή τους. Βρέθηκε ότι παράγοντες που θεωρείται να επηρεάζουν την καινοτομία, συσχετίζονται με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, την οργάνωση του σχολείου και τους διαθέσιμους πόρους. Κύριοι παράγοντες που αναδείχθηκαν ήταν ο χρόνος, ο φόρτος εργασίας, τα κίνητρα, η επιμόρφωση και το γραφειοκρατικό πλαίσιο. Πρόεκυψε ότι οι διευθυντές εφαρμόζουν ενέργειες και πρακτικές στην διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών, όπως συζητήσεις με εκπαιδευτικούς με σκοπό την πειθώ και συνεργασία, στόχευση σε συνεργασία με λίγους εκπαιδευτικούς, υποστήριξη και ενθάρρυνση, το παράδειγμα του ίδιου του διευθυντή και την δημιουργία και συντήρηση υποδομών ΤΠΕ. Οι αντιλήψεις για το ρόλο των διευθυντών συμπίπτουν με τις ενέργειες και πρακτικές που οι ίδιοι εφαρμόζουν, κυρίως της υποστήριξης και ενθάρρυνσης. Οι διευθυντές θεωρούν ότι αυτές οι ενέργειες και πρακτικές είναι αποδοτικές, και ότι το ρόλο τους θα ενισχύσει η επιμόρφωσή τους, ο περιορισμός της γραφειοκρατίας με παροχή ευελιξίας στην σχολική λειτουργία, και τέλος, η ύπαρξη επαρκών πόρων στο σχολείο, κυρίως χρηματοδότησης και υλικοτεχνικής υποδομής με έμφαση σε υποδομές ΤΠΕ.

Συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι διευθυντές επιδεικνύουν ένα καλό βαθμό αντίληψης της καινοτομίας, των ωφελειών της και των παραγόντων που την επηρεάζουν, όμως οι προσπάθειές τους για καινοτομία στηρίζονται κυρίως στις προτάσεις του Υπουργείου Παιδείας. Επιπρόσθετα, οι ενέργειες των διευθυντών είναι περισσότερο διαχειριστικές, καθώς ξεκινούν από την προσπάθεια να αντιμετωπίσουν δυσκολίες που οι ίδιοι θεωρούν σημαντικότερες, και φαίνεται να λείπει ένα όραμα και ένας σχεδιασμός για οργανωμένη εισαγωγή καινοτομιών και σταθερή βελτίωση του οργανισμού που διευθύνουν.

Λέξεις κλειδιά: καινοτομία, εκπαίδευση, σχολική καινοτομία, εκπαιδευτική αλλαγή, εισαγωγή καινοτομίας, διευθυντής, γυμνάσιο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ζούμε στην εποχή της ταχύτατης αλλαγής και εξέλιξης. Το σχολείο πρέπει να προετοιμάζει πολίτες που να μπορούν να ακολουθούν τις εξελίξεις, να παράγουν και να υιοθετούν τις καινοτομίες, υπηρετώντας πανανθρώπινες αξίες και αρχές. Επιπλέον το σχολείο προκειμένου να μην καταστεί αναχρονιστικό και ξεπερασμένο (παιδαγωγικών-διδασκτικών μεθόδων, αλλά και οργανωτικών-διοικητικών πρακτικών), πρέπει να εισάγει καινοτομίες βελτιώνοντας συνεχώς την λειτουργία του και τα αποτελέσματά του (Καράμπελας, Kelly και Φώκιαλη, 2006). Η εισαγωγή καινοτομιών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, εσωτερικούς και εξωτερικούς του σχολείου, όπως η γενικότερη δομική συγκρότηση της σχολικής μονάδας, το σχολικό κλίμα, η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, τα γενικότερα γνωρίσματα της σχολικής μονάδας, τα γνωρίσματα της κοινότητας στην οποία εντάσσεται (Fullan, 2016). Σημαντικός ο ρόλος του διευθυντή που ως ηγέτης και όχι ως διεκπεραιωτής σε ένα ασφυκτικά γραφειοκρατικό και δύσκαμπτο σχολικό περιβάλλον, θα προωθήσει την αλλαγή και την καινοτομία στο σχολείο του. Οι διαμορφωμένες αντιλήψεις του για την καινοτομία, καθορίζουν τις ενέργειες και πρακτικές που εφαρμόζει (Καβούρη, 1999). Στην εργασία αυτή θα διερευνηθούν οι αντιλήψεις και οι πρακτικές διευθυντών Γυμνασίων του Νομού Κορινθίας το σχολικό έτος 2016-2017 για την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στα σχολεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Θεωρητικό πλαίσιο έρευνας

1.1 Η έννοια της καινοτομίας

Η καινοτομία (innovation) ως έννοια, χρησιμοποιήθηκε πρώτα στον χώρο της οικονομίας και επιχειρήσεων, για να δηλώσει την ύπαρξη νέων ιδεών, οι οποίες μετατρέπονται σε προϊόν ή υπηρεσία, μέθοδο παραγωγής ή διανομής, τρόπους προώθησης, μεθόδους οργάνωσης, που είναι νέα ή βελτιωμένα. Κατόπιν χρησιμοποιήθηκε από διάφορους τομείς και κλάδους για να προσδιορίσει την αιτία αλλαγών που συνέβαιναν σε διάφορα επίπεδα μέσα στο περιβάλλον στο οποίο αναφέρεται, και για αυτό υπάρχουν πολλές περιγραφές για τον όρο (Παπακωνσταντίνου, 2008; OECD, 2005).

1.2 Οι έννοιες της αλλαγής, μεταρρύθμισης και καινοτομίας στην εκπαίδευση

Η έννοια της καινοτομίας επεκτάθηκε και στον χώρο της εκπαίδευσης, όπου συχνά στην βιβλιογραφία, γίνεται σύγχυση με τους όρους "αλλαγή" (change), "νεωτερισμός" (modernism), και "μεταρρύθμιση" (reform), που οδηγεί σε αποπροσανατολισμό τους εμπλεκόμενους (Μαυροσκούφης, 2002). Συχνά οι όροι χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, και δεν διακρίνονται με σαφήνεια (Δακοπούλου, 2008). Με βάση τον τρόπο που χρησιμοποιούνται οι όροι στην βιβλιογραφία και θέτοντας ως κριτήρια το είδος, το εύρος και το βάθος των αλλαγών, τις διαδικασίες σχεδιασμού και εφαρμογής, και την σχέση τους με το σύστημα, μπορεί να επιχειρηθεί μια προσέγγιση για το περιεχόμενο των όρων και να γίνει μια νοηματοδότησή τους (Μαυροσκούφης, 2002).

1.2.1 Η έννοια της αλλαγής στην εκπαίδευση

Ως αλλαγή θεωρείται η μετάβαση από μια κατάσταση σε μίαν άλλη (Μαυροσκούφης, 2002; Μπαμπινιώτης, 1998). Η εκπαιδευτική αλλαγή δεν είναι απαραίτητο να χαρακτηριστεί θετική ή αρνητική, μπορεί να είναι εκούσια και προγραμματισμένη ή ακούσια, μεγάλης ή μικρής έκτασης, εσωτερική στο περιβάλλον του σχολείου ή εξωτερική, καθολική ή μερική, εθελοντική ή επιβεβλημένη, απειλητική ή μη. (Ιορδανίδης, 2006). Ως αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί οποιαδήποτε αλλαγή συνθηκών, όπως και αν προκληθεί και για οποιοδήποτε λόγο και πολλές φορές χωρίς να φαίνεται συνδεδεμένη με συγκεκριμένο εκπαιδευτικό σκοπό, αλλά απλά ως αλλαγή για την αλλαγή (Glatter, Castle, Cooper, Evans & Woods, 2005). Η Δακοπούλου (2008),

χαρακτηρίζει ως εκπαιδευτική αλλαγή τον εκπαιδευτικό μετασχηματισμό, που μπορεί είτε να θεσμοθετείται με ρυθμίσεις μικρής εμβέλειας (υπουργικές αποφάσεις, προεδρικά διατάγματα, κτλ), είτε να επέρχεται απλά χωρίς απαραίτητα να θεσμοθετηθεί, αφορώντας επί μέρους οργανωτικές, διοικητικές ή διαχειριστικές παραμέτρους των εκπαιδευτικών συστημάτων, χωρίς να επιδρά στο περιεχόμενο και τη φιλοσοφία συνολικά του εκπαιδευτικού συστήματος και μπορεί να εστιάζει και μόνο σε μέτρα με διοικητικό ή γραφειοκρατικό περιεχόμενο. Μπορεί να θεωρηθεί ο σκόπιμος ή μη μετασχηματισμός (OECD, 2016).

1.2.2 Η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση

Η μεταρρύθμιση είναι η εφαρμογή διαφορετικών συστημάτων, μεθόδων κτλ σε ένα σύνολο με σκοπό την βελτίωση. Είναι μια ευρύτερη διαδικασία με χαρακτήρα πρωτίστως πολιτικό (Μαυροσκούφης, 2002; Υφαντή, 2000). Ο Μπαμπινιώτης (1998) θεωρεί ως εκπαιδευτική μεταρρύθμιση την μεταβολή του ρυθμού, του τρόπου λειτουργίας, οργανώσεως ή της μορφής του εκπαιδευτικού συστήματος για την επίτευξη ενός καλύτερο αποτελέσματος. Σε αντίθεση με την αλλαγή, θεωρείται ότι η μεταρρύθμιση έχει δηλωμένους σκοπούς αλλά είναι περισσότερο γενικευμένη, καλύπτοντας μια σειρά συνδεδεμένων καινοτομιών (Glatter et al., 2005). Η Δακοπούλου (2008) θεωρεί ότι εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, είναι κάθε εκπαιδευτικός μετασχηματισμός μεγάλης εμβέλειας, μέσω θεσμικών ρυθμίσεων, που εισηγείται και συνεπάγεται εκπαιδευτικές αλλαγές κάτω από μια ενιαία λογική, αντίληψη και συγκρότηση της διαδικασίας, με ομογενή στοχοθεσία, χαρακτηριζόμενος από συγκεκριμένο ιδεολογικό και πολιτικό όραμα, ως αποτέλεσμα μιας εκπαιδευτικής πολιτικής. Στην μεταρρύθμιση υπάρχει αλλαγή προσανατολισμού του εκπαιδευτικού συστήματος. Ο Μαυροσκούφης (2002) επισημαίνει ότι οι μεταρρυθμίσεις σχεδιάζονται κεντρικά και η εφαρμογή τους είναι υποχρεωτική. Ο Fullan (2000) χρησιμοποιεί επίσης τον όρο "μεταρρύθμιση μεγάλης κλίμακας", και θέτει ως κριτήρια για τον χαρακτηρισμό, την εστίαση σε ένα ολόκληρο σύστημα και/ή την εμπλοκή τουλάχιστον 50 σχολείων και 20.000 μαθητών.

Στην Ελλάδα, όπου η λειτουργία των σχολικών μονάδων ρυθμίζεται κεντρικά, μια μεταρρύθμιση αφορά σε μετασχηματισμούς που επιδρούν σε πανελλήνια εμβέλεια. Ένα παράδειγμα εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης στην Ελλάδα, είναι αυτή που εισήχθη το 1976 με τον νόμο 309 (ΦΕΚ.100.τΑ/1976), αποτελούμενη από δέσμη εκπαιδευτικών αλλαγών, μεταξύ αυτών και η καθιέρωση της κοινής νεοελληνικής

γλώσσας ως γλώσσα διδασκαλίας και γλώσσας των διδακτικών βιβλίων (Δακοπούλου, 2008; Κάτσικας, 2004).

Μια εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, λόγω κλίμακας και ιδεολογικοπολιτικού περιεχομένου, επιφέρει μεταβολές στον ιστό και στην δομή της κοινωνίας, όπως και στο επίπεδο της διαχείρισης των κοινωνικών ανισοτήτων, σε αντίθεση με την εκπαιδευτική αλλαγή που σχετίζεται με μετασχηματισμούς μικρότερης εμβέλειας. Μια εκπαιδευτική μεταρρύθμιση αποτελείται από ένα σύνολο εκπαιδευτικών αλλαγών, αλλά μια εκπαιδευτική αλλαγή δεν συνεπάγεται απαραίτητα, ούτε ακολουθείται από μια εκπαιδευτική μεταρρύθμιση. Η εκπαιδευτική αλλαγή συνήθως εστιάζει σε έναν άξονα ή τμήμα του εκπαιδευτικού συστήματος, χωρίς να επιδρά σε βάθος στην φιλοσοφία και το περιεχόμενό του, όπως κάνει μια εκπαιδευτική μεταρρύθμιση (Δακοπούλου, 2008).

1.2.3 Η καινοτομία στην εκπαίδευση

Γενικά ως καινοτομία σε ευρύτερο πλαίσιο, θεωρείται η υλοποίηση ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος, υπηρεσίας, διαδικασίας ή μεθόδου. Κάτι νέο και χρήσιμο (McKeown, 2008), όπου το νέο νοείται σε σχέση με το συγκεκριμένο οργανισμό-πλαίσιο και όχι απαραίτητα εντελώς νέο για όλους (OECD, 2009).

Η εκπαιδευτική καινοτομία περιλαμβάνει μεταβολές στην εκπαίδευση που δεν καλύπτονται υποχρεωτικά από συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο, και μπορεί να προέρχονται από πρωτοβουλίες πολιτικών προσώπων, στελεχών της εκπαίδευσης, αλλά και μεμονωμένων εκπαιδευτικών και ομάδων εκπαιδευτικών. Αποτελεί μια σύγχρονη έκφραση της εκπαιδευτικής αλλαγής που συνδέεται με την εκπαιδευτική μονάδα, τον εκπαιδευτικό της πράξης και δεν εφαρμόζεται ως επιβολή. Πρόκειται για μια ουσιαστική και ριζική αλλαγή, που εφαρμόζεται για πρώτη φορά σε ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πλαίσιο, και γίνεται με μια παρέμβαση, μια δραστηριότητα, ένα πρόγραμμα (Δακοπούλου, 2008). Οι Glatter et al. (2005) ορίζουν την εκπαιδευτική καινοτομία ως μια σημαντική αλλαγή σε διαδικασίες, παροχές και οργάνωση που επιδιώκει να βοηθήσει την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων πιο αποδοτικά ή την προαγωγή νέων στόχων. Η Κουλουμπαρίτη (2006) συσχετίζει την καινοτομία με αλλαγή σε στάσεις και πρακτικές στην εφαρμογή του επίσημου αλλά και κρυφού αναλυτικού προγράμματος. Ο Ματσαγγούρας (2012) θεωρεί την εκπαιδευτική καινοτομία μια παρέμβαση στην εκπαίδευση που στηρίζεται σε πρωτοπόρες και πρωτότυπες παιδαγωγικές αρχές και ιδέες και επιφέρει αλλαγές στην

νοοτροπία, τις πρακτικές, τους ρόλους και την κουλτούρα του σχολείου.

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, μπορούν ως εκπαιδευτικές καινοτομίες να εισάγουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες (πχ αναλυτικά προγράμματα), νέες διαδικασίες για την παροχή των υπηρεσιών τους (πχ χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών-ΤΠΕ) και νέους τρόπους οργάνωσης των δράσεών τους (πχ χρήση ΤΠΕ για ενημέρωση γονέων και μαθητών). Καθώς ο σκοπός αυτών είναι να βελτιώσουν την εκπαιδευτική υπηρεσία, οι εκπαιδευτικές καινοτομίες θεωρούνται "βελτιώσεις" (OECD, 2016). Ο όρος σχολική βελτίωση (school improvement) εμπεριέχει επιπλέον την επίτευξη ενός αποτελέσματος, από την απλή εισαγωγή κάτι νέου (Glatter et al., 2005).

Συχνά ο όρος νεωτερισμός (modernism), χρησιμοποιείται ως συνώνυμος της καινοτομίας (Δακοπούλου, 2008; Μαυροσκούφης, 2002).

1.2.4 Εκπαιδευτική αλλαγή, μεταρρύθμιση, καινοτομία: Χρήση των όρων

Η διάκριση των παραπάνω όρων είναι συμβατική. Ο όρος εκπαιδευτική αλλαγή (change) χρησιμοποιείται προκειμένου να περιγραφεί οποιαδήποτε περίπτωση μετασχηματισμού στο χώρο της εκπαίδευσης, στο φάσμα αλλαγών που ξεκινά από νέες ιδέες (καινοτομίες) που εφαρμόζονται από έναν εκπαιδευτικό σε μια τάξη, και φθάνει σε μεγάλης κλίμακας – συγκροτημένες μεταρρυθμίσεις που σχεδιάζει και υλοποιεί μια κυβέρνηση στην εκπαίδευση (Fullan, 2016; Δακοπούλου, 2008).

Κάθε αλλαγή δεν αποτελεί απαραίτητα καινοτομία, καθώς η καινοτομία, ως μια ειδική περίπτωση αλλαγής, έχει επιπλέον τα χαρακτηριστικά, πρώτον του "νέου", μέσα στο συγκεκριμένο πλαίσιο-οργανισμό που την εξετάζουμε και όχι οπωσδήποτε κάτι εντελώς νέο οπουδήποτε (OECD, 2009; Δακοπούλου, 2008), και δεύτερον του "χρήσιμου", με την έννοια ότι έχει στόχο την βελτίωση (Μαυροσκούφης, 2002). Η έννοια της βελτίωσης είναι σχετική με την οπτική του ωφελούμενου και του στόχου που εξετάζουμε, και δεν είναι απαραίτητα ίδια για όλους (OECD, 2016).

Συνδυάζοντας τα παραπάνω και έχοντας υπόψη τον τρόπο χρήσης των εννοιών από τους περισσότερους ερευνητές, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, ως εκπαιδευτική καινοτομία νοείται η εκπαιδευτική αλλαγή στο επίπεδο της σχολικής μονάδας, όπου υπάρχουν τα χαρακτηριστικά του νέου και χρήσιμου, με σκοπό την βελτίωση κάποιας διάστασης της λειτουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού, του εκπαιδευτικού έργου και αποτελέσματος, ανεξάρτητα του τρόπου και της αφετηρίας που εκκινεί η εισαγωγή της καινοτομίας.

1.3 Τύποι εκπαιδευτικής καινοτομίας

Οι καινοτομίες μπορούν να διακριθούν σε κατηγορίες με βάση διάφορα κριτήρια. Μια πρώτη σημαντική διάκριση, διαχωρίζει την καινοτομία σε εσωτερική, όπου η πρωτοβουλία για την εφαρμογή της ξεκινά μέσα στο σχολείο ή εξωτερική, όπου η πρωτοβουλία προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου. Ο Μαυροσκούφης (2002) συσχετίζει την έννοια του εσωτερικού-εξωτερικού ως προς τον φορέα που υποστηρίζει-υλοποιεί την καινοτομία (πχ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο-εσωτερική, ένα πανεπιστήμιο-εξωτερική).

Οι καινοτομίες μπορεί να είναι υποχρεωτικές ή μη υποχρεωτικές-εθελοντικές. Οι υποχρεωτικές επιβάλλονται από το Υπουργείο Παιδείας, συνοδεύονται από αναλυτικές οδηγίες, πρακτικές εφαρμογές, σεμινάρια, βιβλία, και ενημερωτικό υλικό, για να κατανοηθούν και υιοθετηθούν από το διδακτικό προσωπικό. Οι μη υποχρεωτικές-εθελοντικές υιοθετούνται από μια μερίδα εκπαιδευτικών και διευθυντών που αποφασίζουν μέσα στα περιορισμένα πλαίσια αυτονομίας τους, με δική τους πρωτοβουλία να ενημερωθούν, να πειραματιστούν και να εφαρμόσουν καινοτομίες, επιχειρώντας να εμπλουτίσουν την διδασκαλία τους και την ζωή τους στο σχολείο (Καβούρη, 1999).

Μια διάκριση μπορεί να γίνει με κριτήριο την θεσμοθέτησή τους. Έτσι έχουμε τις θεσμοθετημένες από την πολιτεία, όπου καλύπτονται από κάποιου είδους θεσμικό πλαίσιο και τις ανεπίσημες-μη θεσμοθετημένες, που προκύπτουν από πρωτοβουλίες εκπαιδευτικών-διευθυντών (με ή χωρίς εξωτερικές συνεργασίες) και για τις οποίες δεν υπάρχει κάποιο θεσμικό πλαίσιο (Δακοπούλου, 2008).

Με κριτήριο την διάσταση του εκπαιδευτικού οργανισμού στην οποία στοχεύουν, μπορούμε να διακρίνουμε τρεις βασικές κατηγορίες καινοτομιών: (α) Εκπαιδευτική-παιδαγωγική καινοτομία, (β) Διοικητική-οργανωτική καινοτομία και (γ) Καινοτομία σχετική με το σχολικό κλίμα και τις ανθρώπινες σχέσεις. Η πρώτη κατηγορία σχετίζεται με καινοτομίες σε στοιχεία του αναλυτικού προγράμματος (στόχους, περιεχόμενα, μέθοδοι και μέσα διδασκαλίας, μέθοδοι αξιολόγησης). Η δεύτερη κατηγορία καινοτομιών αφορά τους τρόπους οργάνωσης και διοίκησης του σχολικού οργανισμού, όπως η εφαρμογή για πρώτη φορά ενός συστήματος μηχανοργάνωσης ή δημιουργία νέου χώρου στο σχολείο. Η τρίτη κατηγορία αφορά σε καινοτομίες που στοχεύουν στο κλίμα και τις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό του σχολείου, και προκαλούν αλλαγές στις πεποιθήσεις και στάσεις εκπαιδευτικών,

μαθητών και γονέων, αλλά και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις (Γιαννακάκη, 2005). Στην εκπαιδευτική-παιδαγωγική καινοτομία, μπορούμε περαιτέρω να διακρίνουμε καινοτομίες περιεχομένου (πχ σκοποθεσίας μαθημάτων), καινοτομίες μεθόδων (όπως η μέθοδος ερευνητικής εργασίας, η ομαδοσυνεργατική, η αντεστραμμένη τάξη, κ.α.), διαδικαστικού τύπου (μεθόδων αξιολόγησης) κ.α. (Μαυροσκούφης, 2002).

Μια άλλη διάκριση είναι με κριτήριο την εμβέλεια (scope) και έχει να κάνει με τα όρια της καινοτομίας (στενά ή πλατιά), για παράδειγμα αν αφορά μια μικρή αλλαγή στο αναλυτικό πρόγραμμα ή μια μεγαλύτερη αλλαγή που στοχεύει σε πολλές πλευρές της λειτουργίας του σχολείου (Glatter et al., 2005). Ο Μαυροσκούφης (2002) με παρόμοιο σκεπτικό χρησιμοποιεί διαφορετικούς όρους, και προτείνει την διάκριση σε καινοτομίες μικροεπιπέδου, όπως για παράδειγμα οργάνωση διδασκαλίας ή αντιμετώπιση πειθαρχικών ζητημάτων, και μακροεπιπέδου όπως για παράδειγμα ένα νέο πρόγραμμα σπουδών εθνικού επιπέδου.

Επίσης ένα κριτήριο είναι το μέγεθος της σχετικής πολυπλοκότητας της αλλαγής από την οπτική όσον την υλοποιούν (Glatter et al., 2005).

Ένα άλλο κριτήριο η κλίμακα (scale) της καινοτομίας, που έχει να κάνει με τον αριθμό των μονάδων και επιπέδων του εκπαιδευτικού συστήματος που αφορά η αλλαγή (Glatter et al., 2005). Με κριτήριο την κλίμακα, δηλαδή τον αριθμό των σχολικών μονάδων που εμπλέκονται, μπορεί να διακρίνουμε τις καινοτομίες σε τοπικής εμβέλειας, όπως μια διδακτική καινοτομία εντός μιας σχολικής μονάδας και σε εθνικής εμβέλειας όπως η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού συστήματος (Μαυροσκούφης, 2002). Με αυτό το κριτήριο, μπορούμε να έχουμε και την ενδιάμεση περίπτωση της περιφερειακής εμβέλειας, με την εμπλοκή μιας μικρής ομάδας σχολείων.

Επίσης μπορούμε να ταξινομήσουμε τις καινοτομίες με κριτήριο την εφαρμογή από μια μόνο σχολική μονάδα, οπότε είναι μια απομονωμένη προσπάθεια ενός σχολείου, ή μια συνεργατική υπόθεση συνεργασίας μιας ομάδας σχολείων σε τοπικό ή και μη επίπεδο με σκοπό την ανταλλαγή ιδεών και πρακτικών (Glatter et al., 2005).

Μια άλλη διάκριση είναι αυτή της στρατηγικής καινοτομίας και της ειδικής καινοτομίας. Η πρώτη είναι μια καινοτομία μεγάλης εμβέλειας, κλίμακας και μεγέθους, όπως για παράδειγμα ένα πρόγραμμα συνεργασίας σχολικών μονάδων, όπου πέρα από την βελτίωση της απόδοσης των επιτευγμάτων των εκπαιδευτικών στόχων και της προώθησης νέων στόχων, μπορεί να είναι η δημιουργία μεγαλύτερης αίσθησης συναδελφικότητας. Οι σκοποί της στρατηγικής καινοτομίας,

επιτυγχάνονται μέσω υποκαινοτομιών ή ειδικών καινοτομιών, μικρότερων σε εμβέλεια και μέγεθος εντός του οργανισμού. Πρέπει να είναι καινοτομίες στο συγκεκριμένο πλαίσιο, να έχουν σημαντικές συνέπειες, με υψηλή αποτίμηση και σχετικές με τις προτεραιότητες του οργανισμού. Αυτές οι ειδικές καινοτομίες είναι διακριτές μεταξύ τους, αλλά και συνδεδεμένες με την στρατηγική καινοτομία (Glatter et al., 2005).

Οι παραπάνω τύποι καινοτομίας δεν έχουν ξεκάθαρα όρια και αλληλοεπηρεάζονται. Για παράδειγμα μια οργανωτική καινοτομία όπως η δημιουργία ενός νέου χώρου προβολών με χρήση ΤΠΕ, μπορεί να βοηθήσει στην εφαρμογή εκπαιδευτικών καινοτομιών, όπως η διδασκαλία με την βοήθεια οπτικοακουστικών μέσων. Όσον αφορά τα αναλυτικά προγράμματα, στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι κεντρικά σχεδιασμένα για κάθε εκπαιδευτική βαθμίδα και υποχρεωτικά για όλες τις σχολικές μονάδες με ελάχιστο βαθμό διαφοροποίησης. Περιθώρια για αυτόνομη και δημιουργική δράση, δίνονται στους εκπαιδευτικούς μέσω της υλοποίησης προαιρετικών δραστηριοτήτων στο περιθώριο του επίσημου προγράμματος. Οι δραστηριότητες αυτές έχουν στόχο να εμπλουτίσουν τις εμπειρίες και γνώσεις των μαθητών σε αντικείμενα που δεν υπάρχουν στα αναλυτικά προγράμματα, και τα οποία είναι προσαρμοσμένα στις τοπικές ιδιαιτερότητες της περιοχής και τις ανάγκες των μαθητών, αλλά ταυτόχρονα επιτρέπουν τον πειραματισμό με διαφορετικές εκπαιδευτικές μεθόδους (Κουκούλη, 2000). Οι προαιρετικές αυτές δραστηριότητες αποτελούν δείκτες καινοτομικότητας (Γιαννακάκη, 2005).

Σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής μια καινοτομίας, μπορεί να γίνει διάκριση μεταξύ ριζικής και βαθμιαίας καινοτομίας. Στην ριζική καινοτομία υπάρχει μια ασυνέχεια μεταξύ της νέας πρακτικής και αυτής που αντικαθίσταται, ενώ στην βαθμιαία υπάρχει μια στοιχειώδης εξέλιξη μιας πρακτικής σε κάτι καλύτερο (Hargreaves, 2004).

Μια άλλη ταξινόμηση μπορεί να γίνει με βάση τον μετασχηματισμό που στοχεύουν οι αλλαγές, στους παρακάτω άξονες των εκπαιδευτικών συστημάτων (Δακοπούλου, 2008):

- διδακτικοί σκοποί και επιμέρους στόχοι
- αριθμός μαθητών, εκπαιδευτικών, διοικητικών στελεχών, διοικητικών υπαλλήλων, κτιρίων και υλικοτεχνικής υποδομής
- σύστημα διοίκησης, δομή εξουσίας
- διαδικασίες-επίπεδα χρηματοδότησης-επιχορήγησης

- οργάνωση-επίπεδα εκπαιδευτικού συστήματος, μετάβαση ανάμεσα στις εκπαιδευτικές βαθμίδες
- αναλυτικά προγράμματα (περιεχόμενο και οργάνωση)
- διδακτικές μέθοδοι
- αξιολόγηση, κριτήρια και διαδικασίες προαγωγής μαθητών
- επιλογή, αξιολόγηση, κριτήρια και διαδικασίες προαγωγής εργαζομένων

1.4 Χαρακτηριστικά και περιεχόμενο της εκπαιδευτικής καινοτομίας

Γενικά υπάρχει μια δυσκολία να προσδιοριστεί το περιεχόμενο της καινοτομίας. Οι Hofman, Boom, Meeuwisse & Hofman (2012), σημειώνουν ότι η καινοτομία στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι μια αφηρημένη έννοια.

Οι Glatter et al. (2005), παρατηρούν ότι σχετικά με την καινοτομία, προκύπτουν τουλάχιστον τρία ερωτήματα: (1) Χρειάζεται η καινοτομία να είναι ολοκληρωτικά νέα; (2) Πώς κρίνουμε την αποτελεσματικότητα μιας καινοτομίας; (3) Πόσο μεγάλη πρέπει να είναι μια αλλαγή για να προκριθεί ως καινοτομία; Όσον αφορά το πρώτο ερώτημα, η απάντηση είναι ξεκάθαρα αρνητική. Τι θεωρείται καινοτομία εξαρτάται από το συγκεκριμένο πλαίσιο. Μια αποτελεσματική πρακτική σε ένα σχολείο, μπορεί να μεταφερθεί σε ένα άλλο (μεταφερόμενη καινοτομία). Έτσι η καινοτομία δεν αφορά πάντα την ανάπτυξη σε κάτι νέο που δεν έχει ξαναεμφανισθεί πουθενά αλλού, αλλά την εκμετάλλευση πρακτικών που έχουν ή θεωρείται ότι έχουν λειτουργήσει σε ένα άλλο πλαίσιο. Δεν είναι δυνατό και δεν απαιτείται όλα τα σχολεία να εμπλέκονται βαθιά σε πρωτοπόμενες καινοτομίες αιχμής. Με την σύμπραξη (partnership) και την συνεργασία (collaboration) μεταξύ σχολείων, είναι δυνατό να γίνει η σύνδεση των μαθησιακών και καινοτόμων ικανοτήτων του κάθε σχολείου με τα άλλα (Miller & Bentley, 2002, όπ. αναφ. στο Glatter et al., 2005).

Η αποτελεσματικότητα μιας καινοτομίας, όσον αφορά την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των αντιλήψεων διαφορετικών ομάδων ενδιαφερομένων και κυρίως της υλοποίησης σε κάποιο βαθμό και της βιωσιμότητας της καινοτομίας σε κάποιο χρονικό διάστημα. Σχετικά με το μέγεθος της αλλαγής, αυτή δεν χρειάζεται να είναι μεγάλη, αλλά καλύτερα να είναι βαθμιαία σε πολύ μικρά βήματα, όπου όπως αναφέρει ο Hargreaves (2004) υπάρχει μια στοιχειώδης εξέλιξη μιας πρακτικής σε κάτι καλύτερο, αντίθετα από την ριζική καινοτομία, όπου υπάρχει μια ασυνέχεια μεταξύ της νέας πρακτικής και αυτής που αντικαθίσταται. Επίσης μικρής κλίμακας

πειραματισμοί είναι πιο αποτελεσματικά οχήματα αλλαγής, από ότι ταχύτατες μεγάλης κλίμακας παρεμβάσεις. Μπορεί να είναι είτε το σχεδιασμένο μέρος μιας μεταρρυθμιστικής διαδικασίας, είτε μια αντίδραση σε απρόσμενες αλλαγές ή αναταραχών στο εκπαιδευτικό σύστημα (Glatter et al., 2005). Επιτυχία θεωρείται όταν μικρές ασήμαντες αλλαγές αθροισθούν σε κάτι αξιόλογο. Βέβαια πολύ πιθανά, οι βαθμιαία αλλαγή να οδηγήσει σε κάτι διαφορετικό από αυτό που αρχικά είχαν οραματισθεί οι εμπλεκόμενοι.

Ο Παπακωνσταντίνου (2008) προσδιορίζει ότι εισαγωγή της καινοτομίας στηρίζεται σε δύο βασικά ερωτήματα: (1) Γιατί μια προβληματική κατάσταση υπάρχει; και (2) Τι πρέπει να κάνουμε για να αλλάξει η κατάσταση; Η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα, δίνει και το περιεχόμενο της εκπαιδευτικής καινοτομίας είτε ως πρόγραμμα, είτε ως μια δραστηριότητα-ενέργεια, που αναφέρονται (α) σε πρακτικές, π.χ. μια παιδαγωγική μέθοδος, (β) σε τεχνικές, π.χ. χρήση ΤΠΕ, (γ) σε άτομα, π.χ. ανάπτυξη του επαγγελματισμού των εκπαιδευτικών, (δ) σε δομές, π.χ. αλλαγή της οργάνωσης. Μια καινοτομία, μπορεί να αναφέρεται σε περισσότερους από έναν από τους παραπάνω τομείς.

Για τους εκπαιδευτικούς η καινοτομία είναι κυρίως θέμα να μάθουν να κάνουν πράγματα διαφορετικά ώστε αυτά να γίνονται καλύτερα, η δημιουργία νέας επαγγελματικής γνώσης για την εργασία τους (Hargreaves, 2004). Οι εκπαιδευτικοί κάνουν καινοτομίες σε διαδικασίες σχεδιασμού και διδασκαλίας μαθημάτων σταθερά (στο τρόπο που διδάσκουν ή σχεδιάζουν μαθήματα στην καθημερινότητά τους ή ετησίως) και σε υπηρεσίες (στον τρόπο που συμβουλεύουν και υποστηρίζουν μαθητές και γονείς).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η εκπαιδευτική καινοτομία μπορεί να είναι μια απλή ενέργεια, μια δραστηριότητα, ή ένα μεγαλύτερης διάρκειας πρόγραμμα, που εφαρμόζεται για πρώτη φορά με αυτή τη μορφή στο συγκεκριμένο σχολικό πλαίσιο και σκοπεύει στην επίλυση ενός προβλήματος και γενικότερα στην βελτίωση παραμέτρων του συστήματος. Οπότε τα βασικά χαρακτηριστικά της καινοτομίας είναι το νέο και η βελτίωση. Όσον αφορά την μορφή και το περιεχόμενο αυτό συσχετίζεται με τον σκοπό της βελτίωσης που επιχειρείται. Μπορεί να είναι μορφή διδακτικής-παιδαγωγικής προσέγγισης ή γνωστικού αντικειμένου που στοχεύει στους μαθητές, μπορεί να είναι προσπάθεια βελτίωσης του επαγγελματικού κεφαλαίου των εκπαιδευτικών και προσωπικού γενικότερα, μπορεί να στοχεύει στην βελτίωση στην επιμόρφωση των γονέων, μπορεί να στοχεύει στην βελτίωση των σχέσεων των μελών

που εμπλέκονται στην λειτουργία του σχολείου (μαθητών, εκπαιδευτικών, γονέων) ή τέλος μπορεί να είναι αλλαγή στην λειτουργία, δομή ή οργάνωση του οργανισμού.

1.5 Η ανάγκη για αλλαγή-καινοτομία στο σχολικό περιβάλλον και τα οφέλη

Το σχολείο πρέπει να αλλάζει περιεχόμενο για να προσφέρει επίκαιρη γνώση και να βελτιώνει την λειτουργία του. Επίσης απαιτείται αλλαγή στους τρόπος μάθησης για να ταιριάζει με τις ανάγκες των μαθητών, αλλά και για να προκαλείται το ενδιαφέρον των μαθητών και των εκπαιδευτικών. Αλλαγές με σκοπό την βελτίωσή του απαιτούνται σε όλες τις διαστάσεις ενός σχολείου,. Αυτές οι καινοτομίες άλλοτε επιβάλλονται από την πολιτεία και άλλοτε ξεκινούν με πρωτοβουλία του προσωπικού του σχολείου.

Η ανάγκη για αλλαγή στην εκπαίδευση προκύπτει από την σύγχρονη πραγματικότητα που επηρεάζει τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες παράγεται η γνώση. Η έκρηξη της γνώσης, απαιτεί αναδιοργάνωση της εκπαίδευσης, με στόχο την δημιουργία ενός πολίτη ικανού να μαθαίνει, να αναθεωρεί τις γνώσεις του, να έχει πρόσβαση στην πληροφορία και να χρησιμοποιεί την εμπειρία δημιουργικά για την δημιουργία νέας γνώσης. (Καράμπελας κ.συν., 2006). Οι οργανισμοί που έχουν στραφεί και προς την κατεύθυνση των οργανισμών που μαθαίνουν, χρησιμοποιούν μια γκάμα καινοτόμων δράσεων, και εφόσον υπάρχει μάθηση είναι αδύνατον να μην υπάρχει καινοτομία (OECD, 1999; Finkestein & Ducros, 1996, οπ.αναφέρ. στο Παπαδημητρίου, 2006). Οι αλλαγές στην εκπαίδευση είναι αναπόφευκτες και αναγκαίες, καθώς οι μαθητές αποξενώνονται, έχουν φτωχές επιδόσεις και εγκαταλείπουν το σχολείο, ενώ οι εκπαιδευτικοί είναι απογοητευμένοι, βαριεστημένοι και εξαντλημένοι. (Fullan, 2016). Μια σχολική κουλτούρα που αγκαλιάζει την καινοτομία και αλλαγή, είναι σημαντική για την επιτυχία του σχολείου στην προαγωγή βελτιωμένων μαθητικών επιτευγμάτων (Penlington et al., 2008). Τα αποτελέσματα μιας καινοτομίας, μπορεί να είναι πολλά και διαφορετικά, και γενικά μπορούν να θεωρηθούν ως βελτίωση του σχολείου με κάποια κριτήρια. Μπορούν να περιλαμβάνουν βελτιωμένη μάθηση και στάση για τους μαθητές, νέες δεξιότητες, στάσεις και ικανοποίηση για τους εκπαιδευτικούς και το υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό, ή βελτίωση της ικανότητας του σχολείου ως οργανισμού να αντιμετωπίζει προβλήματα (Fullan, 2016; Hofman, et al., 2012).

Οι Hofman et al. (2011) βλέπουν τους εκπαιδευτικούς ως τον πυρήνα της εκπαίδευσης και ότι αποτελεσματικές και ευφυής καινοτομίες, μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση των μαθητών και των εκπαιδευτικών. Οι

καινοτομίες εμπνέουν τους εκπαιδευτικούς, διεγείρουν εσωτερικά κίνητρα και δέσμευση, και έτσι ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να βελτιώνουν την διδακτική πρακτική τους και να αυξάνουν τον ενθουσιασμό για την εργασία τους. Οι καινοτομίες βελτιώνουν τις επιδόσεις, και μπορούν να παρατηρηθούν ως αλλαγές στην εκπαιδευτική πρακτική. Σσε έρευνα σχετικά με τις αντιλήψεις των διευθυντών για τα αποτελέσματα στους εκπαιδευτικούς μετά την εφαρμογή εκπαιδευτικών καινοτομιών, θεωρούν ότι υπήρξε βελτίωση στη συνεργασία μεταξύ τους, στον ενθουσιασμό και στην ευχαρίστηση που αντλούν από την δουλειά τους, στις ατομικές ικανότητες και στον επαγγελματισμό, στην κινητοποίησή τους και στη χρήση ΤΠΕ. Όσον αφορά τα αποτελέσματα στους μαθητές των καινοτομιών που τους αφορούσαν, σε σχέση με την πρότερη κατάσταση, οι διευθυντές θεωρούν ότι υπήρξε βελτίωση στην συνεργατική μάθηση, στην ανεξαρτητοποίηση των μαθητών, στον ενθουσιασμό τους, στη κινητροδότηση, στην επικοινωνία με εκπαιδευτικούς αλλά και μεταξύ τους. Τα παραπάνω οδήγησαν σε βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και μείωση της εγκατάλειψης του σχολείου. Οι Σπυροπούλου κ.συν. (2008), βρίσκουν ότι οι διευθυντές θεωρούν ως οφέλη από τα καινοτόμα προγράμματα που προωθεί το Υπουργείο Παιδείας για τους μαθητές, (α) την απόκτηση δεξιοτήτων και εφαρμογής τους στην εκπαιδευτική καθημερινότητα, (β) την βελτίωση στάσης στα θέματα που ασχολήθηκαν στα προγράμματα (γ) την ικανοποίηση των προσδοκιών από το σχολείο, (δ) την κοινωνικοποίηση των μαθητών και (ε) την αλλαγή συμπεριφοράς και στάσης για το σχολείο.

Σε χώρες όπου υπάρχει ελεύθερη επιλογή σχολείων, τα σχολεία ανταγωνίζονται να προσελκύσουν μαθητές. Η ικανότητα των σχολείων να διαχειρίζονται αυτές τις αλλαγές και εξελίξεις, είναι σημαντική για την βελτίωση και μακροπρόθεσμη επιτυχία, αλλά και για την επιβίωσή τους (Muijs & Harris, 2006, όπ. αναφ. στο Koch, 2014).

1.6 Θεσμικά υποστηριζόμενες καινοτομίες στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχουν γίνει προσπάθειες από την Πολιτεία να εισαχθούν καινοτομίες που υποστηρίζονται από ένα θεσμικό πλαίσιο. Αποτελούν την κύρια ευκαιρία των σχολείων να ασχοληθούν με την καινοτομία, καθώς κάθε χρόνο το Υπουργείο Παιδείας ενημερώνει τις σχολικές μονάδες για τις δυνατότητες προαιρετικής υλοποίησης πληθώρας καινοτομικών δράσεων. Επιπλέον το Υπουργείο Παιδείας, κατά περιόδους, αποφασίζει να εισάγει υποχρεωτικές καινοτομίες στην

Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται προσπάθειες για την εισαγωγή εκπαιδευτικών καινοτομιών στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και ειδικότερα στο Γυμνάσιο την τελευταία 10ετία, που υποστηρίζονται θεσμικά από την Πολιτεία.

1.6.1 Προγράμματα Σχολικών Δραστηριοτήτων και Αγωγής Σταδιοδρομίας

Με τον όρο Προγράμματα Σχολικών Δραστηριοτήτων νοούνται εκπαιδευτικά προγράμματα που διεξάγονται σε σχολεία Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης από ομάδες μαθητών και εκπαιδευτικών σε εθελοντική βάση. Σκοπός τους είναι να εμπλέξουν τους μαθητές σε διαδικασίες μάθησης που θα δημιουργήσουν ενεργούς και κριτικά σκεπτόμενους πολίτες. Τα προγράμματα είναι μαθητικοκεντρικά, διέπονται από αρχές συνεργατικής, βιωματικής και ανακαλυπτικής μάθησης, χαρακτηρίζονται από διαθεματικότητα και διεπιστημονικότητα, και βασίζονται στην δημιουργική και ελεύθερη έκφραση (ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2016α). Έχοντας αυτά τα χαρακτηριστικά, αποτελούν μια διαφορετική καινοτόμα προσέγγιση στην διδασκαλία και μάθηση (Σπυροπούλου κ.συν, 2007).

Στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση τα προγράμματα υλοποιούνται μετά την λήξη του ημερήσιου προγράμματος. Αφορούν τους θεματικούς άξονες της Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, της Αγωγής Υγείας και των Πολιτιστικών Θεμάτων. Παρόμοιο χαρακτήρα έχουν και τα Προγράμματα Αγωγής Σταδιοδρομίας. Το ακριβές πλαίσιο με το οποίο οργανώνονται και διεξάγονται κάθε σχολική χρονιά, καθορίζεται με εγκύκλιο που εκδίδεται από το Υπουργείο Παιδείας κάθε χρόνο τον Οκτώβριο. Στην εγκύκλιο αυτή, δίδονται οι οδηγίες σύμφωνα με τις οποίες τα προγράμματα θα οργανωθούν την συγκεκριμένη σχολική χρονιά και δίνονται προτάσεις θεμάτων για υλοποίηση στους προαναφερθέντες θεματικούς άξονες (ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2016γ).

Τα προγράμματα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης ήταν τα πρώτα καινοτόμα διεπιστημονικά προγράμματα που εφαρμόστηκαν στην Ελλάδα την δεκαετία του 1990, βασισμένα στις προτάσεις της UNESCO. Με την Περιβαλλοντική Εκπαίδευση επιδιώκεται η απόκτηση γνώσεων για το περιβάλλον, η καλλιέργεια θετικών στάσεων και συμπεριφορών των μαθητών για την προστασία και αειφόρο ανάπτυξη του περιβάλλοντος και η βελτίωση της ποιότητας ζωής. Ακολούθησαν τα προγράμματα Αγωγής Υγείας, με στόχο την αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς των μαθητών, με σκοπό την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης, της αυτοπεποίθησης, της προσωπικότητας, της υπευθυνότητας και της ικανότητάς τους να υιοθετούν θετικούς τρόπους και

στάσεις ζωής. Το έτος 2000 θεσμοθετήθηκαν τα προγράμματα Πολιτιστικών Θεμάτων με σκοπό την ενεργό εμπλοκή των μαθητών σε δράσεις πολιτιστικού περιεχομένου. Την ίδια χρονιά, θεσμοθετήθηκε και η Αγωγή Σταδιοδρομίας, με σκοπό την ενημέρωση των μαθητών σε θέματα επαγγελματικού προσανατολισμού (Σπυροπούλου κ.συν., 2007). Τα παραπάνω προγράμματα υποστηρίζονται ενεργά από Υπευθύνους Σχολικών Δραστηριοτήτων (για την Περιβαλλοντική Εκπαίδευση και τα Πολιτιστικά Θέματα), των Υπευθύνων Γραφείων Αγωγής Υγείας και τα στελέχη των Συμβουλευτικών Σταθμών Νέων (για τα προγράμματα Αγωγής Υγείας), των Κέντρων Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού (ΚΕΣΥΠ για τα προγράμματα Αγωγής Σταδιοδρομίας).

Τα οφέλη είναι αρκετά, με σημαντικότερο την εμφάνιση καινοτόμων μεθόδων διδασκαλίας. Θεωρούνται όμως από τους διευθυντές των σχολείων ως αναγκαία, καθώς έχουν να προσφέρουν πολλά οφέλη. Απαιτούν από εκπαιδευτικούς και μαθητές την αφιέρωση ελεύθερου χρόνου, που αποθαρρύνει την ενασχόληση με αυτά. Ιδιαίτερα στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, όπου η διεξαγωγή τους γίνεται μετά την λήξη του ωρολογίου προγράμματος η συμμετοχή των μαθητών είναι περιορισμένη λόγω των υποχρεώσεων με εξωσχολικές υποχρεώσεις, αλλά και της ταυτόχρονης υλοποίησης άλλων προγραμμάτων όπως η ενισχυτική διδασκαλία. Η δε υλοποίησή τους από τα σχολεία είναι περιστασιακή (Σπυροπούλου κ.συν., 2008; Σπυροπούλου κ.συν., 2007; Κουκούλη, 2000).

1.6.2 Προγράμμα eTwinning

Το eTwinning είναι ένα πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που έχει ως στόχο να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς των σχολείων της Ευρώπης να αναπτύξουν συνεργασίες μεταξύ των σχολείων με χρήση των Τεχνολογιών της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας. Παρέχεται μια ασφαλής ηλεκτρονική πλατφόρμα συνεργασίας και υποστήριξη, για το προσωπικό (εκπαιδευτικούς, διευθυντές, βιβλιοθηκάρους, κ.λ.π.) και τους μαθητές σχολείων των συμμετεχόντων Ευρωπαϊκών χωρών, για να επικοινωνούν, να συνεργάζονται, να διεξάγουν έργα και να μοιράζονται. Η ιδέα είναι ότι μέσω της συνεργασίας με άλλα σχολεία, για την ανταλλαγή καλών πρακτικών, οι εκπαιδευτικοί αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους πέρα από τα όρια της τάξης τους, ενώ οι μαθητές βιώνουν μια μάθηση πιο ενδιαφέρουσα και διασκεδαστική. Ταυτόχρονα προωθείται η φιλία και η αλληλοκατανόηση των ανθρώπων από διαφορετικές χώρες και των πολιτισμών. Η συνεργασία υλοποιείται σε συνθετικές εργασίες, με τις οποίες

οι μαθητές μαθαίνουν για το αντικείμενο που μελετούν. Η καινοτομία είναι ότι οι μαθητές μέσω του άτυπου και βιωματικού τρόπου μάθησης, πέρα από το αντικείμενο που μελετούν, αναπτύσσουν δεξιότητες στις ξένες γλώσσες και τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, στην έκφραση, στην πολιτισμική συνείδηση, μεταγνωστικές δεξιότητες (μαθαίνουν πως να μαθαίνουν) και την ψηφιακή πολιτότητα (digital citizenship). Παρόμοια για τους εκπαιδευτικούς, προσφέρει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη με έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο από την συνηθισμένη επιμόρφωση, επιτρέποντας την ανταλλαγή καλών πρακτικών, την ανάπτυξη δεξιοτήτων στις ξένες γλώσσες και τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Η δράση θεωρείται επιτυχημένη στο ελληνικό εκπαιδευτικό περιβάλλον (Το eTwinning, χ.η.; Κατσιφαράκη, 2009).

1.6.3 Πρόγραμμα ERASMUS+

Το Erasmus+ είναι το πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την εκπαίδευση, την κατάρτιση, τη νεολαία και τον αθλητισμό. Στοχεύει στην ενίσχυση των δεξιοτήτων, της απασχολησιμότητας καθώς και στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων εκπαίδευσης, κατάρτισης και νεολαίας, σε όλους τους τομείς της Δια Βίου Μάθησης (Ανώτατη Εκπαίδευση, Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση, Εκπαίδευση Ενηλίκων, Σχολική Εκπαίδευση, δραστηριότητες νεολαίας, κτλ). Το πρόγραμμα Erasmus+ δομείται σε 3 βασικές οι οποίες είναι: κινητικότητα των ατόμων, συνεργασία για την καινοτομία και την ανταλλαγή καλών πρακτικών, και ενίσχυση σε θέματα μεταρρυθμίσεων πολιτικής (IKY, χ.η.). Ο στόχος είναι να συμβάλει στη στρατηγική «Ευρώπη 2020» για την ανάπτυξη, την απασχόληση, την κοινωνική ισότητα και την ένταξη, καθώς και στους στόχους του στρατηγικού πλαισίου της ΕΕ για την εκπαίδευση και την κατάρτιση το 2020. Το πρόγραμμα εστιάζει σε πολλά ζητήματα της εκπαίδευσης όλων των βαθμίδων.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν για την δευτεροβάθμια σχολική εκπαίδευση, οι στρατηγικές συμπράξεις, όπου μπορούν να συμμετάσχουν τα σχολεία. Είναι διακρατικά σχέδια με σκοπό την ανάπτυξη και ανταλλαγή καινοτόμων πρακτικών, όπως και την ενίσχυση της συνεργασίας, της αμοιβαίας μάθησης και της ανταλλαγής εμπειριών στους τομείς της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της νεολαίας. Υπάρχει η δυνατότητα για μαθητές και μέλη του προσωπικού να αποκτήσουν γνώσεις, να καταρτιστούν ή/και να διδάξουν στο εξωτερικό, εφόσον αυτό συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του σχεδίου (Τι είναι το Erasmus+, χ.η.).

Το πρόγραμμα συνιστά μια καινοτομία τόσο στον τομέα της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, όπου ξεπερνά τα στενά τοπικά όρια της επιμόρφωσης, όσο και της μάθησης των μαθητών, δίνοντας τους την ευκαιρία να μάθουν συνεργαζόμενοι με εκπαιδευτικούς και μαθητές άλλων χωρών, αλλά και να βελτιώσουν τις γνώσεις και δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας. Ταυτόχρονα ενισχύει την διάδοση της καινοτομίας και των ορθών πρακτικών (ΙΚΥ, 2015).

1.6.4 Αντισταθμιστικές δράσεις

Αρκετά προγράμματα που προωθεί και υποστηρίζει το Υπουργείο Παιδείας αφορούν αντισταθμιστικές δράσεις διδακτικής βοήθειας προς μαθητές με σκοπό την αύξηση της συμπερίληψης και κοινωνικής δικαιοσύνης. Βοηθούνται μαθητές που προέρχονται από ευάλωτες κοινωνικά ομάδες (όπως η υποστήριξη μαθητών Ρομά και τα τμήματα υποδοχής), μαθητές ειδικής αγωγής (όπως τα τμήματα ένταξης για μαθητές με μαθησιακές δυσκολίες), και μαθητές με γνωστικά ελλείμματα και ήπιες μαθησιακές δυσκολίες (όπως η ενισχυτική διδασκαλία). Τα προγράμματα αυτά είναι προαιρετικά τόσο όσον αφορά την υλοποίησή τους από τα σχολεία, όσο και για τους μαθητές που τα παρακολουθούν. Τα τμήματα ένταξης θεωρούνται γενικά αποδοτικά από τους εκπαιδευτικούς (Τζιβινίκου & Κουτσοκόστα, 2011). Όσον αφορά τα τμήματα ενισχυτικής θεωρείται από τους εκπαιδευτικούς ότι ως θεσμός δεν προσεγγίζονται οργανωμένα και συστηματικά σε βάθος χρόνου (Κόπτης, Τζουμάκα & Τακαρίδης, 2016)

1.6.5 Θεματική εβδομάδα

Η θεματική εβδομάδα αποτελεί την πιο πρόσφατη καινοτομία υποχρεωτικού χαρακτήρα που προωθεί το Υπουργείο Παιδείας, κατά την σχολική χρονιά 2016-2017 στα Γυμνάσια (ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2016γ). Σκοπός είναι η ενημέρωση και η ευαισθητοποίηση των μελών της σχολικής κοινότητας σε ζητήματα που άπτονται της Εκπαίδευσης για την Αειφόρο Ανάπτυξη. Κατά το τρέχον έτος έχει τίτλο "Σώμα και Ταυτότητα" και εστιάζει σε τρεις άξονες: διατροφή και ποιότητα ζωής, πρόληψη εθισμού και εξαρτήσεων, έμφυλες ταυτότητες. Στα πλαίσια της αυτής της καινοτομίας, σε κάθε Γυμνάσιο θα αφιερωθεί μια εβδομάδα του δεύτερου τετραμήνου, για την υλοποίηση ενημερωτικών δράσεων. Τις δράσεις αυτές θα υλοποιήσουν εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας είτε μόνοι τους είτε σε συνεργασία με εξωσχολικούς φορείς. Καθώς δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμα, δεν υπάρχουν

δεδομένα σχετικά με τα αποτελέσματά της. Η εκπαιδευτική κοινότητα δέχτηκε την συγκεκριμένη καινοτομία ως προς την αναγκαιότητά της, αντιδρώντας όμως στην υποχρεωτικότητά της και επισημαίνοντας την ανάγκη να προηγηθεί κατάλληλη κατάρτιση στους εκπαιδευτικούς (ΟΛΜΕ, 2017).

1.6.6 Διδασκαλία-μάθηση με την βοήθεια ΤΠΕ

Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) εισήχθησαν στην ελληνική εκπαίδευση στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Αρχικά ως γνωστικό αντικείμενο τόσο στην επαγγελματική όσο και την γενική εκπαίδευση. Ταυτόχρονα θεσμοθετείται η τεχνική υποστήριξη των ΤΠΕ στην εκπαίδευση μέσω των Υπευθύνων Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών (ΠΛΗ.ΝΕ.Τ). Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, γίνεται προσπάθεια να αξιοποιηθεί ως μέσο διδασκαλίας και μάθησης. Με το πρόγραμμα "Οδύσσεια", δημιουργούνται σε επιλεγμένες σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης εργαστηριακές υπολογιστικές υποδομές, κατασκευάζεται εκπαιδευτικό λογισμικό και γίνεται επιμόρφωση εκπαιδευτικών, ενώ υπάρχει για ένα διάστημα και η παροχή υποστήριξης. Οι αξιολογήσεις του εγχειρήματος, επισήμαναν την δυσκολία διάχυσης της αξιοποίησης των Νέων Τεχνολογιών σε ευρεία κλίμακα (Σπυροπούλου κ.συν., 2007). Ακολούθησαν άλλα προγράμματα, όπως της παροχής διαδικτυακής σύνδεσης των σχολείων, και της δημιουργίας υποδομών υποστήριξης, της εγκατάστασης εργαστηρίων ΗΥ σε όλα τα σχολεία, της εγκατάστασης διαδραστικών πινάκων-προβολέων στα Γυμνάσια, το μοίρασμα φορητών ΗΥ σε μαθητές της Α΄ τάξης Γυμνασίου και των διδασκόντων τους, της επιμόρφωσης εκπαιδευτικών σε βασικές δεξιότητες ΤΠΕ (Α΄επίπεδο) και αξιοποίησης των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία (Β΄επίπεδο). Ταυτόχρονα ψηφιοποιείται το σύνολο των βιβλίων των μαθητών και αναρτάται στο διαδίκτυο σε ειδική εκπαιδευτική πύλη, μαζί με ένα σύνολο μαθησιακών αντικειμένων-ψηφίδων εκπαιδευτικού λογισμικού που μπορούν οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές να αξιοποιήσουν στην μαθησιακή διαδικασία (Σπυροπούλου κ.συν., 2007).

Οι πλειοψηφία των εκπαιδευτικών αναγνωρίζουν τις αλλαγές που φέρνουν οι ΤΠΕ στην εκπαίδευση, όμως με ένα σκεπτικισμό σχετικά με την χρησιμότητά τους, τις παιδαγωγικές προοπτικές τους και τις δυσκολίες που θα συναντήσουν κατά την εφαρμογή τους στην τάξη (Jimoyiannis & Komis, 2007), εντοπίζοντας κυρίως εμπόδια όπως η έλλειψη υποστήριξης, αυτοπεποίθησης και εξοπλισμού (Nikolopoulou & Gialamas, 2016). Με την έλευση του Web2.0, οι εκπαιδευτικοί

θεωρούν ότι παρέχεται ένα αποδοτικό εκπαιδευτικό περιβάλλον, που μπορεί να εφαρμοσθεί και αξιοποιηθεί στην τάξη (Jimoyiannis, Tsiotakis, Roussinos & Siorenta, 2013).

1.6.7 Αξιολόγηση σχολικής μονάδας με την διαδικασία της αυτοαξιολόγησης

Η αξιολόγηση της σχολικής μονάδας με την διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, είναι μια προσέγγιση αξιολόγησης της σχολικής μονάδας που μεταβιβάζει στην ίδια την μονάδα το έργο της αξιολόγησής της. Η διαδικασία αναφέρεται σε ένα σύνολο συστηματικών διαδικασιών που διοργανώνονται από τα μέλη της σχολικής μονάδας, και αποβλέπουν στην αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου και στο σχεδιασμό και υλοποίηση δράσεων για την βελτίωσή του (MacBeath, 2005; Κουλαϊδής & Κότσιρα-Ταμπακοπούλου, 2005; Σολομών, 1998). Στην Ελληνική νομοθεσία εμφανίζονται από την δεκαετία του 1990, προθέσεις για την αυτοαξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου (άρθρ.8 του Ν.2525/1997, άρθρ.4 του Ν.2986/2002). Ελληνικά σχολεία συνεργασία με Πανεπιστημιακοί φορείς, συμμετέχουν οικειοθελώς σε διεθνή προγράμματα αυτοαξιολόγησης σχολικών μονάδων (Μπαγάκης, Δεμερτζή & Σταμάτης (επιμ.), 2007; Μπαγάκης & MacBeath, (επιμ.), 2008, Μπαγάκης, 2017). Η ιδέα της αξιολόγησης με την προσέγγιση της αυτοαξιολόγησης επανέρχεται από το Υπουργείο Παιδείας (άρθρ.32, του Ν.3848/2010; Υ.Π.Δ.Β.Μ.Θ., 2010). Το 2013 αποφασίζεται η καθολική εφαρμογή, σε όλες τις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου με την διαδικασία της αυτοαξιολόγησης (Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α, 2013).

Το εγχείρημα, συνάντησε την μεγάλη αντίδραση των εκπαιδευτικών και σε πολλές σχολικές μονάδες, οι σύλλογοι διδασκόντων αρνήθηκαν να την υλοποιήσουν (ΟΛΜΕ, 2014). Όπου ολοκληρώθηκε, εκτιμήθηκε ότι δεν ήταν ουσιαστική και το 2015 το Υπουργείο Παιδείας πάγωσε την διαδικασία (Μπαγάκης, 2017). Σήμερα εξακολουθούν να γίνονται αναφορές από την τρέχουσα πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας για επαναφορά της διαδικασίας (ESOS, 2017α).

1.6.8 Αξιοποίηση των ΤΠΕ στην διοίκηση και διαχείριση του σχολείου

Το Υπουργείο Παιδείας, εγκαθιστά στα τέλη της δεκαετίας του 1990, στα Λύκεια συστήματα γραμματειακής υποστήριξης και εξειδικευμένο λογισμικό υποστήριξης σχολικής μονάδας, ενώ ταυτόχρονα εγκαθιστά συστήματα λήψης θεμάτων για την διεξαγωγή των Πανελλαδικών Εξετάσεων Εισαγωγής στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

Ταυτόχρονα αναπτύσσονται συστήματα διαδικτυακής βάσης για την ενημέρωση του Υπουργείου Παιδείας για τα σχολικά δεδομένα (βάση δεδομένων Survey, βάση δεδομένων εσχάρα αποτύπωσης) που τελικά θα οδηγήσουν σήμερα στην υλοποίηση και λειτουργία του MIS MySchool, που υποστηρίζει πολλαπλές πλευρές της σχολικής λειτουργίας και ολοκληρώνει την ενημέρωση σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και ηγεσίας. Σήμερα το MIS MySchool έχει σε μεγάλο βαθμό ολοκληρώσει την μηχανογραφική υποστήριξη των σχολικών μονάδων και των δομών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, δίνοντας και στο Υπουργείο Παιδείας την δυνατότητα να αντλεί άμεσα στοιχεία που χρησιμοποιεί για τους σχεδιασμούς τους. Γενικά οι διευθυντές των σχολικών μονάδων έχουν θετικές αντιλήψεις τόσο γενικά για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στην διοίκηση των σχολείων όσο και για το σύστημα MySchool (Πιτσιάβας & Βλαχόπουλος, 2015).

1.6.9 Συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή διευθυντή

Το 2005, το Υπουργείο Παιδείας εισήγαγε την οργανωτική καινοτομία με την οποία ο σύλλογος διδασκόντων ενός σχολείου συμμετείχε καθοριστικά στην επιλογή διευθυντή της σχολικής μονάδας (Νόμος 4325/2015). Μετά από προσφυγή υποψηφίων στο Συμβούλιο της Επικρατείας, ο νόμος κρίθηκε αντισυνταγματικός (Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2017) και το Υπουργείο Παιδείας, έκανε τροποποιήσεις οι οποίες αναιρούν τελικά την παραπάνω καινοτομία (ESOS, 2017β).

1.6.10 Άλλες καινοτομίες

Κατά την τελευταία δεκαετία προωθήθηκαν από το Υπουργείο Παιδείας και άλλες καινοτομίες στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Οι "βιωματικές δράσεις" ως υποχρεωτική καινοτομία είχαν ενταχθεί στο ωρολόγιο πρόγραμμα της Α' Γυμνασίου και καταργήθηκαν από το σχολικό έτος 2016-2017. Μια άλλη καινοτομία που υποστηρίζεται σταθερά από το Υπουργείο Παιδείας, είναι οι "μαθητικοί διαγωνισμοί". Οι μαθητικοί διαγωνισμοί αφορούν είτε καθαρά ένα επιστημονικό αντικείμενο, όπως τα μαθηματικά, η φυσική κτλ, είτε αναδεικνύουν άλλες δεξιότητες και ικανότητες, σχετικές με τον αθλητισμό, την μουσική, τις κατασκευές κτλ. Καινοτομική δράση με αποδοχή από εκπαιδευτικούς και μαθητές, είναι οι αθλητικοί αγώνες "Αθλοπαιδείες" (ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2016β).

1.7 Εκπαιδευτικό σύστημα, καινοτομία και σχολική μονάδα

Η μορφή διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος καθορίζει τον τρόπο που γίνεται η σύλληψη των καινοτομιών, η εισαγωγή και η υιοθέτησή τους από τις σχολικές μονάδες, καθώς και το περιεχόμενό τους. Στα αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα, οι σχολικές μονάδες έχουν κάποιο βαθμό αυτοτέλειας και την δυνατότητα να διαφοροποιηθούν και να προσαρμόσουν την λειτουργία τους στις τοπικές συνθήκες και το κλίμα του σχολείου. Έτσι η σχολική μονάδα προσεγγίζει την καινοτομία με μικρή ή μεγάλη δυνατότητα προσαρμογής. Στα συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα, όπου η τυποποίηση είναι το κύριο χαρακτηριστικό, οι καινοτομίες σχεδιάζονται κεντρικά και οι σχολικές μονάδες είναι υποχρεωμένες να λειτουργήσουν μέσα σε ένα λιγότερο ή περισσότερο περιορισμένο πλαίσιο, χωρίς την δυνατότητα παρέκκλισης ή ανάπτυξης πρωτοβουλιών. Στην Ελλάδα, όπου το εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό, το κορυφαίο επιτελείο του συστήματος, αποτελούμενο από ανώτερα διοικητικά στελέχη του Υπουργείου Παιδείας και του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής (ΙΕΠ), αρκετές φορές σχεδιάζει και δίνει την εντολή εφαρμογής καινοτομιών στις σχολικές μονάδες, οι οποίες εφαρμόζονται αυτούσιες (Παπακωνσταντίνου, 2008). Πρόσφατα παραδείγματα αυτής της προσέγγισης είναι, η υποχρεωτική εφαρμογή κατά το σχολικό έτος 2016-2017 της θεματικής εβδομάδας στα Γυμνάσια (ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2016γ) και των δημιουργικών εργασιών στα Γενικά Λύκεια (άρθρ.8, ΠΔ46/2016).

Μέσα στο παραπάνω πλαίσιο του συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος, οι εκπαιδευτικές μονάδες και οι εκπαιδευτικοί, έχουν κάποιες περιορισμένες δυνατότητες ανάληψης καινοτομικών πρωτοβουλιών, κυρίως μέσω δράσεων που θεσμικά υποστηρίζονται από το Υπουργείο Παιδείας, όπως είναι τα Προγράμματα Σχολικών Δραστηριοτήτων, Αγωγής Υγείας κ.α.

Οι κυβερνήσεις προσπαθούν να προχωρήσουν σε αναμορφώσεις σχολείων, και τα σχολεία πρέπει να βρουν τρόπους να προσαρμοστούν σε μεταβαλλόμενες εργασιακές συνθήκες και απαιτήσεις. Έτσι οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί είναι υπεύθυνοι όχι μόνο για παραδοσιακές δραστηριότητες όπως η διδασκαλία, αλλά και για την υλοποίηση πολιτικών και αναμορφώσεων που προωθούνται από την πολιτεία ή τις τοπικές αρχές (Koch, 2014) ή αποφασίζονται με αυτοτέλεια από ίδιο το σχολείο.

Η προσπάθεια της σχολικής διοίκησης να υλοποιήσει μια απόφαση για μεταρρύθμιση συνιστά την διαχείριση της αλλαγής, με την οποία επιδιώκεται (α) η διάγνωση των

προβλημάτων και της παρούσας κατάστασης και (β) η θεραπεία μέσα από την συνεργασία και την πληροφόρηση (Καράμπελας κ.συν., 2006). Όταν οι καινοτομίες προτείνονται από την κορυφή της ιεραρχίας του εκπαιδευτικού συστήματος, μέσω κάποιου προγράμματος, τότε το σχολείο περιορίζεται στην διαχείριση του προγράμματος, γεγονός που αφορά κυρίως τον διευθυντή και καθόλου τους εκπαιδευτικούς που το θεωρούν ξένο, με αποτέλεσμα να αποτυγχάνει. Αντίθετα στα αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα, ο διευθυντής με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, εμπλέκονται ενεργά στη διαχείριση της εισαγωγής της καινοτομίας (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να αυξήσουν την ικανότητά τους να διαχειρίζονται την αλλαγή, γιατί διαφορετικά θα συνεχίσουν να ενοχοποιούνται και θα δέχονται τις παρεμβάσεις εξωτερικών δυνάμεων αλλαγής (Fullan, 2016). Οι οργανισμοί δεν μπορούν απλά να ανακαλύπτουν ή υιοθετούν νέες ιδέες και απλά να τις εφαρμόζουν. Αντ' αυτού πρέπει να εμπλέκονται σε μια καλά μελετημένη διαδικασία που απαιτεί από αυτούς να αναπτύσσουν, διερμηνεύουν και υλοποιούν νέες ιδέες με τον δικό τους τρόπο και παρόμοια να αναλογίζονται τις προκλήσεις που σχετίζονται με αυτές τις νέες προκλήσεις (Comeaux, 2012).

Στο πλαίσιο της κοινωνίας της γνώσης, όπου η αλλαγή αποτελεί κανόνα, απαιτείται σύνθετη διοικητική διαδικασία η οποία θα στοχεύει στην διαρκή ανανέωση και βελτίωση, ώστε ο οργανισμός να μπορεί όχι μόνο να διαχειρίζεται μια αλλαγή που επιβάλλεται από το περιβάλλον, αλλά να προηγείται σε καινοτομίες. Στο χώρο της εκπαίδευσης, ο οργανισμός που μπορεί να καθοδηγήσει την αλλαγή λειτουργεί ως κοινότητα μάθησης, στηριζόμενος στην επικοινωνία που αναπτύσσει στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι θα εξασφαλίσει την απαραίτητη ροή πληροφορίας μέσα από την οποία θα αναδειχτούν οι ευκαιρίες για αλλαγή. (Drucker, 2000 όπ. αναφ. στο Καράμπελας κ.συν., 2006).

1.8 Διαδικασία εισαγωγής καινοτομιών στη σχολική μονάδα

Η αλλαγή σε ένα σύστημα, όπως είναι η καινοτομία, είναι μια διαδικασία και όχι ένα γεγονός και διέρχεται από διάφορες φάσεις (Fullan, 2016).

Ο Παπακωνσταντίνου (2008), παρουσιάζει την διαδικασία εισαγωγής καινοτομιών στο σχολείο, να ακολουθεί την διαδικασία προγραμματισμού και λήψης απόφασης που εφαρμόζει η σχολική μονάδα. Αρχικά, πρέπει να γίνει ανάλυση του προβλήματος που θα επιχειρηθεί να λυθεί με την καινοτομία. Κατόπιν θα πρέπει να γίνει

γνωστοποίηση του προβλήματος και της καινοτομικής πρότασης στους εκπαιδευτικούς, να εξηγηθούν οι συνθήκες και οι προϋποθέσεις εισαγωγής της καινοτομίας. Μετά, μέσα από μια συμμετοχική διαδικασία, να γίνει συζήτηση για να προσδιοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι και να καθοριστεί ο ρόλος του καθενός. Στην φάση εφαρμογής θα πρέπει να εξασφαλιστεί παρακολούθηση της προσπάθειας, με καταγραφή στοιχείων και τέλος μέσω δεικτών να αξιολογηθεί η εφαρμογή της.

1.8.1 Παραδοσιακό μοντέλο

Σύμφωνα με τον Fullan (2016) το παραδοσιακό μοντέλο που περιγράφει την εισαγωγή και εφαρμογή μιας αλλαγής, έχει τρεις μεγάλες φάσεις:

1. Φάση υιοθέτησης (αρχικοποίησης, κινητοποίησης). Αποτελείται από την διαδικασία που οδηγεί στην απόφαση για την υιοθέτηση μιας αλλαγής. Η λήψη της απόφαση μπορεί να έχει διάφορες μορφές με εύρος από μια μονοπρόσωπη θεσμική αρχή ως μια εξουσία ευρείας βάσης.
2. Φάση υλοποίησης, αρχικής χρήσης (συνήθως 2-3 πρώτα χρόνια χρήσης). Είναι η προσπάθεια εφαρμογής στην πράξη μιας ιδέας, ενός προγράμματος, μιας δραστηριότητας ή δομών που είναι νέα στους ανθρώπους στους οποίους προσπαθούμε να επιφέρουμε αλλαγή ή προσδοκούμε να αλλάξουν. Περιέχει τις πρώτες εμπειρίες της προσπάθειας για την εφαρμογή στην πράξη μιας αλλαγής.
3. Φάση ενσωμάτωσης (καθιέρωσης, θεσμοθέτησης, συνέχισης). Η αλλαγή είτε ενσωματώνεται στο σύστημα είτε απορρίπτεται ως απόφαση ή λόγω φθοράς.

Σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο, ένας ή μια ομάδα, για οποιοδήποτε λόγο, ξεκινά ή προωθεί μια αλλαγή. Η διαδικασία εξελίσσεται με την μετάβαση στην δεύτερη φάση, της υλοποίησης, όπου γίνεται προσπάθεια χρήσης, με αποδοτικό ή μη τρόπο. Μετά τον πρώτο ή/και δεύτερο χρόνο της φάσης υλοποίησης (ή όποιο διάστημα επιλεγεί), η διαδικασία της αλλαγής περνά στην τρίτη φάση, της συνέχισης, όπου η αλλαγή επιβιώνει ή χάνεται. Η διαδικασία δεν είναι γραμμική, και γεγονότα της μιας φάσης μπορούν να ανατροφοδοτήσουν και προκαλέσουν αλλαγές σε αποφάσεις προηγούμενων σταδίων.

Ένα σημείο με ενδιαφέρον είναι το ότι κατά την φάση της υιοθέτησης, οι εμπλεκόμενοι δεν γνωρίζουν με τι πρόκειται να εμπλακούν, καθώς δεν γνωρίζουν τι δεν γνωρίζουν. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι, αν πρόκειται για μια καλή ποιοτική ιδέα, ανεξάρτητα από που προέρχεται, τότε κατά την διάρκεια της υλοποίησης, θα φανεί η αξία της και θα υπάρξει δέσμευση των εμπλεκόμενων, οπότε πρέπει να

υπάρχει ανοικτό μυαλό από τους εμπλεκομένους σε όλη την διαδικασία αλλαγής. Καθώς πρόκειται για μια μεγάλη διαδικασία, χρειάζεται να δοθεί προσοχή σε όλες τις φάσεις και όχι μόνο στην ανάπτυξη μιας καινοτομίας και την νομοθέτησή της.

Το θέμα του συνολικού χρόνου που διαρκεί η αλλαγή, αλλά και η διάρκεια της κάθε φάσης, δεν μπορούν να προσδιοριστούν ακριβώς. Η διάρκεια της φάσης υλοποίησης, πρέπει να διαρκεί τουλάχιστον δύο έτη, ώστε να υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος ώστε να υλοποιηθεί η αλλαγή. Ο συνολικός χρόνος για μια αλλαγή, μεσαίας πολυπλοκότητας μπορεί να φτάσει τα 4 έτη, με τις μεγάλες μεταρρυθμίσεις να διαρκούν 5-10. Η αξιοποίηση της γνώσης της διαδικασίας αλλαγής, μπορεί να επιτρέψει μείωση των παραπάνω χρόνων.

Η εισαγωγή πολλών καινοτομιών σε ένα σχολείο, πολλές φορές γίνεται ταυτόχρονα. Αυτό οδηγεί σε μια κατάσταση καινοτομικής υπερφόρτωσης, όπου οι παράγοντες που επιδρούν στην διαδικασία αλλαγής, επηρεάζουν ταυτόχρονα πολλές καινοτομίες και σε πολλά επίπεδα του συστήματος (τάξη, σχολείο, περιφέρεια). Αυτή η πολλαπλότητα, οδηγεί αναπόφευκτα στην εύρεση λύσεων σε επίπεδο ατομικό και μικρών ομάδων, γιατί έτσι μπορούν να ελεγχθούν οι προτεραιότητες των απαιτήσεων των αλλαγών.

1.8.2 Σύγχρονο μοντέλο

Ο Fullan (2016), προτείνει επίσης ένα πιο σύγχρονο μοντέλο για την εισαγωγή και εφαρμογή της καινοτομίας, που προσπαθεί να λειτουργήσει στο σύγχρονο περιβάλλον των καταγιστικών αλλαγών, του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο της "φτωχής εκκίνησης", η διαδικασία είναι επαναληπτική, όπου η καινοτομία παράγεται, δοκιμάζεται, διορθώνεται εφαρμόζεται και συνεχώς βελτιώνεται. Αντίθετα από το παραδοσιακό μοντέλο όπου η καινοτομία δοκιμάζεται "εργαστηριακά" προτού χρησιμοποιηθεί. Το μοντέλο αποτελείται από τρία μέρη: στοχευμένο όραμα, εστιασμένη καινοτομία και παγίωση, τα οποία όμως λειτουργούν ταυτόχρονα σε συνεχή επανάληψη. Κατά την εκκίνηση, η καινοτομία είναι απλή, κατώτερη. Μέσα από την παραπάνω διαδικασία, βελτιώνεται και εμπλουτίζεται. Περισσότερα και άχρηστα στοιχεία απορρίπτονται, προστίθενται νέα σε μια συνεχή διαδικασία απόκτησης γνώσης και οικειοποίησης της αλλαγής.

1.8.3 Προβλήματα

Ο Fullan (2016) παραθέτει τα προβλήματα, που ανακύπτουν κατά την εισαγωγή και

εφαρμογή καινοτομιών. Ένα πράγμα που παρατηρείται είναι να γίνεται με ευκολία η τυπική υιοθέτηση από τις περιφέρειες και τα σχολεία, περίπλοκων, ακριβών, μη αποδοτικών και ασαφών προγραμμάτων, και κατόπιν να υπάρχει ασυνέχεια στην υλοποίησή τους. Αρκετές φορές, είναι πολύ πιο σημαντική η συμβολική και πολιτική αξία της αρχικοποίησης μιας καινοτομίας, σε σχέση με τις εκπαιδευτικές προοπτικές που έχει και τον χρόνο και κόστος υλοποίησής τους. Είναι πιθανότερο να υιοθετηθούν επιφανειακές αλλαγές που αφορούν περιεχόμενο, στόχους, προδιαγραφές και δομές, παρά αλλαγές στην κουλτούρα, συμπεριφορές, και επινοήσεις στην διδασκαλία και μάθηση.

Ερωτήματα και διλήματα τίθενται στην φάση της αρχικοποίησης, και αφορούν πολλές πλευρές της διαδικασίας. Το κυριότερο δίλλημα της ηγεσίας, είναι αν θα αναζητηθεί πλειοψηφική συμφωνία από την αρχή ή θα προχωρήσει με αποφασιστικότητα. Είναι γεγονός ότι υπάρχει ισχυρή αδράνεια στα κοινωνικά συστήματα που για να ξεπεραστεί, απαιτείται μεγάλη προσπάθεια.

Άλλα ενδεικτικά ερωτήματα είναι τα εξής: Πόσος χρόνος πρέπει να αφιερωθεί στην αρχικοποίηση; Πρέπει να αναπτυχθούν καινοτομίες από τον εκπαιδευτικό οργανισμό ή να εισαχθούν; Να γίνει εστίαση, στην διδακτική ή την οργάνωση ή και τα δύο; Να γίνουν μεγάλες αλλαγές ή μικρές; Να επιδιωχθεί μεγάλη συμμετοχή από νωρίς ή όχι; Στην φάση της αρχικοποίησης πολλά θέματα μπορεί να προκαλέσουν σύγχυση στους εμπλεκόμενους, καθώς παραμένουν θεωρητικά χωρίς πράξη. Σύμφωνα με τον Fullan, (2016) είναι καλύτερα να περάσουμε γρήγορα στην φάση της υλοποίησης, ώστε να αξιοποιηθεί ως μια προσφορά στην οικοδόμηση γνώσης, ικανοτήτων και οικειοποίησης της αλλαγής.

Η μετάβαση μιας καινοτομίας στην φάση της συνέχισης-καθιέρωσής της, εξαρτάται από παράγοντες που δεν σχετίζονται απαραίτητα με την επιτυχή υλοποίησή της.

Τερματισμός ή μείωση της άμεσης χρηματοδότησης, έλλειψη ενδιαφέροντος και υποστήριξης από τις κεντρικές υπηρεσίες που προΐστανται του σχολείου είναι οι συνηθισμένες αιτίες όπου επιτυχημένες καινοτομίες δεν συνεχίζονται. Γενικά, η καθιέρωση μιας καινοτομίας, εξαρτάται από το αν (1) έχει εμποδωθεί μέσα στην δομή του οργανισμού (μέσω πολιτικής, προϋπολογισμού, χρονοπρογράμματος, κ.α.), (2) έχει δημιουργηθεί ένα κρίσιμο σύνολο προσωπικού (διευθυντών-εκπαιδευτικών) που έχει εξοικειωθεί και δεσμευτεί σε αυτήν, και (3) έχει εδραιωθεί ένας μηχανισμός υποστήριξης του προσωπικού, κυρίως των νέων (Fullan, 2016).

Επιτυχημένες αλλαγές σε ένα σχολικό περιβάλλον, μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο να

επιβιώσουν, λόγω αλλαγών προτεραιοτήτων, ανταγωνισμών και μεταβολών στο προσωπικό. Αυτό μπορεί να είναι ειδικά πρόβλημα για εξωτερικές καινοτομίες, όπου η υλοποίησή τους περιλαμβάνει βραχυχρόνια εισαγωγή πόρων, επαγγελματική ανάπτυξη και άλλες μορφές βοήθειας που με το χρόνο εξανεμίζονται. Ως λύση προτείνεται η μεταβίβαση της "ιδιοκτησίας" της αλλαγής σε αυτούς που την υλοποιούν, από τις πρώτες ημέρες της εμπλοκής τους, το οποίο μπορεί να μην είναι εφικτό καθώς η προσφορά της μεταβίβασης μπορεί να απορριφθεί (Coburn, 2003, όπ. αναφ. στον Glatter et al., 2005).

Ο Fullan (2016) περιγράφει 4 ζευγάρια οδηγούς που λειτουργούν σωστά ή λανθασμένα κατά την αλλαγή. Σωστοί οδηγοί είναι η οικοδόμηση ικανότητας για αποτελέσματα, η ομαδική εργασία, η παιδαγωγική και η συστηματική εργασία, σε αντίθεση με την εξωτερική λογοδοσία, την ατομική ποιότητα του εκπαιδευτικού-διευθυντή, την τεχνολογία και τις αποσπασματικές στρατηγικές. Βασικά στοιχεία για βελτίωση όλου του συστήματος, είναι η εσωτερική κινητροδότηση διδασκόντων και μαθητών, η βελτίωση της διδασκαλίας, η ομαδική εργασία και το αποτέλεσμα να αφορά όλους (Fullan, 2016).

Οι καινοτομίες στην εκπαίδευση δεν εντάσσονται απαραίτητα σε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο εκπαιδευτικής πολιτικής και πολλές φορές συνδέονται με μια αποσπασματική προσέγγιση, όπου εγκαταλείπεται η αξίωση για συνολική βελτίωση του συστήματος, και γίνεται στόχευση σε συγκεκριμένες τομές (Μαυροσκούφης, 2002). Ο Fullan (2016) παρατηρεί ότι ως συνέπεια του παραπάνω, κάποια σχολεία υιοθετούν και εφαρμόζουν μια ποικιλία καινοτομιών, ασύνδετων μεταξύ τους, οδηγώντας στο φαινόμενο "χριστουγεννιάτικου δέντρου".

1.9 Παράγοντες που επηρεάζουν την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών

Η εκπαιδευτική αλλαγή-καινοτομία μπορεί να επιβάλλεται υποχρεωτικά από το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου (Υπουργείο Παιδείας, από την Περιφερειακή ή τοπική Διεύθυνση Εκπαίδευσης), από τον διευθυντή ή να ξεκινάει από την εθελοντική προσπάθεια εκπαιδευτικών του σχολείου. Μπορεί σε ένα σχολείο να υιοθετείται από έναν εκπαιδευτικό, μια ομάδα εκπαιδευτικών ή και όλους τους εκπαιδευτικούς, η εφαρμογή της να είναι καθολικά ίδια παντού σε πολλές ή όλες τις σχολικές μονάδες, ή να επιτρέπει να γίνονται αλλαγές από τους χρήστες, να είναι προκαταβολικά λεπτομερώς σχεδιασμένη ή να αναπτύσσεται προσαρμοζόμενη μέσω της χρήσης της. Κάθε μια περίπτωση επηρεάζεται από διαφορετικό σύνολο

παραγόντων και με διαφορετικό τρόπο. Την δεκαετία του 1960, έγιναν πολλές προσπάθειες εκπαιδευτικής αναμόρφωσης στις ΗΠΑ, με στόχο να προσφερθούν καινοτομίες. Στις αρχές του 1970, τα στοιχεία έδειχναν μικρές αποδόσεις, στο επίπεδο της τάξης. Έτσι στο πλαίσιο μιας αναμόρφωσης εμφανίζεται και ο όρος αποτυχία υλοποίησης της αναμόρφωσης. Μεγάλης κλίμακας αναμορφώσεις απέτυχαν, γιατί εστίασαν κυρίως στην ανάπτυξη καινοτομιών και έδωσαν ελάχιστη προσοχή στην κουλτούρα των σχολείων και των περιοχών που θα εφαρμόζονταν (Fullan, 2016).

Η Καβούρη (1999) εξαρτά την επιτυχία μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας από παράγοντες όπως το οργανωτικό και κοινωνικό κλίμα του σχολείου, το ηγετικό στυλ του διευθυντή, το είδος και την φύση της καινοτομίας, την ενημέρωση και επιμόρφωση των συμμετεχόντων, την υποστήριξη και καθοδήγηση από τους αρμόδιους φορείς πριν και κατά την διαδικασία εφαρμογής, το γνωστικό, κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό επίπεδο των μαθητών, τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών του σχολείου, την υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου και τις αντιλήψεις όσων εμπλέκονται στην εφαρμογή της. Σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό καινοτομίας του σχολείου, είναι οι θετικές αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και το σχολικό κλίμα. Όπως φαίνεται παράγοντες κλειδιά είναι η ύπαρξη κλίματος που ενθαρρύνει την δοκιμή, διευκολύνει την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ του προσωπικού και θεωρεί ουσιαστική την μάθηση μαθητών, εκπαιδευτικών και ηγεσίας.

Ο Waslander (2007, όπ. αναφ. στο Hofman et al., 2011), συναρτά την επιτυχή και βιώσιμη καινοτομία με 7 σημεία: συγκέντρωση (εστίαση και ξεκάθαρη στοχοθεσία), συνάφεια μεταξύ των διαφόρων δράσεων, των σχεδίων και των εγκαταστάσεων, δέσμευση (όσων αφορά την προοπτική της καινοτομίας), κοινότητα (ως κοινότητα μάθησης που μειώνει το ρίσκο της εγκατάλειψης), συνέχεια (καθώς απαιτείται καιρός για να υλοποιηθούν επιτυχής καινοτομίες, συνοχή (μεταξύ των προσπαθειών των φορέων που περιβάλλουν το σχολείο, διαχείριση του πλαισίου που περιβάλλει το σχολείο ώστε να λειτουργήσει υπέρ του σχολείου.

Οι κύριοι παράγοντες που κατά τους ερευνητές επηρεάζουν την εισαγωγή, εφαρμογή και βιωσιμότητα των καινοτομιών, αναπτύσσονται παρακάτω. Είναι φανερό ότι οι παράγοντες δεν είναι αυτόνομοι αλλά αλληλεπιδρούν. Οι κύριοι παράγοντες μπορούν να οργανωθούν σε τρεις κατηγορίες που σχετίζονται με (α) τους εξωτερικούς παράγοντες, (β) τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας-αλλαγής που επιχειρείται, και (γ) το τοπικό σχολικό πλαίσιο που θα εισαχθεί η καινοτομία (Fullan 2016).

1.9.1 Αυτονομία της σχολικής μονάδας

Η αποκέντρωση αρμοδιοτήτων, με μεταβίβαση εξουσίας από την κεντρική διοίκηση προς τα σχολεία, είναι ένας παράγοντας που διευκολύνει την ανάπτυξη καινοτομιών, χωρίς βέβαια να είναι αρκετή από μόνη της (Γιαννακάκη, 2005). Ένας μεγάλος βαθμός αυτονομίας της σχολικής μονάδας, αποτελεί θετικό παράγοντα για την ανάδυση, ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών, καθώς επιτρέπει στις καινοτομικές ιδέες να απελευθερώσουν όλες τις δυνάμεις τους (Παπακωνσταντίνου, 2008; Παπαδημητρίου, 2006). Σε μια προσπάθεια προώθησης της καινοτομίας στα σχολεία, πολλές κυβερνήσεις προχώρησαν σε μεταρρυθμίσεις αποκέντρωσης των εκπαιδευτικών τους συστημάτων. Με τίμημα την αυξημένη λογοδοσία των σχολείων, δημιουργήθηκε ένα ρεύμα προς την εκχώρηση αυτονομίας στα σχολεία, χωρίς όμως πολλά σχολεία να σημειώσουν (Fullan, 2016).

Από την πλευρά της ελληνικής πολιτείας, συντηρείται ένα συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα με περιορισμένη αυτονομία στην σχολική μονάδα και ένα ισχυρό γραφειοκρατικό πλαίσιο. Το Υπουργείο Παιδείας, προωθεί καινοτομικά προγράμματα, τα οποία συνήθως είναι προαιρετικά, όπως προγράμματα για την ειδική αγωγή, την αντιμετώπιση της κοινωνικής διαστρωμάτωσης, της ενίσχυσης του αλφαριθμητισμού και αριθμητικού γραμματισμού. Επίσης προωθεί και οργανωτικές καινοτομίες, όπως η ενίσχυση των υποδομών ΤΠΕ και της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, που τις περισσότερες φορές είναι υποχρεωτικές.

1.9.2 Πολυπλοκότητα, μέγεθος και ποιότητα της καινοτομίας

Κάποιες επιχειρούμενες αλλαγές απαιτούν εκλεπτυσμένες δράσεις, διδακτικές στρατηγικές, φιλοσοφική κατανόηση κ.α. προκειμένου να είναι επιτυχημένες. Η δυσκολία και η έκταση της αλλαγής που απαιτείται από τους εμπλεκόμενους στην υλοποίηση, σε σχέση με τις δεξιότητες που απαιτούνται, την έκταση των αλλαγών στις πεποιθήσεις, διδακτικές στρατηγικές και την χρήση υλικών, καθορίζουν την πολυπλοκότητα της αλλαγής. Όμως παρ'όλο που οι πολύπλοκες αλλαγές έχουν προβλήματα στην υλοποίηση, μπορεί να επιτύχουν μεγαλύτερες αλλαγές, γιατί τολμούνται περισσότερο. Ακόμα και όταν με απόλυτους όρους τα αποτελέσματα είναι μικρά, μπορεί να έχουν διεγείρει περισσότερο τους εκπαιδευτικούς από ότι αλλαγές που στόχευαν σε λιγότερα (Fullan, 2016).

Μικρής κλίμακας πειραματισμοί θεωρούνται πιο αποτελεσματικοί, από ότι ταχύτατες μεγάλης κλίμακας παρεμβάσεις (Glatter et al., 2005). Μεγάλες αλλαγές έχουν

συνήθως πολιτική εκκίνηση, και ενώ απαιτούν μεγάλη και καλή προετοιμασία, ο χρόνος μεταξύ λήψης απόφασης υιοθέτησης και υλοποίησης συχνά είναι μικρός και δεν δίνεται προσοχή στην ποιότητα. Σήμερα υπάρχουν πάρα πολλές και ποιοτικές καινοτομίες διαθέσιμες για υιοθέτηση. Μη αποδεκτή ποιότητα μπορεί να προκύψει αν οι αποφάσεις υιοθέτησης της καινοτομίας λαμβάνονται στην βάση πολιτικών αναγκαιοτήτων ή σε σχέση με αντιλήψεις ανάγκης που όμως δεν έχουν επαρκώς διαμορφωθεί. (Fullan, 2016).

1.9.3 Αναγκαιότητα και αναμενόμενα οφέλη από την καινοτομία

Πολλές αλλαγές επιχειρούνται, χωρίς να έχει από πριν ελεγχθεί, αν καλύπτουν τις θεωρούμενες ανάγκες που προσπαθούν να καλύψουν. Αυτό συμβαίνει με καινοτομίες που είτε προωθούνται από την διεύθυνση ενός σχολείου, είτε επιβάλλονται υποχρεωτικά από την πολιτεία. Οι εκπαιδευτικοί πολύ συχνά, δεν βλέπουν την ανάγκη για κάποιες προτεινόμενες καινοτομίες. Επίσης δεν υπάρχει πάντα συμφωνία όλων των εμπλεκομένων, στον προσδιορισμό των αναγκών. Πρέπει να γίνει αντιληπτή και κατανοητή η ανάγκη για αλλαγή, από όλους τους εμπλεκομένους και να βρουν όλοι έναν προσωπικό νόημα στην αλλαγή που θα φέρει η καινοτομία. Επειδή οι εμπλεκόμενοι "δεν γνωρίζουν αυτά που δεν γνωρίζουν", οι αποφάσεις για υιοθέτηση μιας αλλαγής, πολλές φορές λαμβάνονται χωρίς βάση. Έτσι μπορούν να απορριφθούν ιδέες που θα έπρεπε να εξεταστούν καλύτερα, ή να συμφωνήσουν σε κάτι αμφισβητήσιμο. Επειδή τα σχολεία προσπαθούν πάντα να βελτιωθούν σε πολλές τομείς, υπάρχει ένα πρόβλημα στο να τεθούν προτεραιότητες στις ανάγκες βελτίωσης, καθώς οι άνθρωποι δεν μπορούν να ασχοληθούν με όλα και δεν είναι πρόθυμοι να παραμελήσουν στόχους και ανάγκες. Πολλές φορές οι πραγματικές τους ανάγκες αναδεικνύονται, κατά την διάρκεια της υλοποίησης μια αλλαγής. Αρκετές πάλι φορές, όπου η υιοθέτηση είναι σημαντικότερη της υλοποίησης, οι αποφάσεις υιοθέτησης μιας καινοτομίας λαμβάνονται λόγω πολιτικών αναγκαιοτήτων χωρίς να υπάρχουν οι αντίστοιχες ανάγκες ή σε σχέση με αντιλήψεις ανάγκης που δεν έχουν επαρκώς διαμορφωθεί. Αν μια αλλαγή δεν καλύπτει κάποια ανάγκη ή δεν βελτιώνει την λειτουργία του οργανισμού ή κάποιο αποτέλεσμα, τότε δεν θα μπορέσει να υλοποιηθεί σωστά και ούτε θα μπορέσει να θεσμοποιηθεί. (Fullan, 2016; Zimmerman, 2006).

1.9.4 Επάρκεια ανθρώπινων και υλικών πόρων

Ένα χαρακτηριστικό των καινοτόμων σχολείων είναι η διαθεσιμότητα πόρων σε ανθρώπους και υλικό καθώς και η σωστή αξιοποίησή τους. Επαρκής αριθμός προσωπικού με κατάλληλα προσόντα και εμπειρία, κατάλληλος αριθμός διδασκόντων ανά μαθητή, υλικοτεχνική υποδομή, οικονομική στήριξη είναι μερικοί από τους σημαντικότερους πόρους (Γιαννακάκη, 2005; Καβούρη, 1999). Πολλές φορές, απαιτήσεις για αλλαγές δεν συνοδεύονται από ανάλογους πόρους (Ιορδανίδης, 2006). Προγράμματα στα οποία διεκόπη η χρηματοδότηση, σταμάτησαν να υλοποιούνται (Κουλουμπαρίτση, 2006). Οι διευθυντές σχολείων θεωρούν ανασταλτικό παράγοντα για την υλοποίηση καινοτομιών, την ελλιπή χρηματοδότηση και υλικοτεχνική υποδομή (Σπυροπούλου κ.συν., 2008).

1.9.5 Ύπαρξη οράματος και μακροπρόθεσμων στόχων

Το στρατηγικό όραμα και ο σχεδιασμός, δημιουργούν την αίσθηση στο προσωπικό ότι το σχολείο βρίσκεται στην αιχμή, κινούμενο σταθερά εμπρός και βελτιούμενο, ένα θεμελιώδες αίσθημα για την ανάπτυξη σχολικής κουλτούρας όπου η αλλαγή και η καινοτομία είναι καλοδεχούμενα. Ενεργοποιεί τις δημιουργικές δυνάμεις του προσωπικού και δίνει κίνητρα για εμπλοκή και συνεργασία σε μακροπρόθεσμη βάση και σχεδιασμό εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. (Penlington et al., 2008; Zimmerman, 2006; Γιαννακάκη, 2005).

1.9.6 Συμμετοχική λήψη αποφάσεων και εμπλοκή όλων

Ένα βήμα προς την επιτυχημένη εισαγωγή καινοτομιών, είναι η ευαισθητοποίηση στοιχείων της εκπαιδευτικής κοινότητας που έχουν δυναμική να δράσουν καταλυτικά σε αλλαγές που θα ξεκινήσουν από τα ίδια τα σχολεία (Μπαγάκης, 2007). Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πολύ σημαντικό παράγοντα κατά την εισαγωγή καινοτομιών το σχολείο να εμπλέκει ικανοποιητικά την εμπειρογνομοσύνη και τις ιδέες τους (Hofman et al., 2011). Έτσι οι εκπαιδευτικοί δεν πρέπει απλά να ειπωθούν ως υλοποιητές της καινοτομίας, αλλά ως κλειδιά για την επιτυχία και βιωσιμότητά της. Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να νοιώσουν δική τους την καινοτομία, πριν καν αρχίσει η εισαγωγή και η υλοποίησή της. Κάθε προσπάθεια αλλαγής πρέπει να συνδέεται με το αίσθημα της ιδιοκτησίας στους συμμετέχοντες και να στοχεύει στην αύξηση της εμπλοκής των εκπαιδευτικών (Fullan, 2016). Για να βελτιωθεί η καινοτομικότητα του σχολείου και να αναπτυχθεί καινοτόμος δράση, θα πρέπει τα μέλη του σχολικού

οργανισμού να συμμετέχουν στις αποφάσεις. Η συμμετοχή του προσωπικού στις αποφάσεις που το αφορούν μέσω κάποιου μοντέλου κατανομημένης ηγεσίας, ενδυναμώνει τα μέλη του προσωπικού ώστε να αισθανθούν ως δρώντα υποκείμενα αλλαγής, δημιουργεί το αίσθημα της ιδιοκτησίας των αποφάσεων και μια δέσμευσή του για επιτυχία. Η Παπαδημητρίου (2006) θεωρεί ότι προκειμένου να αναδεικνύονται και διατηρούνται καινοτομίες, είναι απαραίτητοι τρόποι καθημερινής δράσης που ευνοούν την προσωπική εμπλοκή. Μια αποτελεσματική διαδικασία αλλαγής διαμορφώνει και αναμορφώνει καλές ιδέες, καθώς δημιουργεί δυναμικότητα. Ο διευθυντής πρέπει να πείσει ότι η εισαγωγή της καινοτομίας είναι προς συμφέρον όλων, και να προσπαθήσει να τους εντάξει όλους στην διαδικασία, χωρίς να αφήσει να περιθωριοποιηθεί κάποιος που δεν θέλει ή δεν έχει πειστεί (Zafer-Gunes, 2016; Παπακωνσταντίνου, 2008; Penlington et al., 2008; Δεμερτζή, 2007α; Zimmerman, 2006; Γιαννακάκη, 2005).

1.9.7 Προσλαμβανόμενο κέρδος και ικανοποίηση από την ενασχόληση

Ένας από τους παράγοντες επιτυχίας αφορά στην αναγνώριση από τους μετέχοντες εκπαιδευτικούς, να αντιληφθούν το κέρδος της καινοτομίας (Zimmerman, 2006). Οι καινοτομίες που επιβάλλονται από πάνω προς τα κάτω συχνά συναντούν την αντίσταση των εκπαιδευτικών. Για τους εκπαιδευτικούς είναι σημαντικό να γνωρίζουν τον τρόπο που η καινοτομία μπορεί να συνεισφέρει σε βελτιώσεις στο σχολείο και ειδικά στην διδασκαλία. Είναι σημαντικό ζήτημα στην διαδικασία αλλαγής το κατά πόσο είναι ξεκάθαρη η σημασία της αλλαγής και η σαφήνεια των στόχων της. Πολλές φορές, δεν είναι σαφής σε όλους η σημασία της αλλαγής και των στόχων της, με αποτέλεσμα, να υπάρχουν διαφορετικές ή και λανθασμένες αντιλήψεις. Αυτό μπορεί να προκύψει, αν γίνει προσπάθεια να υπεραπλοποιηθεί η σημασία μια αλλαγής, οπότε η αλλαγή εμπεριέχει πραγματικά περισσότερα από αυτά που αντιλαμβάνονται οι εμπλεκόμενοι. Πολλές φορές, οι εκπαιδευτικοί εφαρμόζουν αλλαγές επιφανειακά, που κάνουν τα πράγματα χειρότερα. Κατά την διάρκεια της υλοποίησης της καινοτομίας, πρέπει να γίνεται προσπάθεια να αποσαφηνιστούν οι στόχοι και η σημασία της, για να υπάρξει τελικά ωφέλεια από αυτήν (Fullan, 2016).

Οι εκπαιδευτικοί γενικά δεν ενθουσιάζονται με έγγραφα και εγκυκλίους που προτείνουν εθελοντικές καινοτομίες, και αποφεύγουν να συζητούν εποικοδομητικά για αυτές. Θεωρούν ότι δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους, δεν έρχονται εγκαίρως, δεν συμβαδίζουν με την διδακτέα ύλη, και επιπλέον δεν καλύπτονται από

τις πληροφορίες και δεν διαθέτουν τα μέσα και το χρόνο να τις εφαρμόσουν, και έτσι τις αποφεύγουν (Καβούρη, 1999). Οι εκπαιδευτικές αλλαγές που είναι υποχρεωτικές και δεν τυγχάνουν της συναίνεσης των εκπαιδευτικών των σχολείων, συνήθως αποτυγχάνουν εκφυλιζόμενες στην πράξη (Μπαγάκης, 2007).

Σήμερα η εστίαση στην εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών, κατευθύνεται προς την δύναμη του εκπαιδευτικού. Εσωτερικά κίνητρα, δέσμευση στο πλαίσιο ενός ισχυρού μαθησιακού περιβάλλοντος, είναι αυτά που συζητούνται συχνά και οι εκπαιδευτικοί, όλο και περισσότερο αντιμετωπίζονται ως βασικοί παίκτες στην επιλογή και υλοποίηση καινοτομιών (Van de Bolt et al., 2006 όπ. αναφ. στο Hofman et al., 2011). Στο επίκεντρο κάθε προσπάθειας αλλαγής, πρέπει να βρίσκεται η αύξηση της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Η εκπαιδευτική αλλαγή μένει ή αποτυγχάνει σε σχέση με το αν οι εκπαιδευτές και οι μαθητές βρίσκουν προσωπικό νόημα σε αυτό που μαθαίνουν και πως το μαθαίνουν. Και αυτό είναι δύσκολο γιατί το νόημα πρέπει να βρεθεί από ομάδες και όχι μόνο από άτομα. (Fullan, 2016).

Γενικά, λίγοι εκπαιδευτικοί έχουν το κίνητρο να αμφισβητήσουν την πρακτική τους σε θεμελιώδες επίπεδο. Κατά τον σχεδιασμό των αλλαγών πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο τρόπος που οι άνθρωποι μαθαίνουν να κάνουν τα πράγματα διαφορετικά, καθώς επίσης ότι οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται πειστικούς λόγους για να αλλάξουν την πρακτική τους (Hargreaves, 2004).

1.9.8 Προσωπικότητα και έλλειψη κινήτρων των εκπαιδευτικών

Τα ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών αλλά και χαρακτηριστικά συναδελφικότητας, έχουν επίδραση στην υλοποίηση των καινοτομιών. Αισθήματα κούρασης, έλλειψης ενδιαφέροντος, απογοήτευσης στους εκπαιδευτικούς, επιδρούν σαφέστατα αρνητικά στην διαδικασία εισαγωγής καινοτομιών. Η ψυχολογική κατάσταση των εκπαιδευτικών, τους προδιαθέτει έναντι των αλλαγών και καθορίζει τον τρόπο που θα λειτουργήσουν. Ανάλογα με την προσωπικότητά τους και τις επιρροές που έχουν δεχτεί, τις προηγούμενες εμπειρίες τους και το στάδιο της καριέρας στο οποίο βρίσκονται, μπορεί να είναι περισσότερο δραστήριοι με μεγαλύτερη αίσθηση απόδοσης, που τους οδηγεί να λαμβάνουν δράση και να επιμένουν στην προσπάθεια ολοκλήρωσης της υλοποίησης (Fullan, 2016). Η τάση να παραμείνει κάποιος στις συνήθειές του είναι σημαντικός παράγοντας (Zimmerman, 2006). Η επιμονή ενός εκπαιδευτικού σε μια εκπαιδευτική καινοτομία έχει να κάνει με προσωπικούς παράγοντες όπως: συμφωνία μεταξύ καινοτομίας και φιλοσοφίας

του για την εκπαίδευση, αντίληψη αυτό-αποτελεσματικότητας, προσλαμβανόμενη αξία της καινοτομίας και της επιτυχίας της, και παράγοντες του σχολικού πλαισίου, όπως: δομικών περιορισμών-μεγέθους τάξεων και απαιτήσεων χρόνου, του στυλ ηγεσίας του διευθυντή και της επίδρασης της σχολικής κουλτούρας (Lam et. al., 2010).

Ευρήματα έρευνας των Βεργίδη και Τουρκάκη (2005), αναδεικνύουν ότι στις αντιλήψεις των διευθυντών, ως βασικός περιοριστικός παράγοντας στην εφαρμογή καινοτόμου προγράμματος, είναι η προσωπικότητα του εκπαιδευτικού.

Η εφαρμογή καινοτομιών απαιτεί από τους εκπαιδευτικούς μεγάλη προσπάθεια και χρόνο. Ένα σύστημα ηθικών και υλικών αμοιβών, μια θετική ανατροφοδότηση, θα τους παράσχει κίνητρο και θα βοηθήσει να ανταποκριθούν στις αυξημένες υποχρεώσεις (Zimmerman, 2006; Γιαννακάκη, 2005).

1.9.9 Διαθέσιμος χρόνος

Οι αλλαγές στην πρακτική, ακόμα και για τους αφοσιωμένους οπαδούς της αλλαγής, χρειάζονται πολύ χρόνο (Hargreaves, 2004), και η έλλειψη χρόνου είναι αυτή που αναστατώνει πολύ τους εκπαιδευτικούς. Οι καινοτομίες προκαλούν δυσκολίες που ο εκπαιδευτικός δυσκολεύεται να αντιμετωπίσει, κυρίως γιατί λόγω της έντασης της σχολικής ζωής, δεν έχει τον απαραίτητο χρόνο (Δεμερτζή, 2007β). Η ενασχόληση με την καινοτομία απαιτεί χρόνο για σχεδιασμό και προετοιμασία εκτός σχολείου, χρόνο μέσα στο σχολείο για υλοποίηση της καινοτομίας και ξανά χρόνο εκτός σχολείου. Επιπλέον χρειάζεται χρόνος για συμβουλές με συναδέλφους, χρόνος για σχεδιασμό, και χρόνος για προσωπική επαγγελματική ανάπτυξη. Όμως υπάρχει έλλειψη χρόνου για προσωπική βελτίωση, συνεργασία και επικοινωνία με συναδέλφους. Οι σχολικοί ηγέτες χρειάζονται περισσότερο χρόνο για επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, για εστίαση σε αυξανόμενες δεσμεύσεις, να μοιραστούν σκέψεις (Waslander, 2007; Pater, 2008, όπ. αναφ. στο Hofman et al., 2011). Η έλλειψη διαθέσιμου χρόνου από τους εκπαιδευτικούς, αναγκάζει όλους να είναι διστακτικοί και να μην αποτολμούν αλλαγές. Επαρκής χρόνος, είναι ένας από τους πιο σημαντικούς πόρους που πρέπει να δοθούν στους εκπαιδευτικούς κατά την διάρκεια της διαδικασίας καινοτομίας. Ο χρόνος είναι καθοριστικός παράγοντας και για τον ίδιο τον διευθυντή. Η αλλαγή είναι μια μόνο από τις δυνάμεις που προσπαθούν να αποσπάσουν την προσοχή του διευθυντή, και παρ'όλο που οι προσδοκίες για αλλαγή αυξάνονται, η διεύθυνση των σχολείων υπερφορτώνεται με τέτοιο τρόπο, που καθιστά αδύνατη την ικανοποίηση

μιας ευρείας και βιώσιμης αναμόρφωσης (Fullan, 2016).

1.9.10 Διατάραξη ισορροπιών, ανταγωνισμοί και αντιδράσεις

Η εισαγωγή της καινοτομίας δεν παύει να είναι μια αλλαγή, και ως τέτοια αφ'ενός εμπεριέχει αβεβαιότητα και αφ'ετέρου θα προκαλέσει αλλαγές στις υπάρχουσες ισορροπίες εντός του οργανισμού. Τα άτομα αναπτύσσουν μηχανισμούς και τείνουν να αντιστέκονται στις αλλαγές (Ματσαγγούρας, 2002, όπ.αναφ. στο Μάνεσης, Κατσαούνος & Τσερεγκούνη, 2006; Zimmerman, 2006). Έτσι οι αλλαγές αυτές θα προκαλέσουν άρνηση και αντιδράσεις στην εισαγωγή της καινοτομίας, θέματα ανταγωνισμών και συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών ή ομάδων εκπαιδευτικών, τα οποία η ηγεσία του σχολείου πρέπει να αντιμετωπίσει (Παπακωνσταντίνου, 2008). Ένας σημαντικός λόγος που οι εκπαιδευτικοί δεν αλλάζουν εύκολα τον τρόπο που δουλεύουν, είναι γιατί έχουν βολευτεί σε μια κατάσταση που τους παρέχει και ασφάλεια (Μάνεσης κ.συν., 2006). Επίσης αν οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι μειώνονται, θα αντιδράσουν, και ο διευθυντής πρέπει επίσης να διασφαλίσει ότι δεν θα θιγούν δυσανάλογα κάποιοι από τις αλλαγές (Ιορδανίδης, 2006).

Αντιδράσεις για καινοτομίες μπορούν να προκληθούν πέρα από το τοπικό επίπεδο ενός σχολείου και από το σύνολο των εκπαιδευτικών όταν πρόκειται για καινοτομίες που εφαρμόζονται σε πολλά σχολεία (ΟΛΜΕ, 2014), από τους μαθητές, αλλά από τους γονείς και την τοπική κοινωνία (Ιερά Μητρόπολη Πειραιά, 2017).

1.9.11 Επαγγελματικό κεφάλαιο και επιμόρφωση

Τα μέλη του σχολικού οργανισμού για να μπορούν να εφαρμόσουν καινοτομίες, θα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, σχετικές με τα γνωστικά αντικείμενα, τις μεθόδους διδασκαλίας, τη χρήση εποπτικών μέσων, την οργάνωση και διοίκηση της σχολικής μονάδας (Γιαννακάκη, 2005). Η ενίσχυση των ικανοτήτων του προσωπικού (γνώσεων και δεξιοτήτων στη διδακτική-παιδαγωγική αλλά και στην ηγεσία), δημιουργεί αποτελεσματικότητα στην διατήρηση βελτιωμένων μαθητικών αποτελεσμάτων, αλλά βοηθά το προσωπικό να αναπτύξει τις δεξιότητες ηγεσίας και της αίσθησης αποδοτικότητας και δέσμευσης (Penlington et al., 2008). Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν την ελλιπή επιμόρφωση, έναν σημαντικό λόγο που συνηθίζουν σε έναν τρόπο δουλειάς τον οποίο δεν θέλουν να αλλάξουν (Μάνεσης κ.συν., 2006). Σε έρευνα των Σπυροπούλου κ.συν. (2008), οι διευθυντές σχολείων θεωρούν ως παράγοντα που δυσχεραίνει την υλοποίηση καινοτομιών την έλλειψη

επιμόρφωσης.

Το επαγγελματικό κεφάλαιο των εκπαιδευτικών, επηρεάζει και άλλους παράγοντες που σχετίζονται με την καινοτομία. Ο Fullan (2016), παρατηρεί ότι όταν οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν αναπτύξει την προσωπική τους αλλά και την συλλογική τους ικανότητα, δεν έχουν εμπιστοσύνη και κρατούν τους γονείς σε απόσταση. Καθώς οι εμπειρογνωμοσύνη τους αναπτύσσεται, αρχίζουν να βλέπουν τους γονείς σαν μέρος της λύσης του προβλήματος και όχι σαν μέρος του προβλήματος. Ως αποτέλεσμα, η επίδοση του σχολείου βελτιώνεται, εξαιτίας της συλλογικής προσπάθειας του σχολείου και της κοινότητας.

1.9.12 Ροή γνώσεων-πληροφοριών και επικοινωνία-συνεργασία

Μέρος της ανάπτυξης των επαγγελματικού κεφαλαίου των εκπαιδευτικών, μπορεί να γίνεται με μικρές δόσεις μέσα από την καθημερινότητα του σχολικού περιβάλλοντος. Η επικοινωνία με τους συναδέλφους, δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα, εξασφαλίζει πρόσβαση σε χρήσιμες πληροφορίες, διαλύει παρεξηγήσεις, επιτρέπει ενημέρωση για τις εξελίξεις και βοηθά τα εμπλεκόμενα άτομα, να κατανοήσουν το σκοπό της αλλαγής, ώστε να δραστηριοποιηθούν συστηματικά για την υλοποίηση της (Hofman et al., 2011; Γιαννακάκη, 2005). Έτσι αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομίας.

Σήμερα είναι ξεκάθαρο ότι από τα κλειδιά για την επιτυχή αλλαγή είναι η βελτίωση των σχέσεων και συγκεκριμένα η ανάπτυξη της ομάδας (group development). Αποτελεί προτεραιότητα η επίτευξη, προσωπικής επαφής μεταξύ των εκπαιδευτικών για συζητήσεις, ανταλλαγή σκέψεων και απόψεων πάνω στο νόημα της αλλαγής. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να εμπλακούν σε συζητήσεις μεταξύ τους, με ανταλλαγές πρακτικών, σκέψεων και ιδεών, πάνω στην διδακτική, αλλά και θεμάτων που αφορούν τους μαθητές έξω από το σχολείο. Επειδή γενικά οι εκπαιδευτικοί τείνουν να προτιμούν ιδέες συναδέλφων τους, πρέπει σε συνεργασία με τον διευθυντή να ερευνήσουν, αξιολογήσουν, σχεδιάσουν, προετοιμάσουν και υλοποιήσουν παρεμβάσεις. Εδώ σημαντικός είναι ο ρόλος των ηγετών προς την δημιουργία κουλτούρας συνεργασίας. Οι εκπαιδευτικοί δίνουν και δέχονται βοήθεια, μαθαίνουν πώς να χρησιμοποιούν μια καινοτομία και κρίνουν την ελκυστικότητά της βάση πληροφοριών. Έτσι βρίσκονται σε καλύτερη θέση για να την αποδεχθούν, τροποποιήσουν ή απορρίψουν. Αυτό ισχύει τόσο για εξωτερικά ανεπτυγμένες ιδέες και καινοτομίες, όσο και εσωτερικά από άλλους εκπαιδευτικούς (Fullan, 2016;

Fullan, 2001). Εάν τα μέλη μιας ομάδας μοιράζονται γνώσεις και πληροφορίες, αυτό θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ομάδα και καινοτόμα δράση στους οργανισμούς (Morgeson et al., 2010, όπ.αναφ. στο Zafer-Gunes, 2016). Το σχολείο που μπορεί να καθοδηγήσει την αλλαγή λειτουργεί ως κοινότητα μάθησης, στηριζόμενο στην επικοινωνία που αναπτύσσει στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι θα εξασφαλίσει την απαραίτητη ροή πληροφορίας μέσα από την οποία θα αναδειχτούν οι ευκαιρίες για αλλαγή. (Drucker, 2000 όπ. αναφ. στο Καράμπελας κ.συν., 2006). Η επικοινωνία είναι απαραίτητη ως μέσο υλοποίησης και ανατροφοδότησης της αλλαγής. Οι εκπαιδευτικοί ζητούν σαφέστερη καθοδήγηση, παρακολούθηση της πορείας της αλλαγής και της αξιολόγησής της.

Η Παπαδημητρίου (2006) θεωρεί απαραίτητους τρόπους καθημερινής δράσης, που ευνοούν την αλληλεπίδραση, για την ανάδυση και διατήρηση καινοτόμων δράσεων αλλαγής. Στα επιτυχημένα σχολεία η ουσιαστική επικοινωνία αποδίδεται με τον όρο συνεργατική κουλτούρα, όπου οι εκπαιδευτικοί και διευθυντές συνεργάζονται στην στοχοθεσία, σε συμφωνημένες κατευθύνσεις και δημιουργία οράματος, που ξεχωρίζει τους κοινούς στόχους που οι εκπαιδευτικοί πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους (Fullan, 2016). Η συλλογική δέσμευση στην μάθηση των μαθητών, στα συνεργατικά περιβάλλοντα, μοιράζει ηγεσία προς εκείνους τους συναδέλφους που διδάσκουν καλά, αλλά και εμπνέουν την αφύπνιση όλων των ειδών των διδακτικών δυνατοτήτων σε άλλους. Η βελτίωση στην εκπαίδευση είναι μια συλλογική παρά μια ατομική διαδικασία, και η ανάλυση, εκτίμηση και ο πειραματισμός σε συνεργασία με συναδέλφους, είναι συνθήκες κάτω από τις οποίες οι εκπαιδευτικοί βελτιώνονται (Rosenholtz, 1989, όπ. αναφ. στο Fullan, 2016). Ως αποτέλεσμα, οι εκπαιδευτικοί που έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και βεβαιότητα στη λήψη αποφάσεων σε διδακτικά θέματα και διαχείριση προβλημάτων, είναι πιθανότερο να εμπιστεύονται, αξιολογούν, μοιράζονται εμπειρίες, αναζητούν συμβουλές και δίνουν βοήθεια εντός και εκτός σχολείου (Fullan, 2016).

Και στη επικοινωνία-συνεργασία, η εμπλοκή όλων είναι βασική σε μια αλλαγή. Σε σχολεία με ισχυρή κοινότητα εκπαιδευτικών δεσμευμένη σε καινοτομίες που υποστηρίζεται η μάθηση μαθητών και εκπαιδευτικών, οι εκπαιδευτικοί που εμφανίζουν επιτυχίες με τους μαθητές, ιδιαίτερα αυτούς που παραδοσιακά απορρίπτονται από το σχολείο, αναδεικνύουν και μοιράζονται τις πρακτικές που ήταν επιτυχημένες. Έτσι μπορεί να επιτευχθεί διάχυση των καινοτομιών. Αντίθετα σε σχολεία με ασθενή κοινότητα, κυριαρχούν ατομικιστικές αντιλήψεις και η

καινοτομικότητα είναι ατομική υπόθεση. Η συνεργασία (cooperation) των εκπαιδευτικών πρέπει να είναι ολική και παραγωγική. Πολλές φορές παρατηρείται, συνεργασία εκπαιδευτικών σε συγκεκριμένες ειδικότητες εντός ενός σχολείου (Fullan, 2016). Έρευνα των Βεργίδη και Τουρκάκη (2005), αναδεικνύει ότι στις αντιλήψεις των διευθυντών, ως ένας περιοριστικός παράγοντας στην εφαρμογή καινοτόμου προγράμματος, την έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών. Συνήθως μέσα στις ομάδες, αναπτύσσονται νέες και δημιουργικές προοπτικές, κάτω από υποστηρικτική ηγεσία (Hunter & Cushenbery 2011, όπ. αναφ. στο Zafer-Gunes, 2016).

1.9.13 Οργάνωση διαδικασιών και υποστήριξη

Η Παπαδημητρίου (2006) θεωρεί ότι η ύπαρξη τυποποιημένων διαδικασιών που επιτρέπουν την εισαγωγή, υποστήριξη, διάδοση και αξιολόγηση των καινοτόμων δράσεων, ενισχύουν την ανάδυση και διατήρηση καινοτόμων δράσεων αλλαγής.

Αν δεν οργανωθούν διαδικασίες, οι περισσότερες συζητήσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών για νεωτερισμούς συμβαίνουν σε ανεπίσημες ώρες και συνήθως στα διαλείμματα (Καβούρη, 1999). Ο χρόνος αυτός συνήθως δεν επαρκεί για ουσιαστική επικοινωνία και ανταλλαγή σκέψεων και απόψεων. Οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ως πολύ σημαντικό παράγοντα για την εισαγωγή καινοτομιών την ανεπαρκή υποστήριξη και την αταίριαστη οργανωτική δομή (Hofman et al., 2011). Η ενθάρρυνση και υποστήριξη του προσωπικού που εισάγει καινοτομίες στο σχολείο, είναι αποφασιστικής σημασίας (Penlington et al., 2008). Η υιοθέτηση και υλοποίηση καινοτομιών είναι μια διαδικασία μάθησης, όπου οι εκπαιδευτικοί είναι οι μαθητές. Οι εκπαιδευτικοί μαθαίνουν με τους δικούς τους ρυθμούς και το δικό τους τρόπο. Η αλλαγή δε μπορεί να επιβληθεί αλλά μπορεί να ενθαρρυνθεί. Οι εκπαιδευτικοί διδάσκονται, όπως και οι μαθητές, και πρέπει να υποστηρίζονται σε όλη την διαδικασία της εισαγωγής και υλοποίησης της καινοτομίας. Όσοι εμπλέκονται με αλλαγές, χρειάζονται υποστήριξη. Προκειμένου να επιτευχθεί ουσιαστική αλλαγή στις διδακτικές αίθουσες, τα σχολεία πρέπει να παρέχουν συστηματικά ένα περιβάλλον που υποστηρίζει μια εξατομικευμένη, διαφοροποιημένη διαδικασία σχεδιασμού του εκπαιδευτικού για την τάξη του και παρέχει στους εκπαιδευτικούς χρόνο για δοκιμή, λάθος, ανάδραση και συνεργασία με συναδέλφους (Gray, 2012). Απαιτείται συνεπής και σε διάρκεια υποστήριξη, η οποία πρέπει να παρέχεται στο χώρο εργασίας, κατά την διάρκεια της εργασίας και να είναι συγκεκριμένη-

εστιασμένη στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πλαίσιο. Συμβουλευτική-μαιευτική υποστήριξη, παρά καθοδηγητική, με σκοπό να ανασύρει στο φως γνώσεις και εμπειρίες των εκπαιδευτικών που συμμετέχουν, προκειμένου να επενδυθεί στην μάθηση του σχολείου. Οι τακτικές συναντήσεις των εκπαιδευτικών που υλοποιούν καινοτομίες με ομάδες υποστήριξης, συμβάλλουν στο συντονισμό, βοηθούν να ξεπεραστούν δυσκολίες και ενθαρρύνουν την προσπάθεια (Δεμερτζή, 2007β).

Κρίσιμο σημείο του ρόλου της πολιτείας είναι η παροχή θεσμικής υποστήριξης, ειδικότερα σε καινοτομίες-αλλαγές που προωθούνται και επιβάλλονται από αυτήν. Στην Ελλάδα, η θεσμική υποστήριξη των καινοτομιών, παρέχεται από το Υπουργείο Παιδείας και από εποπτευόμενους από αυτό φορείς, όπως το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (ΙΕΠ), που αντικατέστησε το παλαιότερο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (ΠΙ). Οι περιφερειακές υπηρεσίες της πολιτείας εκπαίδευσης στην χώρα μας, έχουν περιορισμένο ρόλο στην προώθηση των καινοτομιών. Ο προβληματισμός που υπάρχει γενικά αφορά στο κατά πόσο η πολιτεία φροντίζει για την παροχή της απαραίτητης υποστήριξης για τις προωθούμενες καινοτομίες.

Η υποστήριξη βοηθά τόσο στην αρχική φάση υιοθέτησης της καινοτομίας, αλλά κυρίως στην φάση της δοκιμής-υλοποίησης και ενσωμάτωσης. Ένας βασικός λόγος, όπου επιτυχημένες καινοτομίες δεν επιβιώνουν, είναι η μείωση ή και ο τερματισμός υποστήριξης από την πολιτεία, με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί και διευθυντές (κυρίως οι νεώτεροι) να αντιμετωπίζουν δυσκολίες και να εγκαταλείπουν (Fullan, 2016).

1.9.14 Ιστορία της σχολικής μονάδας στην εισαγωγή καινοτομιών

Η επιτυχημένη ή όχι προϊστορία ενός σχολικού οργανισμού στην εισαγωγή καινοτομιών, επηρεάζει κάθε νέα προσπάθεια εισαγωγής. Όσο οι εκπαιδευτικοί και το υπόλοιπο προσωπικό έχουν βιώσει αποτυχημένες προσπάθειες εισαγωγής καινοτομιών, τόσο θα είναι κυνικοί και απαθείς σε κάθε νέα προσπάθεια, ασχέτως των προοπτικών της (Zimmerman, 2006). Η επιτυχημένη υλοποίηση και θεσμοποίηση καινοτομιών από ένα σχολείο, δείχνει ότι υπάρχει μια θετική στάση του σχολείου σε σχέση με την καινοτομία, η οποία προφανώς αντικατοπτρίζει τις ικανότητες, την στάση του προσωπικού του σχολείου, καθώς και την ύπαρξη διαδικασιών που υποστηρίζουν την εισαγωγή καινοτομιών. Στα σχολεία που βελτιώνονται, οι εκπαιδευτικοί παρατηρούν ότι μιας και ένα πρόγραμμα ξεκινήσει υπάρχει μια παρακολούθηση για να εξασφαλιστεί ότι λειτουργεί και ύστερα υπάρχει πραγματικά

συνέχεια από το ένα πρόγραμμα στο άλλο (Fullan, 2016).

1.9.15 Συνεργασίες του σχολείου με άλλα σχολεία και εξωτερικούς φορείς.

Το άνοιγμα του σχολείου στην ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας με άλλα σχολεία, με πανεπιστήμια, με τοπικές επιχειρήσεις κ.α., διευκολύνει την πρόσβαση στην καινοτομία, την διασπορά ιδεών, γνώσεων και πληροφοριών και επιτρέπει την διάχυση της καινοτομίας. Έτσι αυξάνονται οι πιθανότητες ανάπτυξης καινοτόμου δράσης στα σχολεία. Λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας, τα δίκτυα συνεργασίας δίνουν πρόσβαση στους διευθυντές και εκπαιδευτικούς των σχολείων σε πληροφορίες για καινοτομίες, με όλο και ευκολότερο τρόπο. Πανεπιστήμια, μη κερδοσκοπικά ιδρύματα και φορείς, προσφέρουν ιδέες, βοήθεια και υποστήριξη για αλλαγή και καινοτομία. Το άνοιγμα του σχολείου σε συνεργασίες, πέρα από την βελτίωση της ροής πληροφορίας, αφ'ενός βελτιώνει το καινοτομικό κλίμα, καθώς οι συνεργασίες απαιτούν αλλαγή από το καθιερωμένο και καλλιεργούν την δοκιμή του νέου, και αφ'ετέρου μαζί με την εμπειρία που διαμοιράζεται, δημιουργείται η επιθυμία να δοκιμαστεί κάτι που δοκίμασαν κάποιοι άλλοι (Γιαννακάκη, 2005; Δεμερτζή, 2007β; Frost, 2012; Fullan, 2016). Θεσμοθετημένα προγράμματα της πολιτείας, όπως το eTwinning και Erasmus+ στοχεύουν στο άνοιγμα των σχολείων σε συνεργασίες (Το eTwinning, χ.η.; Τι είναι το Erasmus+, χ.η.).

1.9.16 Μαθητές

Οι καινοτομίες στοχεύουν κυρίως στην βελτίωση του μαθησιακού αποτελέσματος. Έτσι ο βαθμός που οι εκπαιδευτικές καινοτομίες επιτυγχάνουν τον στόχο αυτό, σχετίζεται και με τον βαθμό που οι μαθητές ανταποκρίνονται στις καινοτομίες αυτές. Ο Fullan (2016) θεωρεί ότι κάθε προσπάθεια εκπαιδευτικής καινοτομίας πρέπει έχοντας τον μαθητή στο κέντρο της, να προκαλεί ουσιαστική εμπλοκή των μαθητών, να είναι εύκολη και αποδοτική στην χρήση της, και να συσχετίζεται με επίλυση προβλημάτων πραγματικής ζωής. Τρεις διαστάσεις σχετίζονται με τα μαθησιακά αποτελέσματα: (α) ο τρόπος που οι μαθητές ατομικά και συνεργατικά μαθαίνουν, (β) οι προσδοκίες και οι στόχοι τους, και (γ) το αίσθημα ότι αποτελούν μέλη μιας μεγαλύτερης κοινότητας που ενδιαφέρεται για αυτούς. Έτσι ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τους μαθητές, αναδεικνύεται η παιδαγωγική διάσταση της εκπαιδευτικής καινοτομίας, ώστε αυτή να λαμβάνει υπόψη της τους τρόπους που οι μαθητές μαθαίνουν. Ένας δεύτερος παράγοντας αφορά στην δυσκολία και

πολυπλοκότητα της καινοτομίας και τον βαθμό που οι μαθητές μπορούν να αλληλεπιδράσουν μαζί της. Ένας άλλος παράγοντας είναι η ύπαρξη κινήτρων που θα προκαλέσει το ενδιαφέρον των μαθητών και θα τους δώσει ευχαρίστηση. Η εκπαιδευτική αλλαγή επιτυγχάνει σε σχέση με το αν οι μαθητές βρίσκουν προσωπικό νόημα σε αυτό που μαθαίνουν και πως το μαθαίνουν (Fullan, 2016). Ένας ακόμη παράγοντας, είναι ο φόρτος εργασίας των μαθητών και ο διαθέσιμος χρόνος που έχουν, και αφορά κυρίως τις καινοτομίες με προαιρετική συμμετοχή των μαθητών (Μαυρογιώργος, 2009; Σπυροπούλου κ.συν., 2007; Κουλούρη, 2000).

1.9.17 Τοπική κοινότητα

Οι τοπικές κοινότητες, ειδικότερα οι γονείς και οι δημοτικές αρχές έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν τόσο στην φάση της υιοθέτησης καινοτομιών αλλά και έπειτα στις φάσεις υλοποίησης και θεσμοποίησης, ιδιαίτερα όταν υπάρχει συνεργασία του σχολείου με τους γονείς. Όταν η τοπική κοινότητα και οι δημοτικές αρχές, πραγματικά συνεργάζονται μαζί με το σχολείο, τότε μπορούν να επιτευχθούν σημαντικές βελτιώσεις, σε αντίθεση με τις περιπτώσεις όπου υπάρχει απάθεια και έλλειψη συνεργασίας ή ακόμη χειρότερα, υπάρχει σύγκρουση. Γενικά, όπου υπάρχει επιτυχημένο σχολείο, υπάρχει και συνεργασία του σχολείου με τους γονείς και το τοπικό σχολικό συμβούλιο (Fullan, 2016). Για τους γονείς, η βελτίωση της εκπαίδευσης των παιδιών τους είναι το άμεσο και δυνατό κίνητρο που μπορεί να δράσει καταλυτικά και να τους κάνει σημαντικούς φορείς σχολικών καινοτομιών. Τα σχολεία με αυξημένη καινοτόμο δράση, είναι αυτά που οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και οι γονείς ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων (Γιαννακάκη, 2005).

1.9.18 Το σχολικό κλίμα

Η ύπαρξη θετικών παραγόντων συμβάλλουν στην δημιουργία καινοτομικού σχολικού κλίματος, που λειτουργεί θετικά στην υιοθέτηση αλλαγών. Ο συνδυασμός καλού σχολικού κλίματος και θετικών αντιλήψεων των εκπαιδευτικών, του προσωπικού, των μαθητών αλλά και των γονέων, προετοιμάζει για ένα καινοτομικό σχολείο, καθώς οι εκπαιδευτικοί σε συνεργασία με τον διευθυντή και τους σχολικούς συμβούλους, ενημερώνονται, αναλαμβάνουν και συμμετέχουν σε καινοτόμα προγράμματα σε εθελοντική βάση ή προτείνουν δικά τους. Όταν ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί, λειτουργούν σε ένα ανοικτό κλίμα σχολείου, όπου ευημερεί η φιλία, οι

συναδελφικές σχέσεις, η συμμετοχή, η συνεργασία, η αποδοχή των συναδέλφων, τότε είναι πιο εύκολο να ληφθούν πρωτοβουλίες και να γίνουν προσπάθειες για διδακτικές και οργανωτικές καινοτομίες. Οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές χρειάζεται να επιμορφώνονται στο πως θα δημιουργούν ένα ανοικτό κλίμα στο σχολείο τους και πως θα το διατηρούν (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000; Καβούρη, 1999).

1.9.19 Ανταγωνισμός μεταξύ των σχολείων-Λογοδοσία του σχολείου

Ένας βασικός παράγοντας που επηρεάζει την διαδικασία υιοθέτησης και υλοποίησης καινοτομίας είναι ο ανταγωνισμός του οργανισμού με άλλους και η λογοδοσία στους γονείς και την πολιτεία. Η Γιαννακάκη (2005), τον συνδέει με το ιδιοκτησιακό καθεστώς, καθώς μελετητές θεωρούν τα ιδιωτικά σχολεία πιο αποτελεσματικά από τα δημόσια, αφού οι γονείς τα επιλέγουν για τα παιδιά τους παρ'όλο που απαιτείται καταβολή διδάκτρων. Επίσης καθώς προσπαθούν σε ανταγωνισμό, χρειάζεται να έχουν καινοτόμα δράση προκειμένου να διαφοροποιηθούν και να προσελκύσουν μαθητές.

1.9.20 Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας

Κάθε έρευνα σχολικής αποδοτικότητας έχει επιδείξει ότι η ηγεσία είναι βασικός παράγοντας (Sammon, 1999, όπ. αναφ. στο Fullan, 2016). Στην επόμενη ενότητα θα αναλυθεί ο διευθυντής ως παράγοντας που επηρεάζει την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο.

1.10 Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας και η εκπαιδευτική καινοτομία

Ο διευθυντής του σχολείου, θεωρείται βασικός μοχλός της αλλαγής στο σχολείο (Bryk, Bender, Sebring, Allensworth, Luppescu και Easton, 2010). Ο ρόλος του θεωρείται κρίσιμος στις προσπάθειες εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών, είτε πρόκειται για καινοτομίες που επιβάλλονται από την ανώτερη ιεραρχία ενός συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος, είτε για καινοτομίες που αναδύονται μέσα από ένα τοπικό σχολικό περιβάλλον.

1.10.1 Αντιλήψεις διευθυντών σχολείων για την καινοτομία στην εκπαίδευση

Όλοι όσοι εμπλέκονται με την υιοθέτηση, υλοποίηση και θεσμοποίηση καινοτομιών στην εκπαίδευση, διαμορφώνουν τις δικές τους αντιλήψεις, που τους προδιαθέτουν έναντι των αλλαγών και καθορίζει τον τρόπο που θα λειτουργήσουν, τις στάσεις και πρακτικές τους. Οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί έχουν διαφορετικές αντιλήψεις

και οπτικές σχετικά με την διαδικασία και τα αποτελέσματα των καινοτομιών (Waslander, 2007, όπ. αναφ. στο Hofman et al., 2011). Η διαμόρφωση αυτών, σχετίζεται με την προσωπικότητα του καθένα, τις προσδοκίες, τις ελπίδες, τους φόβους, τις ανάγκες, τις αναμνήσεις, τις επιρροές, τις προηγούμενες εμπειρίες, το στάδιο της καριέρας στο οποίο βρίσκεται, την κατάσταση που επικρατεί στο επαγγελματικό περιβάλλον και το οικογενειακό περιβάλλον, την ψυχολογική κατάσταση (Καβούρη, 1999; Fullan, 2016).

Οι αντιλήψεις των διευθυντών για την καινοτομία, διαμορφώνουν την στάση τους και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες και πρακτικές τους απέναντι στις καινοτομίες.

Οι Hofman et al. (2011) βρήκαν ότι οι σχολικοί ηγέτες πιστεύουν ότι εμπόδια στις καινοτομίες είναι τα εξής:

- Ο ανεπαρκής χρόνος για καινοτομίες.
- Ο συντηρητικός τρόπος σκέψης των εκπαιδευτικών.
- Η ανεπαρκής χρηματοδότηση για καινοτομίες.
- Η σχολική διοίκηση απαιτεί περισσότερα και γρηγορότερα από τους εκπαιδευτικούς.
- Η ακαταλληλότητα κτιρίων.
- Το ότι οι καινοτομίες δεν ολοκληρώνονται.
- Η ακατάλληλη επαγγελματική ανάπτυξη.
- Η ισχυρή σύνδεση της καινοτομίας σε ένα καινοτόμο παράγοντα (attractor).
- Η ανεπαρκής υποστήριξη.
- Η έλλειψη κατάλληλων εκπαιδευτικών εργαλείων.
- Η οργανωτική δομή του σχολείου που δεν ταιριάζει με κάποιες καινοτομίες.
- Το γεγονός ότι το σχολείο δεν εμπλέκει ικανοποιητικά την εμπειρογνομosύνη και τις ιδέες των εκπαιδευτικών στην καινοτόμο διαδικασία.

Από τους παραπάνω, σημαντικότερος παράγοντας θεωρείται ο χρόνος.

1.10.2 Πρακτικές των διευθυντών

Σχετικά με τις στάσεις και τις πρακτικές διευθυντών για την καινοτομία, η Καβούρη (1999) θεωρεί ότι οι διευθυντές διαμορφώνουν τις αντιλήψεις τους και τις στάσεις τους για την καινοτομία υπό την επίδραση του κλίματος, δηλ. στάση, σχέσεις και συμπεριφορά του διδακτικού προσωπικού με το οποίο σχετίζονται καθημερινά.

Αναφέρει τα αποτελέσματα έρευνάς της, όπου περίπου τα 2/3 των διευθυντών δήλωσαν ότι ενθαρρύνουν και αναλαμβάνουν τον προγραμματισμό μιας καινοτομίας, συζητούν θέματα σχετικά με καινοτομίες με τους εκπαιδευτικούς και ενθαρρύνουν την συμμετοχή και λήψη αποφάσεων, δίνουν ιδέες και κάνουν προτάσεις για το αναλυτικό πρόγραμμα και την διδακτική πράξη. Η ίδια όμως εκτιμά ότι τα παραπάνω φαίνεται να είναι υπερβολικά, καθώς πρακτικά δεν δίνεται η δυνατότητα στους διευθυντές να λειτουργήσουν έτσι, και περισσότερο εκφράζουν τις επιδιώξεις και φιλοδοξίες τους, παρά τα πραγματικά επιτεύγματά τους. Σχετικά με την ενημέρωση τους, ένα μικρό ποσοστό διευθυντών (~25%) ενημερώνεται για τις καινοτομίες στην εκπαίδευση και ανάλογα, ένα μικρό ποσοστό (14%) προγραμματίζει τυπικές συγκεντρώσεις με τους εκπαιδευτικούς για να συζητηθούν νέες ιδέες και δραστηριότητες, ενώ ένα ποσοστό 21% το κάνει σε άτυπες συγκεντρώσεις.

Οι διευθυντές για να προάγουν την κουλτούρα της αλλαγής, χρησιμοποιούν δύο βασικές στρατηγικές: ενθάρρυνση και υποστήριξη του προσωπικού να εισάγει καινοτομίες στο σχολείο, και συμμετοχή του προσωπικού στον τρόπο που η αλλαγή θα υλοποιηθεί καλύτερα. Αυτά θεωρούνται αποφασιστικής σημασίας από τους διευθυντές και το προσωπικό, καθώς ενδυναμώνει τα μέλη του προσωπικού ώστε να αισθανθούν ως δρώντα υποκείμενα αλλαγής (Penlington et al., 2008).

1.10.3 Ο ρόλος του διευθυντή στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών

Στα συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα που οι καινοτομίες και αλλαγές προτείνονται από την κορυφή της ιεραρχίας έξω από την σχολική μονάδα, η διαχείριση των καινοτομιών αφορά κατά κανόνα τον διευθυντή (Παπακωνσταντίνου, 2008) και η έρευνα έχει επιδείξει το σημαντικό αντίκτυπο του διευθυντή στα αποτελέσματα των αναμορφώσεων. Για αυτό και οι σχεδιαστές πολιτικών λαμβάνουν υπόψη τους διευθυντές στην διαδικασία αλλαγής. Οι αντιλήψεις του και τις πρακτικές του, έχουν ως αποτέλεσμα να αντιμετωπιστεί σοβαρά ή όχι μια προσπάθεια αλλαγής, να υποστηριχθούν οι εκπαιδευτικοί και να διατεθούν πόροι και μέσα. Προσπάθειες αλλαγών που έχουν την υποστήριξη των διευθυντών, το πιθανότερο είναι να εξελιχθούν καλά (Fullan, 2016).

Ο ρόλος του διευθυντή αυξάνει ανάλογα με τον βαθμό αυτονομίας της σχολικής μονάδας και γίνεται καθοριστικός στα αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα. Ο διευθυντής πρέπει να αναγνωρίζει και να προωθεί τις καινοτομικές ιδέες που αναδύονται στο σχολείο του και να προσπαθεί για την επιτυχημένη εισαγωγή τους

(Παπακωνσταντίνου, 2008). Η καινοτομία βέβαια, δεν είναι κάτι που μπορεί να έρθει εύκολα μέσα από έναν προσχεδιασμένο τρόπο, αλλά είναι από τις ιδιότητες που προβάλλουν μέσα από ένα σύνθετο εύρος δραστηριοτήτων που ταράζουν τους παραδοσιακούς κανόνες (Glatter et al., 2005), και έτσι ο διευθυντής πρέπει να φροντίζει για την δημιουργία συνθηκών που θα επιτρέψουν στην καινοτομία να εμφανιστεί στο σχολικό του περιβάλλον.

Ο Bulbul (2012) καταλήγει σε τέσσερις άξονες που χαρακτηρίζουν την ικανότητα διαχείρισης της καινοτομίας στο σχολείο από τους διευθυντές: διαχείριση project, κουλτούρα του οργανισμού και οργανωτική δομή, στρατηγική για την καινοτομία και διαχείριση πληροφορίας. Ο Watt (2002, οπ.αναφ. στο Bulbul, 2012) θεωρεί ότι η εκπαιδευτική καινοτομία έχει 4 διαστάσεις με την οποία πρέπει να ασχοληθεί ο διευθυντής: καινοτόμα άτομα, κουλτούρα και κλίμα, δομές και διαδικασίες, και ηγεσία.

Σκοπός του διευθυντή πρέπει να είναι η εισαγωγή, εφαρμογή και βιωσιμότητα των καινοτομιών, μέσα από τη διαμόρφωση ενός καινοτομικού περιβάλλοντος, που διευκολύνει και προωθεί την υιοθέτηση καινοτομιών. Έτσι, ο διευθυντής θα πρέπει να είναι ανοικτός σε νέες ιδέες και πρακτικές και να επίσης να διαγνώσει και να κατανοήσει τις δυνάμεις που αντιστέκονται ή πρόκειται να αντισταθούν στις αλλαγές και να τις αντιμετωπίσει (Παπακωνσταντίνου, 2008). Σε κάθε περίπτωση, στο επίπεδο της σχολικής μονάδας, ο διευθυντής πρέπει να ενισχύσει τους παράγοντες που επιδρούν θετικά στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών και να αντιμετωπίσει τους παράγοντες που λειτουργούν αρνητικά.

Σύμφωνα με μελέτη 100 επιτυχημένων σχολείων συγκριτικά με άλλα 100, των Bryk, et al. (2010), η εξήγηση της διαφορετικής απόδοσης ήταν η σχολική ηγεσία ως οδηγός για αλλαγή, που με την σειρά της εστίαζε σε τέσσερις διασυνδεδεμένες δυνάμεις: την ατομική και ομαδική επαγγελματική ικανότητα των εκπαιδευτικών, το σχολικό κλίμα (με εξασφάλιση ασφάλειας και συνέχειας στη βοήθεια της μάθησης), τους δεσμούς με τους γονείς και την κοινότητα, και το σύστημα καθοδήγησης της διδασκαλίας (διδακτικές πρακτικές που εμπλέκουν τους μαθητές σε σχέση με σημαντικούς μαθησιακούς στόχους). Οι Bryk et al. (1998, όπ.αναφ. στο Fullan, 2016) βρήκε ότι σε σχολεία που επιδείκνυαν βελτίωση στο πέρασμα το χρόνου, οι διευθυντές είχαν: (1) έναν συμπεριληπτικό, διευκολυντικό προσανατολισμό, (2) μια θεσμική εστίαση στην μαθητική μάθηση, (3) αποδοτική διαχείριση, (4) συνδυασμό πίεσης και υποστήριξης. Είχαν στρατηγικό προσανατολισμό, χρησιμοποιώντας

σχέδια βελτίωσης του σχολείου και καθοδηγητική εστίαση να πλήξουν την ασυνάφεια (incoherence).

Έτσι ο ρόλος του διευθυντή όσον αφορά την επιτυχημένη εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στην σχολική μονάδα, είναι πολυδιάστατος και σχετίζεται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη, και όχι του απλού διαχειριστή (Παπακωνσταντίνου, 2008). Αρκετές φορές ο διευθυντής προκειμένου να προσπεράσει την άρνηση των εκπαιδευτικών και να προχωρήσει με τις καινοτομίες που θέλει, εφαρμόζει πρακτικές πολιτικής όπως η συνεργασία με λίγους και νέους κυρίως εκπαιδευτικούς, παρέχοντάς τους διευκολύνσεις στο πρόγραμμα ή στις ανάγκες απουσιών τους (Αθανασίου, 2015).

Λαμβάνοντας υπόψη και τους παράγοντες που επηρεάζουν την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών και τους οποίους μπορεί να χειριστεί ο διευθυντής, ο ρόλος του πρέπει να κινείται στους παρακάτω άξονες:

Στόχοι - όραμα

Αποφασιστικός είναι ο ρόλος του διευθυντή στο να επικοινωνήσει ένα ξεκάθαρο στρατηγικό όραμα που αντιδρά γρήγορα στο περιβάλλον του σχολείου με ευρεία συμπερίληψη του προσωπικού (Γιαννακάκη, 2005). Ο Pater (2008, όπ. αναφ. στο Hofman et al., 2011) δηλώνει ότι είναι πολύ σημαντικό για τον σχολικό ηγέτη, να δείχνει ξεκάθαρους στόχους και σκοπούς.

Ενίσχυση των επαγγελματικών ικανοτήτων των εκπαιδευτικών και του ίδιου

Η πιο σημαντική επιρροή όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των διευθυντών, θεωρείται ο τρόπος της συμμετοχής των διευθυντών στην μάθηση και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σε σχέση με την διδασκαλία και τα μαθησιακά αποτελέσματα. Στα σχολεία που υπάρχει αποδοτικότητα ο διευθυντής έχει θέσει ως προτεραιότητα την μάθηση των εκπαιδευτικών αλλά και του ίδιου. (Robinson, 2011, όπ. αναφ. στο Fullan, 2016). Σε σχολεία που σημείωναν βελτίωση, οι διευθυντές εργάζονταν για την επέκταση των επαγγελματικών ικανοτήτων του κάθε εκπαιδευτικού, ώστε να προωθηθεί η διαμόρφωση μιας συνεκτικής επαγγελματικής κοινότητας (Fullan, 2016). Η βελτίωση των επαγγελματικών ικανοτήτων, αυξάνει την αυτοπεποίθηση και διευκολύνει την απόφαση για εμπλοκή με την αλλαγή που επιφέρει η καινοτομία (Zimmerman, 2006).

Δημιουργία αίσθησης ασφάλειας και σταθερότητας

Οι αλλαγές γενικά δεν είναι άμεσες, ενώ είναι περίπλοκες και το προσωπικό αισθάνεται ανασφάλεια. Κατά την εισαγωγή μιας καινοτομίας-αλλαγής ο διευθυντής πρέπει να διασφαλίσει ότι η αλλαγή δεν θα θίξει δυσανάλογα κάποιους (Ιορδανίδης, 2006) και να πείσει τους εκπαιδευτικούς ότι εγγυάται σταθερότητα και συνέχεια (Pater, 2008, όπ. αναφ. στο Hofman et al, 2011).

Ενεργή συμμετοχή και εμπλοκή στις αποφάσεις και στην υλοποίηση

Οι σχολικοί ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί νοιώθουν τα προβλήματά τους, και ότι οι ιδέες τους λαμβάνονται υπ' όψη κατά την διαδικασία καινοτομίας. Αυτό είναι δυνατό, όταν ο σχολικός ηγέτης εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς ενεργά και έχει αντιλαμβάνεται τις εμπειρίες, τα συναισθήματα και την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών κατά την διαδικασία (Pater, 2008, όπ. αναφ. στο Hofman et al., 2011; Zimmerman, 2006). Θεωρείται σημαντική η ικανότητα του διευθυντή να κάνει την πρόοδο μια συλλογική φιλότιμη προσπάθεια (Robinson, 2011, όπ. αναφ. στο Fullan, 2016).

Παροχή υποστήριξης

Η υποστήριξη στους εμπλεκόμενους εκπαιδευτικούς αποτελεί έναν από τους ρόλους του διευθυντή στην εισαγωγή της καινοτομίας. Οι εκπαιδευτικοί δεν αποτολμούν εύκολα εμπλοκή με αλλαγές αν νοιώθουν ότι δεν θα έχουν την υποστήριξη που θα χρειαστούν. Ο διευθυντής πρέπει να οργανώσει ικανοποιητική και συνεχή υποστήριξη προκειμένου να υπάρξει εκκίνηση και διατήρηση των καινοτόμων δράσεων. Στο πλαίσιο της υποστήριξης μπορούμε να συμπεριλάβουμε και την παροχή στους εμπλεκόμενους των απαραίτητων υποδομών σε χώρους και υλικοτεχνικό εξοπλισμό που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση καινοτομιών (Fullan, 2016; Hofman et al., 2011; Penlington et al., 2008; Παπαδημητρίου, 2006; Καβούρη, 1999).

Το παράδειγμα του διευθυντή

Οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν θετικά την καινοτομία με πολλούς τρόπους, μεταξύ αυτών να διαμορφώσουν την συμπεριφορά των υπαλλήλων τους με άμεσους και έμμεσους τρόπους. (Zafer-Gunes, 2016). Η αφοσίωση των διευθυντών στην εργασία τους, λειτουργεί ως καταλύτης κινητοποίησης σε οργανωτικό επίπεδο. Παρ'

ότι αυτή δεν είναι μια συμπεριφορά που κατευθύνεται προς τους υφισταμένους, είναι εν μέρει ορατή από αυτούς και οι δυνατότητες κινητοποίησης έχουν ήδη επιβεβαιωθεί σε ατομικό επίπεδο. Έτσι η εργασιακή αφοσίωση των διευθυντών, λειτουργεί καταλυτικά στην καινοτομική διαδικασία των σχολείων, καθώς αυξάνει την δημιουργικότητα των εκπαιδευτικών μέσω της παραγωγής ιδεών, που με την σειρά της προάγει την επικοινωνία και την καινοτομία (Koch et al., 2014).

Διαμόρφωση ανοικτού-καινοτομικού κλίματος και κουλτούρας αλλαγής

Ο ρόλος του διευθυντή στην προαγωγή κουλτούρας της αλλαγής στο σχολείο είναι αποφασιστικός, στον τρόπο που το προσωπικό του σχολείου ανταποκρίνεται στις συνεχείς αλλαγές της εξωτερικής πολιτικής και του κοινωνικού περιβάλλοντος. Έτσι τα σχολεία ανταποκρίνονται επικοινωνιακά σε πρωτοβουλίες τοπικής ή εθνικής πολιτικής, με το προσωπικό να αντιμετωπίζει την συμμετοχή στην αλλαγή θετικά. Ο διευθυντής πρέπει να αντιμετωπίζει τις αλλαγές, όχι σαν επιβολή, αλλά σαν ευκαιρίες για το σχολείο να δοκιμάσει και βελτιώσει τις τρέχουσες πρακτικές του. Έτσι οι νέες πολιτικές μπορούν να εφαρμοστούν με τρόπο που ενσωματώνεται σε αυτό που το σχολείο ήδη κάνει (Penlington et al., 2008; Zimmerman, 2006).

Προσέγγιση σχολείου και γονέων-τοπικής κοινότητας

Σχολεία που επιδείκνυαν βελτίωση στο πέρασμα το χρόνου, είχαν συνεργασία διευθυντών με γονείς, εκπαιδευτικούς και μέλη της κοινότητας, για να κινητοποιήσουν πρωτοβουλίες και να ενδυναμωθούν οι δεσμοί μεταξύ των επαγγελματιών του σχολείου και του πληθυσμού που εξυπηρετούν. Στην έρευνα των Bryk et al. (2010, όπ.αναφ. στο Fullan, 2016) όπου η εξήγηση της διαφορετικής επιτυχημένης απόδοσης των σχολείων ήταν η σχολική ηγεσία ως οδηγός για αλλαγή, όλα τα επιτυχημένα σχολεία, έχουν ισχυρούς δεσμούς με τους γονείς και την κοινότητα.

1.10.4 Αντιλήψεις των διευθυντών για αποτελεσματικότητά τους στη διαχείριση καινοτομιών

Οι διευθυντές σχολείων αισθάνονται γενικά ότι ανταποκρίνονται στο ρόλο τους στη διαχείριση της καινοτομίας. Πιο επιτυχημένοι αισθάνονται στον άξονα της οργανωσιακής δομής και κουλτούρας, και λιγότερο στον άξονα της στρατηγικής καινοτομίας και διαχείρισης έργου (Agiroglu, 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Ερευνητικό πρόβλημα και μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας

2.1 Προβληματική της έρευνας

Σε έναν κόσμο που αλλάζει ταχύτατα και η αλλαγή αποτελεί κανόνα, τα σχολεία πρέπει να μπορούν αφ'ενός να ανταποκρίνονται στις εξωγενείς απαιτήσεις για αλλαγή, αφ'ετέρου να προωθούν από μόνα τους την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών. Αυτό θα τους επιτρέψει να λειτουργούν αποδοτικά και να βελτιώνουν την λειτουργία τους και τα εκπαιδευτικά τους αποτελέσματα.

Όμως η εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στα σχολεία, δεν αποτελεί μια αυτόματη διαδικασία, αλλά μια δύσκολη, που πολύ συχνά δεν έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Είναι αρκετοί οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραπάνω διαδικασία και που αναπτύχθηκαν στο πρώτο μέρος της έρευνας. Ο ρόλος του διευθυντή είναι πολύ σημαντικός στην αντιμετώπιση των δυσκολιών αυτών και στην επιτυχία της εισαγωγής καινοτομιών στο σχολείο. Με βάση τις αντιλήψεις του, διαμορφώνει στάσεις και εντέλει ενεργεί για την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολικό περιβάλλον. Οι αντιλήψεις που έχει ο διευθυντής σχετικά με την εκπαιδευτική καινοτομία, την μορφή, το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της, τη σημασία της για την εκπαίδευση και τα αποτελέσματά της, οι πρακτικές που εφαρμόζει (ή όχι) για να διευκολύνει την διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής εκπαιδευτικών καινοτομιών, επηρεάζουν τον τρόπο που υλοποιείται η διαδικασία εισαγωγής και το αποτέλεσμα αυτής.

Ο ερευνητής ως εκπαιδευτικός και ως διευθυντής σχολικής μονάδας, βίωσε συχνά την διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών, προαιρετικών και υποχρεωτικών, και προβληματίστηκε για τα παραπάνω θέματα. Στην χώρα μας, όπου οι διευθυντές των σχολείων δεν έχουν κάνει υποχρεωτικά σπουδές ή επιμορφώσεις στην Διοίκηση της Εκπαίδευσης, είναι ενδιαφέρον να διερευνήσουμε τα παραπάνω ερωτήματα.

Τα ευρήματα που θα προκύψουν από μια τέτοια έρευνα, θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από τα στελέχη των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης (τοπικών και περιφερειακών), προκειμένου αφ'ενός να σχεδιασθούν και υλοποιηθούν κατάλληλα στοχευμένες επιμορφωτικές παρεμβάσεις στους διευθυντές σχολείων με σκοπό την βελτίωση των ικανοτήτων τους στην διαχείριση της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών στα σχολεία, και αφ'ετέρου να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό

μεγαλύτερων αλλαγών στην εκπαίδευση.

2.2 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων και των πρακτικών διευθυντών του Νομού Κορινθίας κατά το σχολικό έτος 2016-2017 σχετικά με την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στα σχολεία τους.

Η εστίαση της έρευνας σε διευθυντές Γυμνασίων του Νομού Κορινθίας, έγινε για τους εξής λόγους: Ο ερευνητής υπηρετώντας ως διευθυντής σε Γυμνάσιο, έχει μεγάλη προσωπική επιθυμία να διερευνήσει το θέμα στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Στα Γυμνάσια υπάρχει μικρότερη πίεση σε σχέση με τα Λύκεια, οπότε και μεγαλύτερη άνεση για εφαρμογή καινοτομιών. Επιπλέον, ο ερευνητής υπηρετώντας σε Γυμνάσιο του Νομού έχει ευκολότερη πρόσβαση να διεξάγει την έρευνα στον περιορισμένο χρόνο της εκπόνησης της εργασίας.

Ειδικότερα ενδιαφέρει, να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με το περιεχόμενο της εκπαιδευτικής καινοτομίας και τα χαρακτηριστικά της, τα οφέλη της, και τους παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής της. Επίσης μας ενδιαφέρει να διερευνηθούν οι πρακτικές που εφαρμόζουν για να διαχειριστούν την διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών στο σχολείο υποστηρίζοντας (ή όχι) την διαδικασία. Τέλος μας ενδιαφέρει να διερευνηθεί η αντίληψή τους για το ρόλο του διευθυντή στην διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής εκπαιδευτικών καινοτομιών, αλλά και την προσωπική τους εκτίμηση, για το προσωπικό τους ρόλο και την αποτελεσματικότητα στην καινοτομικότητα της σχολικής μονάδας που διευθύνουν, καθώς οι αντιλήψεις τους για ενίσχυση του ρόλου αυτού.

2.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

- Ποιες είναι οι αντιλήψεις των διευθυντών Γυμνασίων για την εκπαιδευτική καινοτομία;

Στόχος του ερευνητικού ερωτήματος είναι οι διερεύνηση των αντιλήψεων των διευθυντών για την έννοια και το περιεχόμενο της εκπαιδευτικής καινοτομίας, τα χαρακτηριστικά της και τα οφέλη της στο σχολείο, καθώς και τις αντιλήψεις τους σχετικά με το αν οι καινοτομίες που προτείνονται και υποστηρίζονται από το Υπουργείο Παιδείας καλύπτουν τις ανάγκες των σχολείων για καινοτομίες.

- Ποιες είναι οι αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο;
Στόχος αυτού του ερωτήματος είναι να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών.
- Ποιες πρακτικές εφαρμόζουν οι διευθυντές κατά την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο;
Στόχος του ερωτήματος είναι η διερεύνηση των πρακτικών που οι διευθυντές των σχολείων εφαρμόζουν κατά την διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών, για να διαχειριστούν την διαδικασία και να αντιμετωπίσουν τους αρνητικούς παράγοντες, να ενισχύσουν τους θετικούς, και γενικά να διευκολύνουν την διαδικασία.
- Ποιες είναι οι αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με το ρόλο τους ως διευθυντές στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στη σχολείο;
Ο στόχος αυτού του ερωτήματος είναι να διερευνήσει τις αντιλήψεις των διευθυντών όσον αφορά το ρόλο τους στην διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών στο σχολείο και τις αντιλήψεις τους για την αποτελεσματικότητά τους στην παραπάνω διαδικασία στο σχολείο που διευθύνουν.

2.4 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου/Ερευνητικού εργαλείου

Η έρευνα απευθύνεται στους διευθυντές Γυμνασίων του νομού Κορινθίας, πληθυσμό σχετικά μικρής κλίμακας. Καθώς σκοπός είναι η διερεύνηση προσωπικών αντιλήψεων και πρακτικών, μέσω της κατάθεσης αυθεντικών απόψεων, χωρίς οι ερωτώμενοι να περιορίζονται από τις απόψεις του ερευνητή ή προηγούμενα ευρήματα, επιλέχθηκε ποιοτικού τύπου μεθοδολογία, με εργαλείο συλλογής δεδομένων την ημιδομημένη προσωπική συνέντευξη με ανοικτού τύπου ερωτήσεις (Cohen et al., 2007; Creswell, 2016). Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις επιτρέπουν στον ερευνητή να μπει στον κόσμο ενός άλλου προσώπου και να δει από την δική του προοπτική (Patton, 1990 όπ.αναφ. στο Stringer & Hiourani, 2015). Η ποιοτική έρευνα είναι πιο κατάλληλη για προσέγγιση ερευνητικών προβλημάτων στα οποία δεν γνωρίζουμε τις μεταβλητές και η βιβλιογραφία δίνει περιορισμένες σχετικά πληροφορίες και χρειαζόμαστε να μάθουμε περισσότερα μέσω διερεύνησης (Creswell, 2016).

Η συνέντευξη επιτρέπει να δημιουργηθεί κλίμα αμεσότητας ανάμεσα στον

συνεντευκτική και των ερωτώμενο. Η συνέντευξη είναι ημιδομημένη, ώστε να υπάρχει μια σειρά ερωτήσεων για τα υπό διερεύνηση θέματα, αλλά και να υπάρχει δυνατότητα διευκρινήσεων, επεκτάσεων και αλλαγής της σειράς των ερωτήσεων ανάλογα με τις απαντήσεις του ερωτώμενου. Οι ερωτήσεις είναι ανοικτού τύπου που επιτρέπουν στον συνεντευκτή την καλύτερη εκτίμηση αυτών που πιστεύει ο ερωτώμενος και μπορούν να οδηγήσουν σε μη αναμενόμενες απρόβλεπτες απαντήσεις, και να υποδείξουν υποθέσεις που δεν έχουν εξεταστεί ως τώρα. Επίσης ενθαρρύνουν την συνεργασία και βοηθούν στην δημιουργία επαφής, επιτρέπουν στον συνεντευκτή να διευκρινίσει παρανοήσεις και να προχωρήσει σε όσο βάθος θέλει (Cohen et al., 2007).

Μερικά μειονεκτήματα της συνέντευξης είναι ότι παρέχουν φιλτραρισμένες πληροφορίες μέσα από τις απόψεις του ατόμου που παίρνει την συνέντευξη αλλά και το άτομο που δίνει την συνέντευξη επιλέγει να απαντήσει δίνοντας την άποψη που θέλει να ακούσει ο ερευνητής. Επίσης η παρουσία του ερευνητή μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο που απαντά το άτομο που δίνει συνέντευξη. Οι απαντήσεις μπορεί να μην είναι κατανοητές ή σαφείς. Το άτομο που παίρνει την συνέντευξη έχει να αντιμετωπίσει δυσκολίες και απαιτείται να δίνει προσοχή σε θέματα όπως να διαχειρίζεται συναισθηματικά ξεσπάσματα, να μιλάει λίγο και ταυτόχρονα να σπάει τον πάγο και να ενθαρρύνει τα άτομα να μιλήσουν (Creswell, 2016).

2.5 Οδηγός-πιλότος συνέντευξης

Για τις ανάγκες της συνέντευξης, δομήθηκε ένας οδηγός συνέντευξης με μια σειρά ερωτήσεων (Cohen et al., 2007). Καθώς θα χρησιμοποιηθεί ημιδομημένη συνέντευξη ο οδηγός θα χρησιμοποιηθεί ως βασικός άξονας για την διεξαγωγή της συνέντευξης, επιτρέποντας να αλλάξουμε την σειρά των ερωτήσεων, την διατύπωσή τους ή να παραλείψουμε κάποιες αν έχουμε καλυφθεί από προηγούμενη απάντηση.

Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με τρόπο που κατά το δυνατόν να μην είναι καθοδηγητικός (Cohen et al., 2007). Αρκετές ερωτήσεις έχουν διευκρινιστικές ερωτήσεις, που υποβάλλονται αν χρειάζεται. Σε περίπτωση που η προηγούμενη απάντηση του ερωτώμενου έχει καλύψει τη ερώτηση, οι διευκρινιστικές ερωτήσεις δεν υποβάλλονται. Οι ερωτήσεις συντάχθηκαν με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που σκοπεύουμε να διερευνήσουμε.

Για την διερεύνηση των αντιλήψεων για την καινοτομία στο σχολείο, τέθηκαν οι επόμενες ερωτήσεις.

- Στο χώρο της εκπαίδευσης, ακούγεται συχνά ο όρος εκπαιδευτική καινοτομία; Τι θεωρείτε ότι είναι μια εκπαιδευτική καινοτομία; Μπορείτε να δώσετε κάποια παραδείγματα; Ποια θεωρείται ότι είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της;
- Ποια θεωρείτε ότι μπορεί να είναι τα οφέλη από την εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο;
- Το Υπουργείο Παιδείας εισάγει, προτείνει και υποστηρίζει εκπαιδευτικές καινοτομίες (προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων, αγωγής υγείας, Erasmus, μαθητικοί διαγωνισμοί κτλ). Θεωρείτε ότι αυτές μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες των σχολείων για καινοτομίες; Γιατί το θεωρείτε αυτό;

Για το ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο, συντάχθηκαν οι επόμενες ερωτήσεις.

- Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν αρνητικά, δυσκολεύουν ή ακυρώνουν την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο; Ποιους από αυτούς θεωρείτε σημαντικότερους;
- Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν θετικά και διευκολύνουν την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο; Ποιους από αυτούς θεωρείτε σημαντικότερους;

Για το ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τις ενέργειες και πρακτικές που εφαρμόζει ο διευθυντής στην εισαγωγή και εφαρμογή διαδικασιών, τέθηκαν οι επόμενες ερωτήσεις.

- Στο διάστημα που είστε διευθυντής/διευθύντρια, έχουν εισαχθεί και εφαρμοστεί καινοτομίες; Αν ναι: Ποιες είναι αυτές και με ποιών πρωτοβουλία εισήχθησαν; Αν όχι: Γιατί θεωρείτε ότι δεν έγινε αυτό;
- Μπορείτε να περιγράψετε τους τρόπους, που γίνεται υιοθέτηση-εισαγωγή μιας καινοτομίας στο σχολείο σας;
- Κάνετε κάποιες ενέργειες σαν διευθυντής/διευθύντρια στην αρχική φάση επιλογής-υιοθέτησης καινοτομιών; Αν ναι: Ποιες είναι αυτές; Αν όχι:, Γιατί θεωρείτε ότι δεν έγινε αυτό;
- Ως διευθυντής/διευθύντρια, κάνετε κάποιες ενέργειες ή εφαρμόζετε κάποιες πρακτικές, για να αντιμετωπίσετε τους παραπάνω παράγοντες και να ενισχύσετε την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο σας; Αν ναι: Ποιες είναι αυτές; Αν όχι:, Γιατί θεωρείτε ότι δεν έγινε αυτό;

Για το ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τις αντιλήψεις για τον ρόλο του διευθυντή στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο, συντάχθηκαν οι επόμενες ερωτήσεις.

- Πόσο αποτελεσματικές θεωρείτε ότι ήταν οι ενέργειες που κάνατε ως διευθυντής στην ενίσχυση της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών στο σχολείο σας; Υπάρχουν κάποιες ενέργειες που θεωρείται πιο αποτελεσματικές; (Η ερώτηση αυτή υποβάλλεται αν είναι θετική η απάντηση στην ερώτηση, να ο διευθυντής εφαρμόζει πρακτικές ή ενέργειες.)
- Ποιος θεωρείτε ότι πρέπει να είναι ο ρόλος του διευθυντή σε όλη τη διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών στο σχολείο;
- Τι θεωρείτε ότι θα μπορούσε να ενισχύσει τον ρόλο του διευθυντή στην διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών στο σχολείο;

Ο οδηγός/πιλότος της συνέντευξης παρατίθεται στο παράρτημα.

Με την συνέντευξη θα συλλεχθούν και στοιχεία που θα αποτυπώνουν τα τυπικά χαρακτηριστικά του διευθυντή (φύλο, ηλικία, σπουδές, προϋπηρεσίες) και της σχολικής μονάδας που διευθύνει (πλήθος μαθητών-εκπαιδευτικών, υποδομή).

2.6 Το δείγμα και η διαδικασία επιλογής του

Η έρευνά μας στοχεύει στην καταγραφή των αντιλήψεων και των πρακτικών των διευθυντών Γυμνασίων. Επιλέχθηκε η σκόπιμη δειγματοληψία (purposeful sampling) κατά την οποία επιλέγονται οι συμμετέχοντες έτσι ώστε να διευκολύνουν την ερευνητική διαδικασία σε συνάρτηση με τους στόχους και τον σκοπό της έρευνας. Στη σκόπιμη δειγματοληψία οι ερευνητές επιλέγουν εκ προθέσεως άτομα και τοποθεσίες προκειμένου για τη γνώση και κατανόηση μιας ιδέας ή μιας κατάστασης με βάση το κριτήριο της εξασφάλισης ενός "πλούτου" πληροφοριών (Patton, 1990, όπ. αναφ. στο Creswell, 2011). Επιλέγησαν διευθυντές που ήταν πρόθυμοι να δώσουν συνέντευξη και είχαν την δυνατότητα να συναντηθούν με τον ερευνητή στο διάστημα Φεβρουαρίου-Μαΐου 2017.

Το δείγμα αποτελείται από δεκαέξι διευθυντές Γυμνασίων του Νομού Κορινθίας σε σύνολο τριάντα ένα. Από αυτούς ένας είναι διευθυντής σε Εσπερινό Γυμνάσιο και ένας σε Ειδικό Επαγγελματικό Γυμνάσιο.

Στους πίνακες 2.1 έως και 2.7 βρίσκονται κατανομές των διευθυντών με διάφορα κριτήρια. Όσον αφορά την ηλικία, το 56,25% των διευθυντών είναι ηλικίας 51 έως 60 ετών, ενώ δεν υπάρχει κανείς μικρότερος των 41 ετών. Το 56,25% είναι γυναίκες.

Σχετικά με την εκπαιδευτική προϋπηρεσία το 56,25% έχει 21 έως 30 έτη. Επίσης όσον αφορά την προϋπηρεσία ως διευθυντές, το 62,50% είναι για πρώτη φορά διευθυντές με 1 έως 2 έτη εμπειρία. Το 56,25% των διευθυντών κατέχει μεταπτυχιακό ή/και διδακτορικό. Το 75% γνωρίζει τουλάχιστον μια ξένη γλώσσα. Τέλος το 62,50% δήλωσε ότι την τελευταία 5ετία έχει παρακολουθήσει μια τουλάχιστον επιμόρφωση σε θέματα Διοίκησης ή/και Παιδαγωγικής-Διδακτικής.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 Κατανομή σε ηλικιακές βαθμίδες

Ηλικία (έτη)	Πλήθος	Ποσοστό
41-50	6	37,50 %
51-60	9	56,25 %
61 και άνω	1	6,25 %
	16	100,00 %

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 Κατανομή ως προς το φύλο

Φύλο	Πλήθος	Ποσοστό
Άνδρες	7	43,75 %
Γυναίκες	9	56,25 %
	16	100,00 %

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3 Κατανομή ως προς την εκπαιδευτική προϋπηρεσία

Προϋπηρεσία (έτη)	Πλήθος	Ποσοστό
11-20	6	37,50 %
21-30	9	56,25 %
31 και άνω	1	6,25 %
	16	100,00 %

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4 Κατανομή ως προς την προϋπηρεσία σε θέση διευθυντή/ντριας

Προϋπηρεσία (έτη)	Πλήθος	Ποσοστό
1-2	10	62,50 %
3-4	2	12,50 %
5 και άνω	4	25,00 %
	16	100,00 %

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5 Κατανομή ως προς τις μεταπτυχιακές σπουδές

Μεταπτυχιακές σπουδές	Πλήθος	Ποσοστό
Μεταπτυχιακό ή/και Διδακτορικό	9	56,25 %
OXI	7	43,75 %
	16	100,00 %

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6 Κατανομή ως προς την γνώση ξένων γλωσσών

Ξένες γλώσσες (πλήθος)	Πλήθος	Ποσοστό
Καμία ξένη γλώσσα	4	25,00 %
Μια ξένη γλώσσα	6	37,50 %
Δύο ξένες γλώσσες	6	37,50 %
	16	100,00 %

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7 Κατανομή ως προς τις επιμορφώσεις

Επιμορφώσεις	Πλήθος	Ποσοστό
ΝΑΙ	10	62,50 %
OXI	6	37,50 %
	16	100,00 %

2.7 Διεξαγωγή της έρευνας

Της συνέντευξης προηγήθηκε ενημέρωση των συνεντευξιαζόμενων, σχετικά το περιεχόμενο της συνέντευξης, τους στόχους της και τον τρόπο που αυτή θα αξιοποιηθεί. Αποσαφηνίστηκε απόλυτα η ανωνυμία της συνέντευξης, όπως και το περιεχόμενο της προς τρίτους. Ο ερευνητής προσπάθησε να κάνει τους συνεντευξιαζόμενους να αισθανθούν άνετα να εκφραστούν ελεύθερα και ειλικρινά. Καταβλήθηκε ιδιαίτερη προσπάθεια να αισθανθούν ότι δεν αξιολογούνται με κάποιο τρόπο, και ότι ενδιαφέρουν οι ειλικρινείς απόψεις τους και οι πραγματικές εμπειρίες τους. Στη δημιουργία θετικού κλίματος επικοινωνίας και οικειότητας, συνέβαλε και το γεγονός ότι ο ερευνητής είναι αφενός διευθυντής σχολικής μονάδας οπότε αισθάνονταν ότι μιλούσαν σε κάποιον οικείο και αφετέρου έχει καλή συναδελφική σχέση με τους περισσότερους συνεντευξιαζόμενους. Το στοιχείο αυτό της άνεσης που πρέπει να νοιώθει ο συνεντευξιαζόμενος, ώστε να υπάρχει η ξεχωριστή ανθρώπινη

διάσταση στην συνέντευξη, είναι απαραίτητο στοιχείο της εγκυρότητας (Cohen et al., 2007). Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι ήταν πρόθυμοι να μιλήσουν και να βοηθήσουν την έρευνα.

Η διατύπωση των ερωτήσεων γινόταν με βάση τον οδηγό που είχε καταρτίσει ο ερευνητής, με προσαρμογές όμως απαραίτητες στις περιπτώσεις όπου ο ερευνητής διαπίστωνε ότι χρειαζόταν να δοθούν επιπλέον διευκρινήσεις ή αν είχε γίνει ήδη αναφορά στο περιεχόμενο της ερώτησης σε προηγούμενη απάντηση του ερωτώμενου. Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν στο γραφείο κάθε διευθυντή σε χρόνο που ήταν ελεύθερος από υποχρεώσεις, συνήθως στο τέλος του ωρολογίου προγράμματος ή σε προσωπικούς τους χώρους και χωρίς την παρουσία τρίτων. Μια συνέντευξη έγινε σε εξωτερικό χώρο κατά παράκληση του συνεντευξιαζόμενου.

Όλες οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν με την άδεια του ερωτώμενου, η οποία δόθηκε αναντίρρηση (Cohen et al., 2007).

Η διάρκεια των συνεντεύξεων κυμάνθηκε γύρω στα 30 λεπτά. Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν από 11 Φεβρουαρίου έως και 3 Μαΐου 2017.

2.8 Μεταγραφή-Ανάλυση-Κωδικοποίηση

Μετά την λήψη των πρώτων δέκα συνεντεύξεων, άρχισε η διαδικασία της μεταγραφής ώστε ο προφορικός λόγος να γίνει γραπτό κείμενο. Ακολούθησε μια πρώτη ανάλυση των συνεντεύξεων για παραγωγή μονάδων νοήματος και κωδικοποίηση. Η διαδικασία της ανάλυσης επαναλήφθηκε, με συγχωνεύσεις κωδικών όπου χρειαζόταν. Τα ευρήματα για κάθε ερευνητικό ερώτημα εντοπίστηκαν τόσο στις απαντήσεις των διευθυντών στα συγκεκριμένα ερωτήματα, όσο και ανάμεσα στην υπόλοιπη συνέντευξη (Cohen et al., 2007). Οι συνεντευξιαζόμενοι κατέθεταν την εμπειρία τους και τις αντιλήψεις αυθόρμητα και συνειρμικά μεταφέρονταν σε διάφορα θέματα της εκπαιδευτικής καινοτομίας, δίνοντας πλούσιο υλικό για μελέτη.

2.9 Εγκυρότητα-Αξιοπιστία

Οι συνεντεύξεις τείνουν να έχουν ένα πρόβλημα εγκυρότητας, το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί με ελάττωση της μεροληψίας (Cohen et al., 2007). Καθώς οι ερωτήσεις της έρευνας αφορούν προσωπικές αντιλήψεις των ερωτώμενων, ενέργειες και πρακτικές τους, αλλά και αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητά τους, τίθεται ένα ζήτημα εγκυρότητας. Από τον ερευνητή δόθηκε έμφαση ώστε να υπάρχει η

απαιτούμενη ελευθερία έκφρασης με την αποφυγή επιρροών.

2.10 Δυσκολίες κατά την έρευνα

Η διαθεσιμότητα των διευθυντών για συνάντηση με τον ερευνητή, ήταν ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της έρευνας, καθώς οι συνεντευξιαζόμενοι δεν είχαν διαθέσιμο προσωπικό χρόνο εκτός σχολείου, και εντός σχολείου ήταν πολύ δύσκολο να βρουν τον απαιτούμενο χρόνο για την συνάντηση με τον ερευνητή λόγω της εργασίας του. Μια δυσκολία που διαφάνηκε σε κάποιες συνεντεύξεις, σχετίζεται με ένα αίσθημα εξέτασης που ένιωθαν οι διευθυντές, καθώς δυσκολεύονταν να βρουν απαντήσεις ή να εκφραστούν. Όπου ο ερευνητής αισθάνθηκε την δυσκολία των συνεντευξιαζόμενων, κατέβαλε ιδιαίτερη προσπάθεια ώστε να νοιώσουν βολικά, ενθαρρύνοντάς τους να εκφραστούν ελεύθερα, επισημαίνοντας ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις.

2.11 Σύνοψη έρευνας

Η έρευνα έγινε με ποιοτικού τύπου μεθοδολογία, με χρήση ημιδομημένης συνέντευξης. Ελήφθησαν 16 συνεντεύξεις από διευθυντές του Γυμνασίων του Νομού Κορινθίας στο διάστημα από 11 Φεβρουαρίου έως και 3 Μαΐου 2017.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Παρουσίαση ευρημάτων

Τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν τεθεί είναι τα εξής:

- Ποιες είναι οι αντιλήψεις των διευθυντών Γυμνασίων για την καινοτομία στην εκπαίδευση;
- Ποιες είναι οι αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο.
- Ποιες είναι οι ενέργειες και πρακτικές που εφαρμόζουν οι διευθυντές κατά την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο;
- Ποιες είναι οι αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με το ρόλο τους ως διευθυντές στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στη σχολείο;

Από την έρευνα προέκυψαν ενδιαφέροντα ευρήματα, τα οποία παρουσιάζονται ανά ερευνητικό ερώτημα που είχε τεθεί, ακολουθούμενα από σχετικά αποσπάσματα συνεντεύξεων. Στους κωδικούς Δ1, Δ2, κτλ αντιστοιχούν διευθυντές σχολείων.

3.1 Αντιλήψεις διευθυντών Γυμνασίων για την καινοτομία στην εκπαίδευση

Στο 1^ο ερευνητικό ερώτημα, σχετικά με τις αντιλήψεις διευθυντών Γυμνασίων για την καινοτομία στην εκπαίδευση, διερευνούμε τα εξής: (α) τι θεωρούν ότι είναι μια εκπαιδευτική καινοτομία και ποια θεωρούν ότι είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της, (β) ποια θεωρούν ότι μπορεί να είναι τα οφέλη της εκπαιδευτικής καινοτομίας, (γ) αν θεωρούν ότι οι καινοτομίες που προωθεί και υποστηρίζει το Υπουργείο Παιδείας, καλύπτουν τις ανάγκες των σχολείων σε καινοτομίες.

(α) Στο πρώτο υποερώτημα, σχετικά με το τι θεωρείται ότι είναι μια εκπαιδευτική καινοτομία και σε συνδυασμό με τα βασικά χαρακτηριστικά που της αποδίδουν οι διευθυντές, σε 9 από τις 16 συνεντεύξεις, η εκπαιδευτική καινοτομία προσδιορίζεται γενικά ως κάτι διαφορετικό και καινούργιο, μια αλλαγή (ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ-ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΟ- ΑΛΛΑΓΗ).

Δ1: *"(...) Είναι μια ιδέα πρωτοποριακή (...)."*

Δ3: *"Διαφορετικό(...) Και το καινούργιο.(...) Εκπαιδευτική καινοτομία είναι να αλλάξουμε νοοτροπία. Αυτό είναι εκπαιδευτική καινοτομία.(...) Άρα εκπαιδευτική καινοτομία τελικά για μένα, πρώτα-πρώτα είναι αυτό, να κάνουμε κάτι διαφορετικό."*

Δ4: *"Μπορεί να είναι μια ιδέα για ένα εκπαιδευτικό προϊόν, ας πούμε που δεν έχει μέχρι στιγμής κατατεθεί."*

Δ5: "Μια ιδέα πρωτότυπη. Στη συνέχεια είναι η πρωτοτυπία στην εφαρμογή της."

Δ6: "Να είναι κάτι καινούργιο."

Δ10: "Είναι η ριζική αλλαγή, ριζική αλλαγή όμως, στο εκπαιδευτικό σύστημα, έστω και σε επίπεδο σχολείου, σε σχέση με το παρελθόν. Και να φέρνεις στο σχολείο νέες αντιλήψεις, καινούργια πράγματα."

Δ11: "(...) σαν εκπαιδευτικός, θεωρώ ότι πρέπει να δίνουμε πρωτοβουλίες στα παιδιά, και τα παιδιά να κάνουν πράγματα διαφορετικά, για να έχουν και ενδιαφέρον, να τους κινεί το ενδιαφέρον και το σχολείο.."

Δ13: "Καινοτομία είναι κάτι καινούργιο. Κάτι το οποίο εισάγεται πέρα από τα καθιερωμένα, τα τετριμμένα."

Δ14: "Κοίτα στην προσωπική μου αντίληψη εκπαιδευτική καινοτομία είναι οτιδήποτε αλλάζει, οτιδήποτε αλλάζει αυτό που υπάρχει. Το καθεστώς. Υπάρχει ένα καθεστώς το οποίο από κάπου επιβάλλεται ή κάπως περιγράφεται. Συνήθως κεντρικά. Έρχονται κάποιες οδηγίες για το πώς πρέπει να γίνονται τα μαθήματα, για παράδειγμα. Ή έρχονται κάποια, κάποιες προτάσεις για το τι μπορούν να κάνουνε σχολείο κάποιοι καθηγητές. Όπως πολιτιστικά προγράμματα, περιβαλλοντικά προγράμματα. Ότι, οποιαδήποτε πρωτοβουλία λοιπόν παίρνεται που αντιστρέφει αυτό το πλαίσιο και το πάει λίγο παραπέρα... Μπορεί να το αλλάξει και τελείως. Αλλά οτιδήποτε θετικό γίνεται για να πάει αυτό το πλαίσιο το προδιαγεγραμμένο λίγο παραπέρα και να προσθέσει ο καθένας το προσωπικό του touch, ας πούμε που λέμε, για μένα είναι καινοτομία."

Οι 6 από τις 16 διευθυντές, προσδιορίζουν την εκπαιδευτική καινοτομία ως μια προσπάθεια εμπλουτισμού της διδασκαλίας με διαφορετικές διδακτικές προσεγγίσεις, χωρίς ωστόσο να γίνεται εστίαση σε κάποιου είδους βελτίωση του αποτελέσματος (ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ).

Δ4: "Καινοτομία θα έλεγα επίσης ότι είναι το να λάβεις υπόψη σου πολλές πτυχές του ίδιου θέματος, ώστε να μπορέσεις αυτή την μεθοδολογία την καινούργια, μέσα από αυτή την καινούργια την μεθοδολογία να συμπεριλάβεις δηλαδή και άλλες πλευρές. Να μην είναι δηλαδή μονοδιάστατη η προσέγγισή σου. Καινοτόμο μπορεί να είναι ιδέα όπως είπαμε, καινοτόμο μπορεί να είναι και η μέθοδος. Δηλαδή και η μέθοδος δεν είναι μόνο έτσι πώς θα το προσεγγίσεις, δηλαδή εάν μουν στοιχεία συλλογικότητας μέσα στις αποφάσεις, συνεργασίας, ενημέρωσης από φορείς, και γενικά των διαστάσεων ενός θέματος που μπορεί να ληφθούν υπ' όψιν. (...) Τι εκπαιδευτικά εργαλεία θα χρησιμοποιήσει. Και βέβαια εργαλεία πληροφορικής."

Δ5: "Το αναλυτικό πρόγραμμα, μπορεί να αποτελέσει ένα σχέδιο δράσης, πάνω στο οποίο ο καθηγητής, ο εκπαιδευτικός, ο διδάσκων ανάλογα με το δικό του οπλοστάσιο, να τα αξιοποιήσει εμπλουτίζοντας όλες τις διδακτικές τεχνικές που έχει. (...) Η συμμετοχή σε προγράμματα, είτε σε εθνικό επίπεδο, είτε σε ευρωπαϊκό επίπεδο, παραδείγματος χάρη, προγράμματα Erasmus, προγράμματα eTwinning τα οποία είναι προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων, μπορούν να εμπλουτίσουν το περιεχόμενο της γνώσης και της μάθησης και να συνθέσουν αυτό που λέμε καινοτομία."

Δ6: "Ο τρόπος διδασκαλίας είναι το βασικό."

Δ7: "Καινούργιος τρόπος εκπαίδευσης των παιδιών αλλά πως μπορεί να γίνει δεν έχω ιδέα. Δηλαδή ένας άλλος τρόπος."

Δ8: "Θεωρώ ότι είναι κάποιοι καινούργιοι τρόποι διδασκαλίας και παροχής πληροφοριών στα παιδιά."

Δ9: "Εκπαιδευτική καινοτομία, θεωρώ ότι ο κάθε συνάδελφος πρέπει να έχει την αίθουσά του, να την διαμορφώνει όπως ο ίδιος θέλει, και από εκεί και πέρα να μπορεί να προσαρμόζεται... τα παιδιά σε αυτό που έχει προετοιμάσει ο καθηγητής. (...) όλες οι αίθουσες να είναι εξοπλισμένες με έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή και με έναν βιντεοπροβολέα."

Στις 6 από τις 16 περιγραφές, συσχετίζεται η εκπαιδευτική καινοτομία με μια μέθοδο διδασκαλίας ή μια διδακτική προσέγγιση, που έχει στόχο όμως κάποιας μορφής βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας. Μπορεί να βελτιώνεται το μαθησιακό αποτέλεσμα ή η μαθησιακή διαδικασία να γίνεται πιο εύκολα ή πιο ευχάριστα (ΒΕΛΤΙΩΣΗ-ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ).

Δ2: "(...) εκείνο που θα πάρει τα παιδιά (...) θα τα κάνει να δημιουργήσουν."

Δ7: "Έναν πιο εύκολο τρόπο που δεν τον έχει σκεφτεί κανένας μέχρι τώρα στο σχολείο. (...) Κάτι που δεν το έχω ξαναδεί μέσα στο σχολείο, να μην το κάνει κανένας αλλά και παράλληλα τα παιδιά και να μαθαίνουν όμως."

Δ8: "... Πρώτα-πρώτα, αν περάσουμε στην διδασκαλία είναι ένας άλλος τρόπος προσέγγισης ενός μαθήματος και πώς να γίνει πιο προσιτό στα παιδιά. Να είναι πιο χαρούμενα δηλαδή τα παιδιά στο σχολείο."

Δ9: "Να διευκολύνει την εκπαιδευτική πράξη. Δηλαδή καινοτομία θεωρώ οτιδήποτε διευκολύνει το εκπαιδευτικό έργο. (...) και από την πλευρά των παιδιών να διευκολύνονται να μπορούν να συμμετέχουν."

Δ12: "Καινοτομία κατά τη γνώμη μου είναι μια τεχνική, μια πράξη, μια ιδέα την οποία

μπορούμε να εφαρμόσουμε και να 'χει θετικό αποτέλεσμα. Να βελτιώνει δηλαδή το ήδη υπάρχον πλαίσιο."

Δ15: "Θεωρώ ότι είναι τρόποι, μέθοδοι εκπαίδευσης, διδασκαλίας. Οι οποίοι θα διευκολύνουν τους μαθητές, νέοι τρόποι διδασκαλίας, οι οποίοι θα διευκολύνουν τους μαθητές να καταλάβουν περισσότερο, να πάρουν περισσότερες πληροφορίες."

Σε 6 από τις 16 συνεντεύξεις, καταγράφεται η αντίληψη ότι η εκπαιδευτική καινοτομία είναι μια εξωστρεφής διαδικασία, που συνδέει τους μαθητές με το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου, σε άξονες πέρα από αυτούς που ορίζει το σχολικό αναλυτικό πρόγραμμα (ΓΝΩΣΕΙΣ ΕΚΤΟΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΚΤΟΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ).

Δ1: "...θεωρητικά μπορώ να σου πω ένα σωρό: και σύνδεση με την κοινωνία..."

Δ2: "Αλλά εκείνο που θα πάρει τα παιδιά από την τάξη και θα τα βγάλει έξω και θα τα κάνει να δημιουργήσουν. Αυτό. Και με μεγαλύτερη ελευθερία. Περισσότερη ελευθερία. ... (...) Να ενθουσιάσει για μένα τα παιδιά (...) με τέτοιο τρόπο και να γνωρίσει έναν άλλο κόσμο που υπάρχει, είναι εκεί αλλά δεν του το έχουμε δείξει ποτέ μέσα στις σχολικές αίθουσες. (...) πολλές φορές τα παιδιά δεν γνωρίζουν πράγματα που είναι γύρω τους, στην την πόλη που ζουν. Το καινοτόμο είναι να το κάνεις να γνωρίσει αυτό."

Δ3: "(...) άνοιγμα προς την κοινωνία. (...) Να ανοίξουμε το σχολείο προς τα έξω, να βγουν τα παιδιά προς τα έξω. Να δουν αυτό το οποίο κάνουνε έχει άμεση σχέση με την πραγματικότητά τους."

Δ5: "Επίσης η εκπαιδευτική καινοτομία σχετίζεται και με αυτό που λέμε σχολείο ανοικτό στην κοινωνία, με δράσεις οι οποίες δεν περιορίζονται μόνο στο γνωστικό τομέα, αλλά διαμορφώνουν πολίτες που μπορούν στην συνέχεια να σταθούν στη ζωή επάξια και με αποτελεσματικότητα."

Δ8: "Κάποια προγράμματα τα οποία γίνονται στο σχολείο και τα οποία ανοίγουν τους ορίζοντες των παιδιών και τα φέρνουν σε επαφή και με άλλους χώρους πέραν του σχολείου. (...) Να γνωρίσουνε πράγματα τα οποία δεν τα μαθαίνουνε μέσα από το σχολείο. Να έρθουνε σε επαφή και με ανθρώπους έξω από το σχολείο. Είτε αυτοί είναι ο μικρός κοινωνικός περίγυρος, όπως οι γονείς τους, οι παππούδες τους και τα λοιπά, είτε αυτός είναι ο Δήμος, είτε αυτά είναι μεγάλα προγράμματα που κάνουμε παιδιά από το εξωτερικό, οπότε να γνωρίσουν και άλλους τρόπους εκπαίδευσης."

Δ15: "Εκπαιδευτική καινοτομία μπορεί να θεωρήσουμε ότι είναι κάτι το οποίο φεύγει

από τα όρια του αναλυτικού προγράμματος. Δηλαδή, τα προβλεπόμενα που κάνουμε σχολείο, καθορίζονται από το πρόγραμμα. Τώρα, υπάρχουν όμως και μερικά αντικείμενα τα οποία μπορούμε να τα προσεγγίσουμε, να τα προσεγγίσουμε έξω από το αναλυτικό πρόγραμμα."

Οι 4 από τους 16 διευθυντές, έχουν την αντίληψη ότι η συμμετοχή από τους εκπαιδευτικούς και από τους μαθητές πρέπει να είναι προαιρετική, καθώς και ότι πρέπει να προκύπτει ικανοποίηση από τη συμμετοχή (ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ-ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ).

Δ1: "... θα 'λεγα ότι τα δυο της χαρακτηριστικά θα πρέπει να είναι η ...χαρά των εκπαιδευτικών να το κάνουνε, αν θέλουνε, αν μπορούνε. Η ικανοποίησή τους να το κάνουνε και να θέλουνε να το κάνουνε και η ... συμμετοχική διάθεση των μαθητών. Μόνο έτσι θα βγει πέρα. Αυτά είναι τα δύο βασικά για μένα..."

Δ2: "Να ενθουσιάσει για μένα τα παιδιά. (...) ...είναι οτιδήποτε θα ενθουσιάσει τα παιδιά. Θα συνδέεται βέβαια με τα μαθήματα..."

Δ3: "(...) θελκτικό (...)"

Δ6: "Να είναι κατ' αρχάς αποδεκτό από τα παιδιά. (...) Και κυρίως να είναι αποδεκτό από τους συναδέλφους. Αυτοί που το διδάσκουν. "

Σε 2 συνεντεύξεις επισημαίνεται ως απαραίτητο χαρακτηριστικό η ελευθερία στην εφαρμογή της καινοτομίας στο σχολικό περιβάλλον (ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ).

Δ2: "Και με μεγαλύτερη ελευθερία. Περισσότερη ελευθερία. (...) Μέσα στο πλαίσιο της εκπαίδευσης..."

Δ10: "Για να γίνουν καινοτομίες, πρέπει να υπάρχει ελευθερία στην εφαρμογή τους. Να υπάρχει ελευθερία από το μέρος και των εκπαιδευτικών, αλλά και των ... μια περισσότερη ελευθερία, να μην είναι τυποποιημένα και καλουπωμένα σε συγκεκριμένα πράγματα, αλλά να έχουμε ελευθερία να εκφραζόμαστε. Και από τον διευθυντή του σχολείου και από τους συναδέλφους. (...) Και είναι σημαντικό επίσης, να μην υπάρχει επιβολή. Δηλαδή να μην επιβάλλεται."

Τέλος, από 1 διευθυντή, δηλώνεται ξεκάθαρα και μια δυσκολία περιγραφής της εκπαιδευτικής καινοτομίας (ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ).

Δ1: "Θολά νερά είναι αυτά όλα. ..."

Στην ερώτηση σχετικά με παραδείγματα καινοτομίας που ζητήθηκε να αναφέρουν, οι 8 από τους 16 διευθυντές, δίνουν παραδείγματα προερχόμενα από το χώρο των προγραμμάτων που προωθούνται άμεσα ή έμμεσα, υποχρεωτικά ή προαιρετικά από το Υπουργείο Παιδείας (ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΩΘΟΥΝΤΑΙ ΑΜΕΣΑ Ή ΕΜΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ).

Δ1: "Εμένα πιο πολύ μου έρχονται οι ευέλικτες ζώνες που ξεκίνησαν από τα Δημοτικά. Μετά (...) τα project.. (...) οι βιωματικές δράσεις... Πιο πολύ τα project και η ευέλικτη ζώνη."

Δ2: "Το ραδιόφωνο ας πούμε (...), το *europaean school radio* είναι ένα καινοτόμο πρόγραμμα. "

Δ3: "Όλο αυτό που γίνεται με την θεματική εβδομάδα."

Δ5: "Στο σχολείο μας ήδη εκπονούμε ένα πρόγραμμα αδελφοποίησης με μαθητές (...)."

Δ10: "Είναι η περιβαλλοντική εκπαίδευση. Η αγωγή υγείας αν είναι δυνατόν με εξωτερικούς επιμορφωτές, ή μεταξύ των καθηγητών. Η αγωγή σταδιοδρομίας, (...)"

Δ11: "Μια, παράδειγμα, μια καινοτομία (...) είναι η διαμεσολάβηση συνομηλίκων."

Δ14: "Καινοτομία είναι τα διάφορα προγράμματα: περιβαλλοντικά, πολιτιστικά, αυτά που λες και προγράμματα αγωγής υγείας, ευρωπαϊκά προγράμματα τα οποία προσθέτουν στο προφίλ του σχολείου, ένα ιδιαίτερο touch, αλλά και τους μαθητές δίνουνε μια άλλη προοπτική."

Δ16: " ... Και φυσικά και τα προγράμματα δραστηριοτήτων, πολιτιστικά κ.τ.λ"

Επίσης σε 7 από τις 16 συνεντεύξεις, δίνονται ως παραδείγματα, εναλλακτικοί τρόποι και μέθοδοι διδασκαλίας, κυρίως η βιωματική διδασκαλία και η ομαδοσυνεργατική (ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ)

Δ1: "... η βιωματική διδασκαλία, ομαδοσυνεργατική (...) αυτά μου έρχονται πολύ περισσότερο στο μυαλό."

Δ6: "Ομαδοσυνθετική διδασκαλία. Γιατί μπαίνουν μέσα και τα παιδιά και λειτουργούν κατά ομάδες και τέτοια ξέρω 'γω και μπορείς να δουλέψουν και να πάρουν και πρωτοβουλίες τα παιδιά και λοιπά."

Δ8: "Τα μαθήματα γίνονται κυρίως ομαδοσυνεργατικά. Εάν περάσετε από τις τάξεις θα τις δείτε φτιαγμένες ανά δύο τα θρανία ενωμένα για να δουλεύουν τα παιδιά ομαδικά. Η Π, για να μπορούν τα παιδιά να συνεργάζονται."

Δ9: "(...) κάθε συνάδελφος πρέπει να έχει την αίθουσά του, να την διαμορφώνει όπως ο

ίδιος θέλει, και από εκεί και πέρα να μπορεί να προσαρμόζεται... τα παιδιά σε αυτό που έχει προετοιμάσει ο καθηγητής."

Δ10: "(...) οι δημιουργικές εργασίες, αυτό το κομμάτι δηλαδή που μας το έχουν προτείνει κιόλας, γίνεται..."

Δ13: "Να κάνεις το μάθημα με βιωματικό τρόπο."

Δ14: "Μία διαφορετική προσέγγιση στο διδακτικό αντικείμενο λοιπόν είναι μία καινοτομία."

Σε 4 από τις 16 συνεντεύξεις, τα παραδείγματα αναφέρονται στην αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση (ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΠΕ ΣΤΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ).

Δ6: "(...) υπάρχει η καινοτομία να μπει ο υπολογιστής μέσα στην διδασκαλία μας "

Δ7: " Την χρήση των ΤΠΕ."

Δ8: "(...) χρησιμοποιεί πάρα πολύ τους διαδραστικούς πίνακες, χρησιμοποιεί πολύ την τεχνολογία στο μάθημά του (...)"

Δ9: "(...) είναι όλες οι αίθουσες να είναι εξοπλισμένες με έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή και με έναν βιντεοπροβολέα "

Σε λίγες συνεντεύξεις (2 από 16), δίνονται και συγκεκριμένα παραδείγματα εναλλακτικής εκπαιδευτικής προσέγγισης, όπως είναι η σύνδεση της εκπαίδευσης με την αειφορία, αλλά και ειδικότερες καινοτομίες εξωδιδασκτικές δραστηριότητες.

Δ4: "Ας πούμε να πάρουμε το θέμα της αειφορίας στην εκπαίδευση. Και πώς μπαίνει η αειφορική σκέψη στην εκπαίδευση"

Δ12: "Λοιπόν ως καινοτομία (...) οι μαθητές είχανε συμμετοχή στην δημιουργία ενός ψηφιδωτού. (...) Αυτό ναι! Ήτανε κάτι καινοτόμο."

(β) Στο 1^ο ερευνητικό ερώτημα και στο υποερώτημα σχετικά με τις αντιλήψεις των διευθυντών για τα οφέλη της καινοτομίας, προκύπτει ότι σχεδόν όλοι οι διευθυντές (15 από 16) υποδεικνύουν οφέλη για τους μαθητές. Πολλοί διευθυντές (7 από τις 16), επισημαίνουν μια άμεση βελτίωση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος (ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ).

Δ2: "Ότι γίνεται μια προσέγγιση της γνώσης και του κόσμου μέσα από ένα διαφορετικό τρόπο. Και όχι με το φόβητρο: μαθαίνω το μάθημα, βαθμολόγηση (...) Είναι λίγο πιο ελεύθερο αυτό. Και πολλές φορές πιο δημιουργικό, πολύ πιο δημιουργικό."

Δ6: "(...) καλύτερη εμπέδωση του μαθήματος στα παιδιά. ... Να το καταλαβαίνουν πιο εύκολα και να το κατανοούν."

Δ9: "... Οτιδήποτε καινούργιο διευκολύνει το εκπαιδευτικό έργο, ενισχύει την αυτοπεποίθηση, άρα θα έχουμε σίγουρα θετικά αποτελέσματα, θα οποία θα αποτυπώνονται στην επίδοση και την συμπεριφορά."

Δ12: "Ότι τελικά το μάθημα, ή το τελικό μαθησιακό αποτέλεσμα, θα είναι ανωτέρου επιπέδου. "

Δ13: " (...) Τα παιδιά αντιλαμβάνονται καλύτερα ορισμένους όρους, ορισμένες έννοιες. "

Δ15: "Δηλαδή μπορείς να επιτύχεις στόχους που αν πας *by the book*, ας πούμε με βάση το πρόγραμμα, μάλλον δεν θα έχεις το επιθυμητό αποτέλεσμα."

Δ16: "(...) νέοι τρόποι διδασκαλίας, οι οποίοι θα διευκολύνουν τους μαθητές να καταλάβουν περισσότερο (...).

Σε 4 από τους 16 διευθυντές υπάρχει και η αντίληψη για μια βελτίωσης της αποδοτικότητας, που αφορά στην διευκόλυνση ή/και επιτάχυνση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ-ΕΠΙΤΑΧΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ).

Δ6: "Να το καταλαβαίνουν πιο εύκολα"

Δ7: "Να μαθαίνουν τα παιδιά πιο εύκολα και πιο γρήγορα."

Δ13: "Η εκμάθηση γίνεται πιο εύκολη (...)"

Δ16: "(...) νέοι τρόποι διδασκαλίας, οι οποίοι θα διευκολύνουν τους μαθητές να καταλάβουν περισσότερο, να πάρουν περισσότερες πληροφορίες."

Ελάχιστη (1 στους 16) είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, που αφορά στην διεύρυνση της οπτικής των μαθητών τους (ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΟΠΤΙΚΗΣ).

Δ8: "Το άλλο είναι το άνοιγμα του ορίζοντά τους. Δεν έχουν όλα τα παιδιά τις ευκαιρίες να γνωρίσουν θεάματα."

Οι 4 από τους 16 διευθυντές εντοπίζουν στα οφέλη και την ανάπτυξη και βελτίωση των μαθητών, με απόκτηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων που θα τους βοηθήσουν στην εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και γενικότερα στην ζωή τους, όπως είναι οι δεξιότητες μάθησης και τρόπου σκέψης, οι δεξιότητες συνεργασίας, η ικανότητα αυτογνωσίας, αλλά και η αυτοεκτίμηση-αυτοπεποίθησή τους (ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ).

Οι 3 από τους 16 διευθυντές, αναδεικνύουν την βελτίωση δεξιοτήτων συνεργασίας των μαθητών (ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ).

Δ1: *"Το πρώτο και μεγαλύτερο όφελος για μένα είναι ότι ανοίγουν οι ορίζοντες και παύεις να είσαι στην κλασική διδασκαλία. Έτσι; Των μαθητών κυρίως... Ανοίγουν οι ορίζοντές τους, φεύγουν από την κλασική διδασκαλία της αίθουσας, μαθαίνουν να συνεργάζονται με τα άλλα παιδιά, να λύνουν προβλήματα, δηλαδή τα συνδέει πιο πολύ με την, τον έξω κόσμο. Και με την αγορά εργασίας μετά από το να κάνουν ένα κλασικό μάθημα."*

Δ4: *"(...) Πως θα επικοινωνήσει με τους άλλους κτλ."*

Μεμονωμένα, καταγράφεται μια τρίτη διάσταση της βελτίωσης των δεξιοτήτων των μαθητών αφορά στην ανάπτυξη αυτογνωσίας (ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑΣ).

Δ11: *"Να ξεκινήσω πρώτα από τους μαθητές, όπου ο μαθητής δραστηριοποιείται. Ανακαλύπτει ότι μπορεί να κάνει και άλλα πράγματα. Ανακαλύπτει πράγματα που δεν γνωρίζει, που του κινούν το ενδιαφέρον. Πολλές φορές αναγκάζεται, όχι αναγκάζεται, δημιουργεί και βρίσκει, ανακαλύπτει ικανότητες τις οποίες τις καλλιεργεί και αυτό τον βοηθάει στην αυτοεκτίμησή του. Στην αυτογνωσία του πολλές φορές."*

Ένας διευθυντής επισημαίνει την ανάπτυξη-βελτίωση των μαθητών, όσον αφορά τις δεξιότητες μάθησης και τρόπου σκέψης (ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΥ ΣΚΕΨΗΣ).

Δ4: *"Εγώ θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικά τα οφέλη, διότι το παιδί μαθαίνει να δημιουργεί την δική του μέθοδο. Μαθαίνει να διακρίνει ποια είναι τα δεδομένα του. Πώς συνδέονται μεταξύ τους. Ποια μέθοδο θα χρειαστεί να εφαρμόσει. Ποια μεθοδολογικά εργαλεία να χρησιμοποιήσει. (...). Δηλαδή μαθαίνει να σκέφτεται το ίδιο το παιδί. Δηλαδή δεν μπαίνει με τον μπούσουλα τον ντετερμινιστικό αυτά είναι τα δεδομένα της άσκησης, αυτή είναι η μέθοδος, εγώ θέλω αυτό το συγκεκριμένο αποτέλεσμα, έτσι; Δηλαδή να ξεφύγουν τα παιδιά από στο αντιγράφουμε κάτι. Δηλαδή πρέπει να σκεφτούν, να τα βάλουν σε μια τάξη αυτή τη πληροφορία, να δούμε πως αλλιώς εμείς μπορούμε να κάνουμε κάτι."*

Αναφέρεται επίσης σε μια συνέντευξη και ως όφελος η βελτίωση της αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης των μαθητών (ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗΣ-ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗΣ).

Δ9: *"Και πιστεύω επιπλέον ότι ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και εκπαιδευτικών και μαθητών. Οτιδήποτε καινούργιο διευκολύνει το εκπαιδευτικό έργο, ενισχύει την αυτοπεποίθηση, άρα θα έχουμε σίγουρα θετικά αποτελέσματα, θα οποία θα*

αποτυπώνονται στην επίδοση και την συμπεριφορά."

Σημαντική ανάμεσα στους διευθυντές (5 στους 16), ως ένα όφελος της εκπαιδευτικής καινοτομίας, είναι η γενικότερη αλλαγή στάσης και διάθεσης των μαθητών που εκφράζεται με ενδιαφέρον για το σχολείο, συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία και αλλαγή της συμπεριφοράς τους (ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΑΣΗΣ-ΔΙΑΘΕΣΗΣ - ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΜΑΘΗΤΩΝ).

Δ3: "Τα παιδιά να αγαπήσουν το σχολείο. "

Δ5: "Να αποκτήσει πρωτοβουλία, ενδιαφέρον και συμμετοχική δράση."

Δ8: "Θα ξεκινήσω από το ενδιαφέρον των παιδιών για το μάθημα, γιατί καλώς ή κακώς οι μαθητές κουράζονται πια στο σχολείο. Δεν τους ενδιαφέρει και τόσο πολύ, και το βλέπουμε στην πράξη καθημερινά (...) να προσελκύσουμε τα παιδιά."

Δ9: "... θα έχουμε σίγουρα θετικά αποτελέσματα, θα οποία θα αποτυπώνονται στην επίδοση και την συμπεριφορά."

Δ11: " (...) πρέπει να δίνουμε πρωτοβουλίες στα παιδιά, και τα παιδιά να κάνουν πράγματα διαφορετικά, για να έχουν και ενδιαφέρον, να τους κινεί το ενδιαφέρον και το σχολείο. Το σχολείο να μην είναι μόνο δηλαδή στείρα εκπαίδευση, το μαθαίνω και τα διαβάζω κτλ."

Λίγοι διευθυντές (3 στους 16) θεωρούν ότι από την εκπαιδευτική καινοτομία, ωφελούνται και οι εκπαιδευτικοί, καθώς ανανεώνονται οι γνώσεις τους και η διάθεσή τους, βελτιώνεται η αυτοπεποίθησή τους και διευκολύνεται το έργο τους (ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ).

Δ9: "Και πιστεύω επιπλέον ότι ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και εκπαιδευτικών και μαθητών."

Δ11: "Και για τους εκπαιδευτικούς, που δεν το συζητώ, είναι μια ανανέωση τρομερή. Τρομερή ανανέωση και στις γνώσεις, γιατί αναγκάζεται ας το πούμε ο εκπαιδευτικός να διαβάσει, να ενημερωθεί, να ρωτήσει, να συνεργαστεί, και είναι και αυτό πάρα πολύ σημαντικό."

Δ15: "(...) είναι να καταλάβεις ότι αυτό σε βοηθάει περισσότερο (...)."

Μεμονωμένη αντίληψη (1 στις 16 συνεντεύξεις) υποδεικνύει την βελτίωση της κουλτούρας όλων των μελών του σχολείου και την απόκτηση νέας προοπτικής (ΑΛΛΑΓΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗΣ).

Δ14: *"Το μεγαλύτερο όφελος είναι κατ' αρχάς ότι αλλάζει η κουλτούρα των μαθητών και των εκπαιδευτικών. Και το δεύτερο όφελος που έχεις είναι ότι το σχολείο μπαίνει σε μία διαδικασία όπου, ... πώς να το πω; Δημιουργεί την εντύπωση ότι τα πράγματα αλλάζουν προοπτική. Έχεις μία διαφορετική προοπτική. Προσφέρεις δηλαδή μία άλλη προοπτική στους ανθρώπους οι οποίοι εμπλέκονται στη διαδικασία. Είτε πρόκειται για μαθητές, είτε πρόκειται για τους εκπαιδευτικούς. Αλλά ακόμα και τους γονείς. Γιατί και οι γονείς στέλνουν τα παιδιά τους με κάποιες προσδοκίες στο σχολείο. Δικές τους. Αν τους αλλάξεις την προοπτική, μπορεί να είναι και προς όφελός τους.*

Επίσης μεμονωμένα (1 από στις 16 συνεντεύξεις), ως όφελος αναδείχθηκε η γενική αντίληψη, της ικανοποίησης της πρωταρχικής ανάγκης της ύπαρξης της καινοτομίας: της προσαρμογής στην εξέλιξη και της επίλυσης προβλημάτων (ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ-ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ).

Δ10: *"Οπότε συνεισφέρει (...) στο να προσαρμοστούμε στην εξέλιξη και να μην είμαστε πίσω στην δεκαετία που τελειώσαμε, που ξεκινήσαμε την σταδιοδρομία μας. (...) Οπότε συνεισφέρει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων ... "*

(γ) Στο 1^ο ερευνητικό ερώτημα και στο υποερώτημα σχετικά με τις αντιλήψεις των διευθυντών για τις καινοτομίες που προωθεί και υποστηρίζει το Υπουργείο Παιδείας, και ειδικότερα αν θεωρούν ότι οι συγκεκριμένες καινοτομίες καλύπτουν την ανάγκη των σχολείων για καινοτομίες, προέκυψε ότι πολλοί διευθυντές (9 από τους 16) θεωρούν ότι οι καινοτομίες αυτές είναι σημαντικές και μπορούν να αποτελέσουν μια αφετηρία καινοτομίας, αλλά απαιτούνται αρκετές βελτιώσεις στο θεσμικό πλαίσιο των προγραμμάτων αυτών ή δεν επαρκούν και το σχολείο πρέπει να είναι ανοικτό να αναζητήσει και άλλες καινοτομίες (ΔΕΝ ΕΠΑΡΚΟΥΝ).

Δ2: *"Εκτός από αυτά, και το ίδιο το σχολείο να αποφασίσει ότι ... Είναι στην λογική του σχολείου να αναζητήσει και κάτι άλλο. Δεν μπορεί να έρχεται πάντα κάτι από πάνω. Δηλαδή μπορεί και από κάτω να βγει κάτι καινούργιο που δεν το έχουμε σκεφτεί... "*

Δ4: *"Όχι δεν θεωρώ (ότι επαρκούν). Παρ' ότι είναι σημαντικές όλες αυτές οι δραστηριότητες και οι σχολικές δραστηριότητες κτλ. (...)"*

Δ8: *"Να τις καλύψουν όχι. Να ανθίσουν όμως για καινοτομίες, ναι ."*

Δ9: *"Εάν παραμείνουμε μόνο σε αυτά, δεν μας καλύπτουν σε βαθμό που να πούμε είμαστε επαρκείς, δεν θέλουμε κάτι άλλο. Η απάντηση τώρα ποια είναι; Ενδεχομένως θέλουν βελτίωση πάρα πολύ όλα αυτά τα προγράμματα. (...)."*

Δ10: "Όχι, όχι. Γιατί το θεωρώ αυτό. Χρειάζεται μεγαλύτερο φάσμα. Περισσότερες καινοτομίες δηλαδή. Και να υπάρχει και δυνατότητα επιλογής. Που δεν υπάρχει, είναι συγκεκριμένα πράγματα, που μας τα προτείνουν και πρέπει να τα κάνουμε και καλά. Πρέπει να υπάρχει μεγαλύτερη (...) κάτι περισσότερο."

Δ11: "Ναι μεν βοηθάει πάρα πολύ αυτό, δεν σημαίνει όμως ότι σε ένα τόπο που έχει – κάθε τόπος έχει – τις ιδιαιτερότητές του, δεν σου δίνονται και άλλα ερεθίσματα το να δημιουργήσεις και να ασχοληθείς με πολλά πράγματα, τα οποία είναι σχετικά με τον χώρο, με τους ανθρώπους που έχεις να κάνεις, με την ποιότητα, με το περιβάλλον, όλα αυτά. Αρκετά ερεθίσματα δίνει το Υπουργείο, αλλά δεν είμαστε και κλειστοί, είμαστε ανοικτοί..."

Δ13: "Και όχι μόνο δηλαδή... Θεωρώ ότι μπορεί να υπάρχουν και άλλοι, άλλα πέρα από τα προγράμματα και λοιπά. Κάτι άλλο, κάτι διαφορετικό. Το οποίο μπορεί να το προσδιορίσει κάποιος συνάδελφος..."

Δ14: "Θεωρώ ότι μπορούν να τα οδηγήσουν, να οδηγήσουν, να βοηθήσουν την καινοτομία. Να ενισχύσουν την καινοτομία αλλά δεν μπορεί να είναι μόνο αυτά. Είναι όμως καλά παραδείγματα, μάλλον είναι καλές, καλά παραδείγματα αυτά όπως το πα, για να ξεκινήσει κάποιος να μπει σε αυτή τη λογική. Γιατί κατά κάποιο τρόπο σε καθοδηγούν. Προς την καινοτομία. Εάν κάποιος δεν έχει, δε γεννάει ιδέες ας πούμε... Δεν είναι ένας άνθρωπος που έχει τρομερή φαντασία και γεννά ιδέες, μπορεί κάτι που είναι προσχεδιασμένο, όπως είναι ένα πρόγραμμα αγωγής υγείας για παράδειγμα, που έχει κάποια βήματα, να τον βοηθήσει να ανακαλύψει πράγματα."

Δ15: "Πολλές φορές αυτά τα προγράμματα επειδή ακριβώς έχουν ένα θεωρητικό υπόβαθρο το οποίο για τους συναδέλφους είναι λίγο βαρύ μερικές φορές, τα αντιμετωπίζουν με κάποια δυσπιστία. Είναι δύσκολο να ασχοληθούν. Εγώ νομίζω ότι έχουν... έχουν βάση και μπορούν να βοηθήσουν, αλλά πρέπει να ασχοληθείς δηλαδή."

Σε 4 από τις 16 συνεντεύξεις, καταγράφεται η αντίληψη ότι τα καινοτόμα προγράμματα που προωθεί το Υπουργείο Παιδείας, επαρκούν ως έχουν (ΕΠΑΡΚΟΥΝ ΩΣ ΕΧΟΥΝ).

Δ3: "Ναι. Αν δουλευτούν σωστά. Αλλά πρέπει να υπάρχουν προϋποθέσεις για να δουλευτούν σωστά. Δηλαδή πρέπει να έχεις το χρόνο για να τις δουλέψεις, πρέπει να έχεις... να επιμορφωθείς σαν εκπαιδευτικός για να τις δουλέψεις."

Δ5: "Είναι πλούσιο το πεδίο, θεωρώ. Τόσο πλούσιο, που δεν είναι δυνατό να εκμεταλλευθούμε όλο το εύρος του."

Δ6: "Εντάξει, είναι πάρα πολλά. Είναι πάρα πολλά, για να μπορέσει ένα σχολείο να τα κάνει αυτά."

Δ12: "Κάλλιστα. Ναι. Ναι, θεωρώ ότι μπορούν να καλύψουν, γιατί μες στα πλαίσια αυτά, όλη αυτή την εικοσαετία-εικοσιπενταετία, έχουν γίνει καινοτόμες δράσεις και μάλιστα έχουν βγει καλές πρακτικές από τόσα προγράμματα."

Από 2 διευθυντές, κατατέθηκε επίσης και η αντίληψη ότι οι καινοτομίες αυτές έχουν δυσκολίες υλοποίησης λόγω ελλείψεως υποδομών, διαθεσιμότητας χρόνου ή/και γνώσεων των εκπαιδευτικών (ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ), οπότε τελικά δεν καλύπτουν την ανάγκη των σχολείων για καινοτομία.

Δ1: " ...θεωρώ ότι δεν καλύπτονται (οι ανάγκες των σχολείων για καινοτομίες). Τίποτα δεν καλύπτεται και μένει (...) πώς να το πω, κενό πνεύμα αυτό γιατί δεν γίνονται στην βάση τους σωστά. Δεν γίνονται στην βάση τους σωστά και ένας λόγος είναι ότι και αυτά αλλάζουν κάθε χρόνο. Δεν υπάρχει μια σταθερή και μόνιμη βάση να γίνονται. Θα μου άρεσε (...) να είχαμε ένα πράγμα, μια καινοτομία ή να επέλεγε μια καινοτομία ένα σχολείο, να την έκανε επί 10 χρόνια ας πούμε. Συνέχεια, ναι. (...) και ένας λόγος που δεν πετυχαίνουν είναι και η έλλειψη ελέγχου. (...) Δηλαδή όχι από εμένα. Από το Υπουργείο από αξιολόγηση σε αυτό. Εμένα μ' αρέσει η σταθερότητα και η συνέχεια στην ίδια ίσως καινοτομία γιατί εμπλέκονται διαφορετικά παιδιά κάθε χρόνο..."

Δ16: "Όχι, όχι. Γιατί προφανώς χρειάζονται ειδικοί χώροι. Και φυσικά όπως έχουν γίνει τα προγράμματα αυτά, πλέον οι καθηγητές είναι μεταφερόμενοι από σχολείο σε σχολείο Δεν υπάρχουν ώρες. Το πρόβλημα το έχω εδώ. Οι καθηγητές και φυσικά δεν έχουν το περιθώριο να μείνουνε μετά να κάνουν την καινοτομία σε ώρες που δεν είναι ώρες διδασκαλίας. Κατάλαβες; Και αυτό που κάνανε μάλιστα φέτος, που το κόψανε τελείως και το θέμα της... του ωραρίου μωρέ, να καλύψετε το ωράριο τώρα."

Επίσης κατατέθηκε μεμονωμένα η άποψη ότι αυτά τα προγράμματα δεν θεωρούνται πλέον καινοτομίες (ΔΕΝ ΘΕΩΡΟΥΝΤΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ).

Δ7: "Όχι, δεν νομίζω ότι αυτά είναι καινοτομίες, γιατί αυτά τα κάνανε από πάντα τους."

3.2 Αντιλήψεις διευθυντών Γυμνασίων για τους παράγοντες που επηρεάζουν την εισαγωγή και εφαρμογή της καινοτομίας στο σχολείο

Στο 2^ο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την

εισαγωγή και εφαρμογή της καινοτομίας στην εκπαίδευση, τα ευρήματα των συνεντεύξεων μπορούν να ταξινομηθούν με κριτήριο ποιο υποσύνολο του εκπαιδευτικού συστήματος αφορούν.

Οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που θα υλοποιήσουν την καινοτομία. Από την έρευνα, οι περισσότεροι διευθυντές (14 από 18) αναδεικνύουν παράγοντες σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με αυτούς (ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ). Από τις συνεντεύξεις αναδεικνύονται πολλές ιδιότητες της συγκεκριμένης κατηγορίας.

Ένας παράγοντας που αφορά τους εκπαιδευτικούς και καταγράφεται σε πολλές συνεντεύξεις, αφορά την πρόθεση εμπλοκής των εκπαιδευτικών σε καινοτομίες. Αυτό που καταγράφεται ως αντίληψη σε αρκετό βαθμό (4 στους 16), είναι η απροθυμία των εκπαιδευτικών να ασχοληθούν (ΑΠΡΟΘΥΜΙΑ).

Δ1: "Και το βιώνουμε γιατί κάθε σχολείο στηρίζεται σε πολύ λίγους που τρέχουν και θέλουν να κάνουν τέτοια πράγματα."

Δ5: "Συνήθως η διάθεση των συναδέλφων (επηρεάζει αρνητικά). Από εκεί ξεκινάμε."

Δ7: "Λίγο όρεξη να έχει κάποιος, άμα δει κάτι, και όχι μόνο καινοτομία. Γενικά ρε παιδί μου, κάτι που θα κάνει καλό στα παιδιά. Το να δουλέψουνε. Η όρεξη των συναδέλφων."

Δ14: "Η απροθυμία μπορεί να είναι ένας αρνητικός παράγοντας. Μπορεί να είναι η απροθυμία.."

Η εύρεση προσωπικού ενδιαφέροντος και κινήτρου από τους εκπαιδευτικούς στην ενασχόληση με την καινοτομία, θεωρείται ένας πολύ σημαντικός παράγοντας συμμετοχής των εκπαιδευτικών (7 στους 16), (ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ-ΚΙΝΗΤΡΟ), που όταν υπάρχει λειτουργεί θετικά

Δ1: "(...) η ...χαρά των εκπαιδευτικών να το κάνουνε, αν θέλουνε, αν μπορούνε. Η ικανοποίησή τους να το κάνουνε και να θέλουνε να το κάνουνε και η ... συμμετοχική διάθεση των μαθητών. Μόνο έτσι θα βγει πέρα.... Αλλά αν δεν υπάρχουν οι δύο παράγοντες, ειδικά οι καθηγητές (...), δεν νομίζω να γίνει τίποτα..."

Δ4: "Αλλά από την άλλη μεριά και οι καθηγητές οι ίδιοι θέλουν, γιατί είναι μια ρουτίνα η καθημερινή. Θέλουν να κάνουν και πράγματα πέρα από την ρουτίνα. Θέλουνε."

Δ5: "(...) Για να σπάσει αυτή η επιφυλακτικότητα, χρειάζεται ο καθηγητής να πειστεί. Να πειστεί για το καινούργιο. Και για την αποτελεσματικότητά του. Και αυτό θα πρέπει να γίνεται και από οργανωμένους φορείς της εκπαίδευσης."

Δ11: "Είναι να τολμήσεις μια φορά. Να τολμήσεις έστω κάτι λίγο, κάτι μικρό. Η

ικανοποίηση δηλαδή που θα πάρεις. Και το αίσθημα του το ότι δημιούργησες κάτι με κόπο, μικρό έστω, ελάχιστο. Και αισθάνθηκες πάρα πολύ ωραία, και για τον εκπαιδευτικό και για τους μαθητές. Και βέβαια θα βλέπεις και το περιβάλλον που ζεις πολύ πιο ωραία, και τους μαθητές πολύ πιο δεμένους μαζί σου. Και τους συναδέλφους πιο, με αυτούς που θα συνεργαστείς, αναπτύσσεις σχέσεις που είναι πολύ ωραίες μέσα στο εργασιακό σου περιβάλλον."

Δ14: "Θετικό για μένα θα ήτανε ... κάποιος που βαριέται να διδάξει. Ένας άνθρωπος ο οποίος βαριέται να διδάξει με αυτό τον τρόπο τον προκαθορισμένο... Για τους εκπαιδευτικούς μιλάω τώρα, έτσι; Θα μπορούσα αυτό τον άνθρωπο, αυτό φαίνεται εν πρώτης όψεως, σε πρώτη όψη αρνητικό, να το χρησιμοποιήσω ως θετικό και να του προτείνω κάτι άλλο ας πούμε. Να τον βάλω σε ένα άλλο πλαίσιο. Θα τον βγάλω από το πλαίσιο που είναι, και να μπει σε ένα άλλο πλαίσιο."

Δ15: "Όταν δεις ότι πηγαίνεις στον τοίχο ας πούμε, και λες δεν... το πράγμα πλέον σε έχει ξεπεράσει... (...) Τώρα μόνος σου, σε συνεργασία με τον σύλλογο, κάπου θα τον βρεις τον τρόπο. Θα πεις παιδιά, μια-δύο, αυτό δεν μου βγαίνει, ας πούμε. Δεν μπορώ. Να το κάνουμε κάπως. Και είδες που λέει το διαθεματικό, κάποιες φορές ας πούμε να συνεργαστείς με ένα συνάδελφο, συναφούς ειδικότητας ας πούμε, που να πεις ότι με αυτό, ξερω 'γω, να τους κάνουμε αυτό ρε συ, μπας και βρούμε... δρόμο ας πούμε, γιατί με αυτό δεν προχωράμε."

Αντίστροφα η έλλειψη προσωπικού ενδιαφέροντος και κινήτρων από τους εκπαιδευτικούς, λειτουργεί αρνητικά στην πρόθεση εμπλοκής με την καινοτομία.

Δ1: "Μας κόψανε και τους μισθούς... λιγότερα χρήματα... Σου λέει η άλλη γιατί να έρχομαι Σαββατοκύριακο να κάνω πρόβες στο θέατρο, ή να 'ρχομαι απόγευμα να κάνω... (...) Αλλά και να έχει και μια ανταπόκριση, να έχει ένα κέρδος. Ηθικό. Χρειάζεται και το ηθικό. Ποιος, τι; Μια επιβράβευση ηθική. Μια αξιολόγηση του έργου."

Δ10: "Και είναι και ο οικονομικός παράγοντας ο οποίος δεν υφίσταται τώρα με την κρίση. Δηλαδή δεν υπάρχει οικονομική απολαβή για να κάνεις κάτι και να έχεις διάθεση να κάνεις κάτι περισσότερο. Θετικότερα εγώ πιστεύω ότι είναι ο οικονομικός παράγοντας, που θα έπειθε και τους παλαιότερους και τους δυσκίνητους. Και η ύπαρξη κάποιου διαφορετικού κινήτρου, η αναγνώριση κτλ."

Δ14: " Πιστεύω ότι γενικά, όταν υπάρχει μία, πάλι στην απροθυμία θα πέσω εγώ, μια διάθεση να μην βγεις από το πλαίσιο (...). Η αισθάνεσαι ότι αυτό σου είναι αρκετό. Δεν χρειάζεσαι να κάνεις κάτι άλλο. Δεν έχεις ανάγκη να κάνεις κάτι άλλο. (...) Ακόμα

και η ... η δυσκολία... Να υπάρχει μία δυσκολία στο να μπορείς να περάσεις τα επιχειρήματά σου υπέρ της καινοτομίας. Δηλαδή μπορεί να μην έχεις, να νομίζεις ότι έχεις ισχυρά επιχειρήματα, αλλά στην πραγματικότητα να μην είναι και τόσο ισχυρά. Και αν το δεις αυτό στην πράξη. Αυτό δηλαδή ότι μια αντίληψη που μπορείς να έχεις εσύ προσωπική για το καινοτόμο το πράγμα...και τα επιχειρήματα που έχεις, μπορεί να μην είναι και τόσο ισχυρά."

Ως λιγότερο σημαντικός παράγοντας (2 στις 16 συνεντεύξεις) που σχετίζεται με τα κίνητρα των εκπαιδευτικών για εμπλοκή με καινοτομικές προσπάθειες είναι η αναγνώριση των προσπαθειών και η επιβράβευσή τους (ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ-ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ).

Δ2: "Η αναγνώριση (...) Το ότι με τον δικό μου τρόπο εγώ αναγνωρίζω την διαφορετική διάσταση που δίνει στο σχολείο η καινοτομία. Τον ρόλο που μπορεί να παίζει. Τον θετικό για μένα ρόλο. (...) Όταν λέω μπράβο ρε Κώστα, Γιάννη και λοιπά. Τι ωραία ιδέα! Ή ενθουσιασμένη από αυτό που έκαναν τα παιδιά. Αυτό, η ηθική, η ηθική επιβράβευση, αν θέλεις."

Δ4: "(...) πιστεύω ότι πρέπει να υπάρχει η πρόκληση, πρέπει να υπάρχει η πρόκληση, και με ένα τρόπο που να αμείβεται κιόλας, να αξιολογείται αυτό. Γιατί κάνουν οι άνθρωποι πολλά πράγματα, αλλά εν τέλει δεν αξιολογούνται όμως."

Ένας από τους παράγοντες που προκαλεί την απροθυμία των εκπαιδευτικών να εμπλακούν και που κυριαρχεί στις συνεντεύξεις (9 στις 16), είναι η έλλειψη διαθέσιμου χρόνου που χρειάζεται να αφιερωθεί στην ενασχόληση με κάτι καινούργιο όπως η καινοτομία. Ο χρόνος αυτός λείπει στους εκπαιδευτικούς τόσο μέσα στο σχολείο, όσο και έξω από αυτό. Ο αυξημένος φόρτος εργασίας, η ανάγκη να καλυφθεί η διδακτέα ύλη, οι αλλαγές στα αναλυτικά προγράμματα, οι καινοτομίες που προωθεί υποχρεωτικά το Υπουργείο Παιδείας, αλλά και η τοποθέτηση των εκπαιδευτικών σε περισσότερες από μια σχολικές μονάδες, μεταφράζεται σε τεράστια έλλειψη χρόνου που λειτουργεί αρνητικά για την ενασχόληση με καινοτομίες (ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ).

Δ1: "Ένας ανασταλτικός παράγοντας είναι ότι πολλοί εκπαιδευτικοί πάνε σε πάρα πολλά σχολεία. (...) θέλω να σου πω ότι οι άνθρωποι τρέχουν σε πάρα πολλά σχολεία γιατί έχουνε ... Τους είναι δηλαδή πρακτικά αδύνατον να αναλάβουν και προγράμματα. Για αυτό και βλέπεις ότι αναλαμβάνουν προγράμματα άνθρωποι που

είναι μόνιμοι στο σχολείο και έχουνε όλες τις ώρες σε ένα σχολείο συνήθως. Ναι, ναι, ναι."

Δ2: "Χρόνος. Τα καινοτόμα προγράμματα, μπορώ να πω από την εμπειρία μου, ότι χρειάζονται πολύ περισσότερο χρόνο από το να κάνεις μια διδακτική ώρα μάθημα. Δεν είναι η ώρα που κάνεις τις συναντήσεις. Είναι οι ώρες που ασχολείσαι μέχρι να κάνεις τις συναντήσεις ή μετά τις συναντήσεις. Πολύ χρόνο. (...) Δηλαδή δεν θα 'ρθει τώρα ένας συνάδελφος εύκολα... που δουλεύει, πιέζεται με τις αλλαγές των προγραμμάτων από δω από κει, δεν θα έρθει πολύ εύκολα. Θα σου πει τώρα σιγά μη κάτσω να ασχοληθώ και με την καινοτομία."

Δ3: "Αλλά πρέπει να υπάρχουν προϋποθέσεις για να δουλευτούν σωστά (οι καινοτομίες). Δηλαδή πρέπει να έχεις το χρόνο για να τις δουλέψεις (...) Δηλαδή αν είχες λιγότερες ώρες, λιγότερη ύλη και όλα αυτά, ίσως τα πράγματα ήταν και πιο εύκολα πιο συλλογικά."

Δ4: "Εγώ πιστεύω, ότι είναι το ωράριο των καθηγητών, είναι πολύ απαιτητικό πλέον. (...) Χρησιμοποιούν πάρα πολύ υλικό που φτιάχνουν στο σπίτι τους οι καθηγητές, δημιουργούν στο σπίτι τους. Δηλαδή παρουσιάσεις κτλ. Δηλαδή δουλεύουν και με άλλα μέσα πλέον, δεν δουλεύουν μόνο με την παραδοσιακή μέθοδο. (...) για να τα ετοιμάσουν όλα, απαιτείται παραπάνω χρόνος. Από την άλλη μεριά είναι οι σύμβουλοι, όλη την ώρα τους καλούν να τους κάνουν επιμορφώσεις κτλ. Μπαίνουν καινούργια αντικείμενα."

Δ6: "Μερικές φορές και να υπάρχει και η διάθεση, είναι τέτοιες οι συνθήκες εργασίας που ο συνάδελφος είναι και κουρασμένος και έχει ωράριο, πολύ μεγάλο, πολλές ώρες, αλλά κυρίως εκεί είναι ότι διασπάται σε πολλά σχολεία. Εντάξει, είναι θεωρώ ανασταλτικός παράγοντας, ένας συνάδελφος να θέλει να πάρει κάτι, και το καταλαβαίνει και ο ίδιος, να κάνει και να είναι σε τρία ή τέσσερα σχολεία. Εντάξει; Πρέπει να είναι εδώ, και έτσι όπως φτάσαμε σήμερα, οι συνάδελφοι είναι λίγοι που έχουν οργανική και παραμένουν στα σχολεία. Οι άλλοι είναι διασκορπισμένοι, αριστερά και δεξιά. Αυτός είναι ένας βασικός παράγοντας για μένα."

Δ7: "Ο χρόνος επηρεάζει αρνητικά. Δεν υπάρχει ο χρόνος και πολλές φορές δεν υπάρχει ο χρόνος να μαζέψεις τα παιδιά εκτός ωρολογίου προγράμματος, για να μπορέσεις να κάνεις κάτι. Ο χρόνος του εκπαιδευτικού και μπορεί να μην συμπίπτει ο ελεύθερος χρόνος του εκπαιδευτικού με τον ελεύθερο χρόνο των παιδιών. (...) Περισσότερο είναι ο χρόνος, δεν υπάρχει."

Δ8: "Όσο μας επιτρέπει βέβαια ο χρόνος και η προσωπική μας ζωή, γιατί όλα αυτά

γίνονται κατ'ουσίαν από χρόνο από την δική μου ζωή. Ακόμα και η προετοιμασία του μαθήματος, για να είναι διαφορετική, θέλει πάρα πολύ χρόνο από τον καθηγητή σε σχέση από το να είναι συμβατική μετωπική διδασκαλία. (...) Δεύτερον, η ύλη που πρέπει να βγάλει ο κάθε καθηγητής. Η οποία σε μερικά μαθήματα είναι πάρα πολύ μεγάλη, με αποτέλεσμα ο καθηγητής να αναγκάζεται να τρέχει και να μην μπορεί να ασχοληθεί ίσως και σε ποιο βάθος σε κάποια πράγματα. Ή και να δουλέψει καινοτόμες."

Δ13: "Η ύλη είναι το πιο... Το άγχος των συναδέλφων ... στο να βγει η ύλη. Να ολοκληρώσουν την ύλη."

Δ16: "Είναι οι μεταφερόμενοι καθηγητές οι οποίοι δεν έχουν περιθώρια να είναι στο σχολείο πολλές ώρες. Είναι πολύ λίγοι οι καθηγητές που είναι στο σχολείο"

Η απροθυμία επίσης θεωρείται ότι μπορεί να ξεκινάει από μια άρνηση να φορτωθούν περισσότερη εργασία (ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΕΡΓΑΣΙΑ).

Δ3: "Αλλά αυτό (η καινοτομία) θέλει και πολύ δουλειά και από μας, δεν γίνεται έτσι. (...) νομίζω ότι έχει να κάνει με τους ίδιους τους συναδέλφους. Να μην ξεκουνηθούνε. (...) νομίζω γενικότερα είναι ότι οι εκπαιδευτικοί δεν θέλουν, δηλαδή αυτό η αδράνεια των εκπαιδευτικών."

Δ10: "Είναι η απροθυμία (των εκπαιδευτικών) να. (...) η τεμπελιά (...)."

Η παροχή υποστήριξης από την μεριά του Υπουργείου Παιδείας προς τους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές, είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών τόσο των θεσμικά υποστηριζόμενων από το Υπουργείο Παιδείας, όσο και άλλων. Η υποστήριξη αφορά σε υλικά και μέσα, αλλά και σε τεχνογνωσία. Αυτό που καταγράφεται από τους διευθυντές είναι ότι υπάρχει απουσία ουσιαστικής υποστήριξης (ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ).

Δ2: "Χρειάζεται (...) μια υποστήριξη (...)"

Δ6: "Και δεν υπάρχει μέσα από το Υπουργείο πιστεύω η κατάλληλη προώθηση να υποστηρίζουν την καινοτομία, οποιαδήποτε καινοτομία κάνουμε αυτή με τα κατάλληλα υλικά και μέσα."

Δ5: "Η γνωστοποίηση καινοτομιών, δυνατότητας να αναλάβουν καινοτομίες, χρειάζεται κάτι περισσότερο, κάτι δια ζώσης, ένα τράβηγμα, θα λέγαμε. Μια έλξη του καθηγητή, του διδάσκοντα προς το νέο, για να μπορέσει αυτός να ακολουθήσει. Εκεί βέβαια στο Erasmus, είχα παρακολουθήσει μια συνάντηση, έγιναν κάποιες ενημερώσεις, αλλά χρειάζεται μεγαλύτερη στελέχωση έτσι ώστε να είναι και δίπλα. Ο

σύμβουλος αυτός, που θα πάει όταν θα ζητήσει κάποιος βοήθεια. Εγώ θα έλεγα, να υπάρχει σύμβουλος καινοτομιών. Σε περιφέρεια. Σε επίπεδο περιφέρειας. Σε επίπεδο Διεύθυνσης. Που θα συνεργάζεται με τους άλλους φορείς (...) Και επειδή δουλεύουμε και τις τεχνολογίες, θα πρέπει να ήταν και ως προς το τεχνικό κομμάτι, κάποια περισσότερη βοήθεια προς τον συνάδελφο.(...) Γιατί μπορεί να έχω μια πολύ καλή ιδέα, αλλά να μην ξέρω πώς θα την εφαρμόσω. Χρειάζεται εδώ θα έλεγα μια υποστήριξη και να το δούμε. Κάπως πιο συστηματικά. (...) εγώ θα ήθελα μια παρουσίαση της όλης διαδικασίας. Κάνουμε αυτό, μπορούμε να κάνουμε εκείνο, πώς μια ιδέα, ακόμα και στον επιχειρηματικό τομέα, εκεί βέβαια είναι άλλα τα μέτρα και τα σταθμά. Αλλά το πώς υλοποιείται μια ιδέα, έχει συγκεκριμένα βήματα. Λοιπόν, τα οποία θα πρέπει να τα ξεκλειδώσουμε."

Ένας παράγοντας που δυσκολεύει την εμπλοκή των εκπαιδευτικών με τις καινοτομίες, και συνδέεται με την υποστήριξη, είναι η απουσία σχετικής επιμόρφωσης για διάφορα θέματα που άπτονται των καινοτομιών. Το επαγγελματικό κεφάλαιο των εκπαιδευτικών με τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους, αναδεικνύεται σε 5 από τις 16 συνεντεύξεις (ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ).

Δ2: "Επιμορφώσεις. Επιμορφώσεις. Δηλαδή παλεύεις μόνος σου πολύ απλά. Δηλαδή. Υπήρχαν οδηγίες, να σου πω για το πρόσφατο να μην πάω πιο μακριά, για το πώς θα λειτουργήσει το διαδικτυακό... Ε, το πάλεψα μόνη μου για να μάθω το Audacity ας πούμε λέω τώρα. Ή με μια ώρα που θα βρεθείς κάπου, δεν αρκεί. Χρειάζεται ενημέρωση, επιμόρφωση (...)"

Δ3: "(...) πρέπει να έχεις... να επιμορφωθείς σαν εκπαιδευτικός για να τις δουλέψεις (τις καινοτομίες). Δηλαδή για το Erasmus τώρα που λέγαμε, δεν είναι επιμόρφωση να σε μαζεύουν μια φορά το χρόνο στην Διεύθυνση και να σου κάνουν ένα δίωρο σεμινάριο. Δεν είναι αυτό επιμόρφωση "

Δ4: "Η δυσκολία είναι ότι δεν έχει μάθει ο καθηγητής ακόμα ότι δεν έχουν όλα τα προβλήματα και όλα τα θέματα που προσεγγίζουμε, αυτό που σου είπα και προηγουμένως, συγκεκριμένο αποτέλεσμα. (...) Πρέπει να δέχονται και το ανάποδο αποτέλεσμα αν θα βγει."

Δ5: "Κατ' αρχήν είναι αυτό που είπαμε, οι εμπειρίες μας, όσο πιο έμπειροι είμαστε στην τάξη τόσο πιο ενστερνιζόμαστε νέες ... το καινούργιο (...)"

Δ8: "Πρώτα από όλα θα ξεκινήσω από την ύπαρξη επιμόρφωσης. Που είναι πάρα πολύ σημαντικό. Μιλάμε για καινοτομίες και κατ' ουσίαν στηριζόμαστε στο προσωπικό

ενδιαφέρον του κάθε καθηγητή. Και αυτό θεωρώ ως μέγιστα αρνητικό.(...) Σαφώς αν υπήρχε επιμόρφωση, θα βοηθούσε πάρα πολύ, αλλά είναι το προσωπικό ενδιαφέρον του κάθε καθηγητή. Οι περισσότεροι καθηγητές, εντός εισαγωγικών, 'για να επιβιώσουν μέσα στην τάξη', θα πρέπει να ψάξουν να βρουν τρόπους να προσελκύσουν τους μαθητές. Οπότε θα ψάξουν για καινοτόμα προγράμματα. Θα ψάξουν αν υπάρχει κάποιο σεμινάριο να γίνει. Ενίοτε θα το πληρώσουν κιόλας για να μπορέσουν να μπορέσουν να μάθουνε. Έγκειται καθαρά στο προσωπικό ενδιαφέρον του καθηγητή."

Ένας παράγοντας που σχετίζεται με την απροθυμία των εκπαιδευτικών να εμπλακούν με καινοτομίες, είναι ο φόβος τους για την αλλαγή που μπορεί να τους εκθέσει (ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ).

Δ9: "(...) αυθόρμητη άρνηση πολλών συναδέλφων στις καινοτομίες που το εισπράττουν απειλητικά, οτιδήποτε καινοτόμο εισπράττεται από τους συναδέλφους απειλητικά. Απειλητικά για την καθημερινότητά τους, απειλητικά για την αξιολόγησή τους. Αξιολόγηση δεν εννοώ όσον αφορά το Υπουργείο, αλλά οι καινοτόμες ή οποιαδήποτε δράση αξιολογεί αυτό που μέχρι τότε έκαναν, κατά κάποιο τρόπο. (...) Το πρώτο θεωρώ ότι είμαστε... είναι σε μας τους εκπαιδευτικούς. Όλα τα υπόλοιπα τα θεωρώ άλλοθι. Νομίζω ότι εμείς ακυρώνουμε ή ενισχύουμε τις δράσεις αυτές. Το ερμηνεύω κατά την άποψή μου έτσι όπως στο ανέφερα πριν. Δηλαδή οτιδήποτε καινούργιο φοβίζεται, διότι κατά κάποιο τρόπο ελέγχει."

Δ10: "(...) Ο φόβος του καινούργιου, η συνήθεια στα παλιά (...)"

Δ14: "Πιστεύω ότι γενικά, όταν υπάρχει μία, πάλι στην απροθυμία θα πέσω εγώ, μια διάθεση να μην βγεις από το πλαίσιο. (...) Αισθάνεσαι ίσως ασφάλεια..."

Επίσης μπορεί να οφείλεται σε κούραση και απογοήτευση που νοιώθουν οι εκπαιδευτικοί από την επαγγελματική τους ζωή, και μια απαξίωση προς τις καινοτομίες (ΑΠΟΓΟΗΤΕΥΣΗ, ΑΠΑΞΙΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ).

Δ1: "Βασικά πιστεύω ότι είναι πολύ κουρασμένος ο, πάρα πολύ ο κόσμος ο εκπαιδευτικός. Δηλαδή λέει και τι να κάνω, και τι ανταπόκριση θα έχει αυτό, και δεν αξίζει τον κόπο. Δηλαδή νοιώθω μια απαξίωση. Που οφείλεται σε, ...νομίζω κούραση, δεν ξέρω. Ψυχολογική, δεν ξέρω πώς να το πω... Εγώ τον θεωρώ τον ένα παράγοντα αυτό. Πολύ μεγάλο παράγοντα."

Δ2: "Λοιπόν νομίζω ξεκινάει από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι πρέπει βέβαια να νοιώθουν ελεύθεροι, αλλά από την άλλη και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί πρέπει

να νοιώθουν ελεύθεροι αλλά και να έχουν και την υπευθυνότητα να κάνουν κάποια πράγματα, και να έχουν την διάθεση να κάνουν κάποια πράγματα."

Δ11: "Αυτό που μπορεί να σε κωλώσει είναι λίγο η τοποθέτηση των συναδέλφων (...). Και δυσκολίες θα βρεις, και αντιρρήσεις θα βρεις. (...) Το 'χουμε τώρα εντάξει. Έχουμε τα βάσανά μας, έχουμε τα αυτά μας τώρα, ωχ τώρα. Δηλαδή, έχουνε πέσει σε ένα – πώς να το πω τώρα – σε ένα τέλμα; Σε μια μιζέρια; Δεν ξέρω πώς να το πω. Που και τελικά και αυτούς τους βλέπεις αυτό. Αλλά δεν θέλουν να ξεβολευτούν."

Η ανάγκη κινητοποίησης των εκπαιδευτικών είναι ένα σημαντικό ζήτημα. Πολύ μικρό ποσοστό (2 από 16) καταγράφει το παράδειγμα του διευθυντή ή κάποιων εκπαιδευτικών που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν ή να βοηθήσουν στην υλοποίηση καινοτομιών. (ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ).

Δ1: "Αλλά εγώ δουλεύω. Πολύ. Δηλαδή πάντα πρώτη θα πάω. Πάντα θα κάνω εγώ την πρόβα, αν δεν μπορεί η άλλη. Πήγαινε στο παιδί σου εσύ. Δηλαδή σηκώνω το μεγάλο βάρος για να βγει η δουλειά. (...) αν δεν υπήρχε η πρωτοβουλία κάποιου ή ενίσχυση από κάποιον, δεν θα γινόταν τίποτα πιστεύω (...) Πάντα υπάρχει ένα ποσοστό που βοηθάει. Πάντα υπάρχει. Τουλάχιστον εγώ μιλάω για την δική μου περίπτωση. Κάποιος άλλος θα σου μιλήσει για το σχολείο του. Και μην ξεχνάς..., εμείς είμαστε ένας σύλλογος 20 ατόμων. Έτσι; Που να δουλεύουν 5, δεν είναι κακό ποσοστό."

Δ15: "Πολλές φορές όταν το βλέπουμε να το κάνει κάποιος, μας αρέσει και το... Πάμε από κοντά, ας πούμε. Αλλά όταν είναι να το τραβήξουμε εμείς το κάρο, είναι λίγο δύσκολο".

Η παράδοση του σχολείου στην καινοτομία αποτελεί έναν παράγοντα που επηρεάζει θετικά την διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών και εμφανίζεται σε 2 από 16 συνεντεύξεις (ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ)

Δ7: "Ήδη υπήρχαν καινοτομίες στο μάθημα, οι οποίες συνεχίζουμε να υπάρχουνε. Αυτό που κάνουμε, είναι ότι έχουμε περάσει όλους τους διαδραστικούς σε αίθουσες που δεν χρησιμοποιούνται από τα τμήματα πέρα της Α' Γυμνασίου που έχει όλη διαδραστικούς, ώστε να μπορούν όλοι οι καθηγητές να μπαίνουνε μέσα και να έχουν άλλου είδους ποιότητας μαθήματος. Μετά έχουμε καθηγητές όπως σας είπα που ασχολούνται με προγράμματα εκτός σχολείου, πολλά εκ των οποίων είναι ευρωπαϊκά. Έχουμε πολλά eTwinning τα οποία βραβεύονται. Έχουμε πάρει πρώτο ευρωπαϊκό βραβείο σε διαγωνισμό στο εξωτερικό. Και οπότε όλα αυτά σιγά-σιγά γίνονται τρόπος στο σχολείο."

(...) Άρα σιγά-σιγά αυτοματοποιούνται, ακριβώς. Αφού γίνανε την προηγούμενη χρονιά, θα ξαναγίνουν και την επόμενη..."

Δ8: "(...) στην αρχή ήταν οι υποχρεωτικές λόγω πειραματικού και αργότερα λόγω πιλοτικού. Από εκεί και πέρα οι καθηγητές είδαν την διαφορά και τα κρατήσανε αυτά. Δεν άλλαξε δηλαδή κάτι. Ακόμα και οι καινούργιοι οι καθηγητές που έρχονται, σε συζητήσεις που γίνονται στο σύλλογο, βλέπουνε πως λειτουργούν οι πιο παλιοί και παίρνουν από κει ιδέες. Επίσης έχουμε και διάφορους καθηγητές, οι οποίοι ασχολούνται πάρα πολύ με προγράμματα Ευρωπαϊκά, με αποτέλεσμα και από κει προωθούνται πάρα πολλές καινοτομίες."

Επίσης μικρό ποσοστό (2 από 16), θεωρεί ότι ως παράγοντας που επηρεάζει την διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών στο σχολείο, είναι το καινοτομικό κλίμα, όπου ενθαρρύνεται η εμπλοκή των εκπαιδευτικών με καινοτομίες (ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟ ΚΛΙΜΑ).

Δ5: "Εκείνο που έχει μεγάλη σημασία είναι να δοθεί το κλίμα ότι είμαστε ανοικτοί σε τέτοιου είδους διαδικασίες."

Δ9: "Να είναι ανοικτός ο διευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων.(...) είναι στο χέρι μας, να αξιοποιούμε τις ευκαιρίες που μας δίνονται."

Μεμονωμένα από έναν διευθυντή θεωρείται ως παράγοντας, η ύπαρξη καλού κλίματος συνεργασίας στο σύλλογο διδασκόντων, καθώς η ενασχόληση με την καινοτομία θεωρείται ομαδική προσπάθεια (ΚΛΙΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ).

Δ5: " Θετικά είναι το καλό κλίμα και το κλίμα συνεργασίας στο σύλλογο διδασκόντων, γιατί αυτό αποτελεί ομαδική δράση. Δεν κλείνεσαι μέσα στην αίθουσα. Και δεν είναι δυνατόν να υλοποιηθούν πάντοτε από έναν. "

Οι διευθυντές αναδεικνύουν την συμμετοχή των μαθητών (ΜΑΘΗΤΕΣ) σε ένα πολύ σημαντικό παράγοντα (6 από τους 16). Η ύπαρξη ή όχι κινήτρων για τους μαθητές είναι για τους διευθυντές (3 από 16), ένας παράγοντας εμπλοκής των μαθητών σε καινοτομίες, ειδικά αυτών που υποστηρίζονται από το Υπουργείο Παιδείας και είναι προαιρετική η συμμετοχή των παιδιών. Η προβολή του έργου των μαθητών, θεωρείται κίνητρο που αποδίδει, δίνοντας ικανοποίηση στους μαθητές από την αναγνώριση του έργου τους (ΚΙΝΗΤΡΟ ΜΑΘΗΤΩΝ).

Δ2: "Αυτό όμως, δηλαδή να δείξουμε τι κάναμε όλοι μαζί, ή τι κάναμε οι πέντε, οι δέκα, και άλλοι πέντε δέκα, άρεσε πάρα πολύ στα παιδιά που συμμετείχαν και συγχρόνως κέντριζε και τα υπόλοιπα που δεν είχαν πάρει μέρος. Όχι όλα... Τα δύο-τρια παραπάνω που θα ερχόντουσαν φέτος ή που θα έρθουν την επόμενη χρονιά."

Δ4: "(...) δεν υπάρχει από τα παιδιά στο ποσοστό που υπήρχε ανταπόκριση παλιότερα. Και για αυτό (οι εκπαιδευτικοί) χρειάζεται ας πούμε, δηλαδή καταβάλλουν περισσότερο κόπο για να παρακινήσουν τα παιδιά. (...) Ναι και οικογενειών ας πούμε έχουνε, είναι πρώτη τάρα, δηλαδή η αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης είναι στην πρώτη προτεραιότητα της οικογένειας και δεν έχει το ίδιο ενδιαφέρον που είχε παλαιότερα να συμβάλλει και η οικογένεια σε αυτές τις καινοτομικές δράσεις."

Δ6: "Να το καταλάβουν, να το κατανοήσουν και κυρίως να τους αρέσει. Γιατί άμα δεν αρέσει κάτι στα παιδιά, δεν το αποδέχονται τα παιδιά. Και ο βασικός μας στόχος είναι τα παιδιά. Αν δεν αποδεχτούν, όσο εσύ και αν προσπαθείς, δεν μπορείς να το παρουσιάσεις στα παιδιά, είσαι καταδικασμένος. Το θέμα είναι η συμμετοχή των παιδιών. (...) Είναι μερικές τάξεις που λες έχω πολύ καλό υλικό φέτος. Άρα μπορείς να κάνεις. Είναι μερικές τάξεις ή μερικά τμήματα που δεν το αποδέχονται, είναι οι φουρνιές "

Ειδικότερα, παράγοντας που επηρεάζει την συμμετοχή των μαθητών, 2 στους 16 διευθυντές θεωρούν ότι είναι ο φόρτος που έχουν οι μαθητές στην καθημερινότητά τους εντός και εκτός σχολείου, με αποτέλεσμα να μην προλαβαίνουν να ασχοληθούν (ΦΟΡΤΟΣ ΜΑΘΗΤΩΝ-ΧΡΟΝΟΣ).

Δ2: "Κοίταξε, και τα παιδιά πάλι. Τα παιδιά δηλαδή, επειδή είναι φορτωμένα και με τα μαθήματα, και με πράγματα έξω από το σχολείο, νοιώθουν και αυτά πιεσμένα. Το να ασχοληθούν με αυτά. Όχι ότι δεν τους αρέσει. Υπάρχουν παιδιά τα οποία τους αρέσει, αλλά τα βλέπεις ότι πιέζονται, θέλουν, αλλά πιέζονται."

Δ3: "Θα ήταν πολύ καλύτερα, αν το ωρολόγιο πρόγραμμα ήταν πιο ελαφρύ, είχε μια μείωση των ωρών διδασκαλίας. Δηλαδή φέτος που οι ώρες διδασκαλίας είναι 32, και τα παιδιά είναι πολύ πιο ξεκούραστα, πολύ πιο χαλαρά, πολύ πιο άνετα. "

Ένας παράγοντας που επηρεάζει την συμμετοχή των μαθητών σε καινοτομίες εκτός ωρολογίου προγράμματος είναι το πρακτικό πρόβλημα των μετακινήσεων (ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΙΣ ΜΑΘΗΤΩΝ).

Δ3: "Επίσης, το γεγονός ότι τα παιδιά είναι από μακριά. Από χωριά, χρησιμοποιούν

λεωφορεία και όλα αυτά το ΚΤΕΛ. Κάνουν πάρα πολύ δύσκολο έως αδύνατο, να μπορούν να μετακινηθούν Σαββατοκύριακο, να έρθουν Σαββατοκύριακο στο σχολείο, να κάνουν πράγματα, να δουλέψουν επιπλέον. Ή να καθίσουν ένα μισάωρο, μια ώρα, μιάμιση ώρα παραπάνω στο σχολείο, για να δουλέψουν κάποια πράγματα. Και έτσι ότι γίνεται, γίνεται στα πλαίσια του εφτάωρου. (...) Και αυτό είναι πάρα πολύ δύσκολο, κάνει ας πούμε αυτό την εφαρμογή της καινοτομίας, την κάνει πάρα πολύ δύσκολη."

Μια αντίληψη σχετίζεται με τις δυνατότητες των μαθητών ενός σχολικού περιβάλλοντος να παρακολουθήσουν μια καινοτομία (ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΤΩΝ).

Δ9: "Λιγότερο σημαντικοί είναι το τετριμμένο ότι ένα σχολείο είναι σε απομακρυσμένη περιοχή, η σύνθεση του μαθητικού πληθυσμού, δεν θα μπορέσει να αφομοιώσει ή να ενταχθεί η καινοτόμος δράση μέσα στο συγκεκριμένο σχολείο λόγω αυτού του μωσαϊκού μαθητικού πληθυσμού, είτε σε γνωστικό επίπεδο, είτε σε μορφωτικό επίπεδο γονέα ή του ιδίου, αυτά τα θεωρώ δεύτερα-τρίτα."

Δ15: "(...) βρίσκουμε κάποια παιδιά που είναι... ας πούμε τραβάνε, που έχουν διάθεση, που είναι ενημερωμένα, που είναι οργανωμένα, που έχουνε το χρόνο τους σωστά κατανεμημένο ας πούμε. Και τα κωνηγάμε όλοι ας πούμε, για να τα πάρουμε, είτε στον αθλητισμό, είτε στις γλώσσες, είτε στη μουσική, είτε στη χορωδία, είτε, είτε, είτε στα προγράμματα και λοιπά. Και αυτό. Αν μπορέσουν αυτά και τραβήξουν και κάποια άλλα γίνεται μια δουλειά, μια παρέα και προχωράει το πράγμα."

Μια σειρά παραγόντων σχετίζεται με οργανωτικά θέματα στην υλοποίηση της καινοτομίας.

Ένας παράγοντας που επηρεάζει την εισαγωγή και εφαρμογή εκπαιδευτικών καινοτομιών, είναι το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του σχολείου με την υπερβολική γραφειοκρατία που λειτουργεί αρνητικά στην διαδικασία (ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ) που υποδεικνύεται από 2 διευθυντές.

Δ2: " Χρειάζεται ενημέρωση, επιμόρφωση, μια υποστήριξη, και όχι πολύ γραφειοκρατία. Δηλαδή θα μπορούσες να ακολουθήσεις Erasmus και τέτοια, αλλά μέσα σε όλο αυτό θα πρέπει να εξαντληθείς για να μπορέσεις όλο αυτό το κομμάτι να το ... "

Δ5: "(...) μιλάμε για καινοτομία αλλά μέσα σε αυτό αγκυλωτικό, γραφειοκρατικό σύστημα συνθλιβόμαστε όλοι και πολλοί συνάδελφοι απογοητεύονται κυρίως από αυτό."

Οι διαθέσιμοι πόροι σε υποδομές, χρηματοδότηση και βοηθητικό προσωπικό, σημειώνονται σε 7 από τις 16 συνεντεύξεις, ως παράγοντες που επηρεάζουν την καινοτομία στο σχολείο (ΠΟΡΟΙ). Η υποδομή υλικοτεχνικού εξοπλισμού, εστιάζεται κυρίως σε εξοπλισμό ΤΠΕ (ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ).

Δ4: *"Κατ' αρχήν η υποδομή, έτσι; Έχουμε φροντίσει ώστε να υπάρχει υποδομή, δηλαδή υπάρχει μια άνεση στις, να υπάρχει δυνατότητα προβολών. Δεν έχω αρνηθεί ποτέ να βγει φωτοτυπία σε ότι θέλουν να ετοιμάσουν. (...) έχουμε μεγάλη βιβλιοθήκη εδώ, έτσι είναι βιβλιοθήκη ΕΠΕΑΕΚ και συν την βιβλιοθήκη του σχολείου, που με δωρεές κτλ (...). Η δυνατότητα διαδικτύου που υπάρχει σε όλο το σχολείο σε όλες τις τάξεις. Έτσι; Οι φορητοί, ... οι διαδραστικοί πίνακες. Έχουμε τρεις διαδραστικούς επίσης που τους παίρνουνε στις τάξεις, εκτός από τα σταθερά σημεία προβολής. Έτσι όλα αυτά νομίζω ότι συμβάλουν, δίνουν την δυνατότητα και στα παιδιά να ερευνησουν ας πούμε, να πάρουν το υλικό που χρειάζονται, και από εκεί και πέρα... Εγώ πιστεύω η ευκολία είναι αυτή. "*

Δ6: *"Κατ' αρχάς οι υποδομές βοηθούν πάρα πολύ. Εμείς έχουμε βάλει projectors σε όλες τις τάξεις. Αυτό βοήθησε πάρα πολύ τους συναδέλφους να κάνουν το μάθημά τους."*

Δ9: *"(...) έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής (...)"*

Παράγοντας πόρων υποδομής είναι και οι διαθέσιμοι χώροι (ΧΩΡΟΙ), κυρίως για τις καινοτομίες τύπου προγραμμάτων σχολικών δραστηριοτήτων που προωθεί το Υπουργείο Παιδείας.

Δ3: *"Στο δικό μας το σχολείο η δυσκολία είναι καθαρά... υπάρχουν πρακτικές δυσκολίες. Δηλαδή για παράδειγμα, θέλουμε να μαζευτεί η ομάδα η ... περιβαλλοντική (...). Θα μαζευτεί σε ένα χώρο. Δεν υπάρχει αυτός ο χώρος. Γιατί ή γίνεται μάθημα, ή οι υπόλοιπες τάξεις που απομένουν είναι πάρα πολύ μικρούλες. Και δεν χωράει την περιβαλλοντική ομάδα. Με αποτέλεσμα να μαζευόμαστε, έξω στο προαύλιο. Έξω στο προαύλιο όμως για παράδειγμα, φέτος που κάνει μονίμως κρύο, ή χιονίζει βρέχει και όλα αυτά δεν γίνεται."*

Δ16: *"Και κατά δεύτερο λόγο είναι ότι δεν υπάρχουν χώροι στο σχολείο για να μπορέσουν οι μαθητές να ασχοληθούνε. Υπάρχουν ελλείψεις δηλαδή."*

Η χρηματοδότηση αποτελεί μια διάσταση των πόρων, ειδικά σε καινοτομίες που απαιτούν αγορές υλικών ή μετακινήσεις (ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ).

Δ2: *"(...) γιατί παλιότερα ... κάποια έξοδα όλων αυτών των προγραμμάτων"*

πληρώνονταν. Τώρα θέλεις είτε και από τους συναδέλφους, είτε το σχολείο πληρώνει όταν θέλει να κάνει κάτι. Να πάρεις κάτι. Δεν μπορείς να κάνεις θέατρο πια για παράδειγμα. Έχει ένα κόστος. Έχει ένα κόστος, το να μεταφέρεις, το να αγοράσεις, στολές αυτά... Έχουν ένα κόστος αυτό. Παλιότερα όμως αυτά καλυπτόντουσαν από διάφορα προγράμματα."

Δ7: "Γιατί χρειαζόμαστε κάτι, λειτουργικά έξοδα, πάντα. Ή για μια μετακίνηση, να πας να δεις κάτι παραδίπλα. Ή κάτι να αγοράσεις για να φτιάξεις, να δημιουργήσεις κάτι. Δεν υπάρχει ούτε το ένα... ούτε το άλλο."

Επίσης το βοηθητικό προσωπικό σε γραμματειακή υποστήριξη είναι ένας παράγοντας (ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ).

Δ6: "Στο σχολείο πρέπει να υπάρχει κατ' αρχάς γραμματειακή υποστήριξη. Εντάξει; Είναι τόσα πολλά που μας ζητάνε (...) Τώρα, γιατί πέρα, από την δουλειά που κάνουν οι συνάδελφοι, σε προγράμματα κτλ, στα μαθήματά τους, έχουν αναλάβει και την γραμματειακή υποστήριξη σε κάποια πράγματα τα οποία μπορείς να πάρει να τα κάνει ένας άνθρωπος ας πούμε ξέρω 'γω, και να διευκόλυνε πολύ την λειτουργία του σχολείου."

Θεωρείται σημαντικός παράγοντας επιτυχίας, η ενσωμάτωση και σύνδεση της καινοτομίας με την καθημερινή διδακτική πρακτική στην τάξη (ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ).

Δ3: "(...) να εισαχθεί η καινοτομία, αυτά τα προγράμματα, οι διαγωνισμοί και όλα αυτά, να εισαχθούν μέσα στα πλαίσια του ωρολογίου προγράμματος. Δηλαδή μέσα στο πρόγραμμα διδασκαλίας. Δηλαδή για παράδειγμα: Διαγωνισμός διηγήματος που γίνεται τώρα (...). Αυτό γιατί ας πούμε ο εκπαιδευτικός να μην μπορούσε, να μην είχε την δυνατότητα, εάν η ύλη ήταν πιο χαλαρή, αν όλα ας πούμε ήταν πιο άνετα και φυσιολογικά και όλα αυτά, να μην μπορούσε αυτό να το δουλέψει στα πλαίσια των κειμένων;"

Μια σειρά απόψεων θεωρεί ότι υπάρχει μια λανθασμένη προσέγγιση στην προώθηση της καινοτομίας από το Υπουργείο, που αφενός δεν υποχρεώνει την εισαγωγή καινοτομιών ή δεν ελέγχει το αποτέλεσμά τους, και αφετέρου προσπαθεί να εισάγει με πρόχειρο και αποσπασματικό τρόπο νέες καινοτομίες (ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ).

Δ1: "(...) και ένας λόγος που δεν πετυχαίνουν είναι και η έλλειψη ελέγχου. (...) Δηλαδή

όχι από εμένα. Από το Υπουργείο από αξιολόγηση σε αυτό."

Δ4: "(...) νομίζω ότι παρ'όλο ότι έχουν θεσμοθετηθεί και πώς να το πούμε, είναι επιθυμητό από την πολιτεία το να υπάρχουν καινοτόμες δράσεις, καινοτομικές κτλ, στην ουσία δεν αναγκάζεται κανένας να το κάνει αυτό. Εντάξει; Δηλαδή περισσότερο γίνεται με το μεράκι, μέχρι τώρα."

Δ10: "(...) οι αλλαγές στην παιδεία, γίνονται πράγματα που ξέρουμε ότι θα 'ναι φωτοβολίδες. Γίνονται για λίγο. Κάποια στιγμή θα διακοπούν, είμαστε σίγουροι. Δηλαδή γίνεται ας πούμε η αξιολόγηση, διακόπτεται. Γίνεται η θεματική εβδομάδα, είμαι σίγουρος θα διακοπεί. Προαναγγέλλεται η θεματική εβδομάδα, εξαρχής, και δεν ισχύει κατά την διάρκεια της σχολικής χρονιάς. Ξαφνικά, λένε ρε παιδιά τι έγινε; Έχουμε και μια θεματική εβδομάδα. Τι θα κάνουμε; Το προχωράμε γιατί μας ήρθε ξέρω 'γω. (...) Είναι του ποδαριού δηλαδή ο σχεδιασμός. Δεν υπάρχει σταθερότητα δηλαδή, ούτε συνέχεια. Ούτε προγραμματισμός. (...) Ένας συνεχόμενος αιφνιδιασμός."

Ο ίδιος ο διευθυντής θεωρεί τον εαυτό σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών στο σχολείο του. Αυτό δεν προκύπτει άμεσα ως απάντηση στις σχετικές ερωτήσεις, άλλα έμμεσα από τις αντιλήψεις του για το ρόλο του διευθυντή στην παραπάνω διαδικασία. Οι αντιλήψεις του για την ωφελιμότητα της καινοτομίας, και οι ενέργειές του για την διαχείρισή της διαδικασίας εισαγωγής και εφαρμογής, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που την επηρεάζουν. Οι παράγοντες που προέκυψαν από την έρευνα και σχετίζονται με τους διευθυντές, παρουσιάζονται σε επόμενη ενότητα.

3.3. Ενέργειες και πρακτικές που εφαρμόζουν οι διευθυντές Γυμνασίων κατά την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο

Στο 3^ο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τις ενέργειες και πρακτικές των διευθυντών για την επιλογή καινοτομιών, την διευκόλυνση της εισαγωγής και εφαρμογής τους στο σχολείο και την αντιμετώπιση των παραγόντων που την εμποδίζουν, έχουμε τα παρακάτω ευρήματα.

Μια από τις κυρίαρχες πρακτικές (8 στις 16), αφορά στην παρακίνηση και ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών κυρίως με ήπιο και χαλαρό τρόπο (ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ).

Δ1: "(...) Πιο πολύ πειθώ δηλαδή να σου πω αλήθεια. (...) Δηλαδή προσπαθώ, να μην

τους πιέζω χρονικά.(...) Έχω την αίσθηση γενικά, δεν πρέπει να τους πιέξεις. Όταν υπάρχει πίεση, τσινάνε."

Δ2: "Οπότε δεν πιέξεις και πολύ τις καταστάσεις σε αυτό το κομμάτι. Απλά μπορείς να ενθουσιάσεις μερικές φορές. Εγώ ας πούμε που έχω δουλέψει, λέω τώρα, να ενθουσιάσεις μερικές φορές ανθρώπους και να αρχίσουν να το ψάχνουν: Αχ τι καλή ιδέα αυτό! Έτσι με αυτό τον τρόπο νομίζω."

Δ4: "Επίσης τους καθηγητές προσπαθώ να παρακινήσω. Και νομίζω ότι παρακινούνται κιόλας και έχουν κάνει πολύ ωραία πράγματα."

Δ5: "Προτρέποντας-με την προτροπή. Έτσι, προτροπή με την δική μου συμμετοχή. Την προτροπή προς τους συναδέλφους να ξεκινήσουν και να παρακολουθήσουν τις ενημερώσεις που αφορούν στα ζητήματα αυτά."

Δ10: "Είναι η διαρκής ενημέρωση, όσο μπορώ, η παρότρυνση, η ενθάρρυνση και η αναφορά παραδειγμάτων, θετικών ας πούμε που έγιναν αυτά τα πράγματα σε σχολεία και απέδωσαν καρπούς."

Δ11: "Ναι για να αυξήσουμε τους θετικούς, (...) ότι πρέπει να φανεί, στη τοπική κοινωνία, οι δράσεις του σχολείου."

Δ15: "Θέλω να πω ότι, (...) εάν ο συνάδελφος ή η συνάδελφος, θέλουν κάτι να κάνουν, δεν τους εμποδίζω, ίσα ίσα τους ενθαρρύνω."

Δ16: "Εγώ προτείνω προφανώς κάποιες... κάποια προγράμματα. Που μου φαίνονται καλύτερα. Η ξέρω 'γω ας πούμε βοηθάω τους καθηγητές να αλλάζουν ή κάποιο πρόγραμμα ή να το επεκτείνουνε, να το βελτιώσουνε. Ανάλογα με το θέμα"

Μια πρακτική που αναδεικνύεται σε αρκετές συνεντεύξεις (6 από 16) είναι να προηγείται συζήτηση με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και όπου είναι δυνατό και τους μαθητές, προκειμένου να εξασφαλιστεί η συναίνεση, συνεργασία και εάν είναι δυνατόν η εμπλοκή όλων (ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ, ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ)

Δ2: "Της ενημέρωσης, μια κουβέντα με τους συναδέλφους που μπορείς να ξέρεις ότι μπορεί να ενδιαφέρονται. Αυτό. Ναι. (...)"

Δ3: "Πώς ξεκινάει; Εγώ το λέω στους συναδέλφους. Το συζητάμε με τους συναδέλφους. Το προτείνω και το συζητάμε. Και μετά το συζητάμε με τους μαθητές.(...) Μετά αποφασίζουμε όλοι μαζί."

Δ6: " Όταν έρχεται η εγκύκλιος, το συζητάμε πάλι με τους συναδέλφους.(...)"

Δ8: "(...) προωθούμε και τον διάλογο, μεταξύ των καθηγητών, το οποίο είναι πολύ

σημαντικό. Και τις ιδέες που έχουν οι καθηγητές. Και τον τρόπο υλοποίησης των ιδεών που έχουν οι καθηγητές. (...) Καθόμαστε όλοι μαζί και συζητάμε. Πώς μπορούμε να αντιμετωπίσουμε αυτό το θέμα; Πώς μπορούμε να κάνουμε; Και μετά αρχίζουμε και το επεξεργαζόμαστε. Και ξανά το συζητάμε ή κατά μικρότερες ομάδες, γιατί σε σύλλογο δεν γίνεται αυτό το πράγμα. Πέφτει η ιδέα και αρχίζει και ζυμώνεται. Θέλει τον χρόνο του και αυτό το πράγμα."

Δ11: "Συζητάμε όλοι μαζί και το δένουμε, και να μπορέσουμε και το βρούμε, το συζητάμε, το επεξεργαζόμαστε ο καθένας από την δικιά του την πλευρά. (...). Όλοι μαζί δηλαδή κάπου σε κάποια συνεργασία. Αυτή είναι η λέξη. (...) Μαζί με τα παιδιά λοιπόν ξεκινάνε. Και οι καθηγητές. Και οι γονείς. Και δραστηριοποιείται. Δηλαδή απλώνεται αυτό το πράγμα. Διαχέεται."

Δ12: "Πρώτα την ιδέα την συζητώ με τον συνάδελφο του μαθήματος, και μετά βέβαια την συζητώ και με τους μαθητές, αν θα θέλανε να υλοποιηθεί η συγκεκριμένη δράση. Και μετά η συναίνεση των γονέων είναι σημαντική. Να θέλουνε να ... συμμετάσχουν τα παιδιά στην δραστηριότητα."

Μια άλλη πρακτική που καταγράφηκε σε 4 από τις 16 συνεντεύξεις, είναι η παροχή υποστήριξης με κύρια την διεκπεραίωση γραφειοκρατικών εργασιών, που σε μια περίπτωση, φθάνει στην ανάθεση της οργανωτικής υποστήριξης της καινοτομίας ως εξωδιδασκτική εργασία σε συγκεκριμένο άτομο του προσωπικού (ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ).

Δ1: "Να μια καθηγήτρια μου λέει: Μα που θα βρω εγώ τώρα την μουσική για αυτά κομμάτια; Πήγα και της αγόρασα τις παρτιτούρες στην Αθήνα. Και τις βρήκα, γιατί είναι παλιά κομμάτια. Κατάλαβες; Πάρ' τις της λέω τις βρήκα."

Δ2: "Να βοηθήσω σε κάποια διαδικαστικά θέματα.(...) Να βοηθήσω, ακόμα και να εξυπηρετήσω κάποιες ανάγκες που μπορώ εγώ να κάνω, εννοείται. Δηλαδή να πάρω ένα τηλέφωνο να κλείσω κάτι. Να κάνω κάποια τέτοια πράγματα."

Δ7: "Και βοηθάω στο να συμπληρώσεις την χαρτούρα και είμαι μέσα πάντα. Τώρα που το σκέφτομαι, ναι και κάτι άλλα παλιότερα προγράμματα, τα χαρτιά τα αναλαμβάνω εγώ τα γραφειοκρατικά, να διευκολυνθεί ο συνάδελφος που θα κάνει την πράξη, την πρακτική ναι."

Δ14: "Η διευθυντική ομάδα έχει αρμοδιότητες. Δηλαδή υπάρχει καταμερισμός αρμοδιοτήτων. Υπάρχει λοιπόν η διευθύντρια, δεύτερη υποδιευθύντρια που έχουμε εδώ πέρα, η οποία είναι υπεύθυνη για την οργάνωση ας πούμε, των πραγμάτων ας πούμε που αφορούν τις εξωσχολικές, τις εξωδιδασκτικές μάλλον, εξωσχολικές-

εξωδιδασκτικές..(...) Εκείνη λοιπόν παίρνει την πρωτοβουλία, να οργανώσει κάποια πράγματα. (...) Στο πλαίσιο λοιπόν αυτό καταμερισμού, εκείνος που είναι υπεύθυνος να το οργανώσει αυτό, το οργανώνει. Εγώ για παράδειγμα έχω στην αρμοδιότητά μου τα Ευρωπαϊκά προγράμματα. (...)"

Μια ενέργεια που αναδείχτηκε σε 3 από τις 16 συνεντεύξεις αφορά στην δημιουργία ανοικτού-καινοτομικού κλίματος που ευνοεί την εισαγωγή καινοτομιών (ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΟΙΚΤΟΥ-ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ).

Δ4: "Εγώ απλώς, δεν αρνούμαι. Δηλαδή όταν έρχεται κάποιος και ... καλά και εγώ το συζητάω, και εγώ συζητάω ας πούμε μήπως θα μπορούσαμε να κάνουμε κάτι κτλ."

Δ5: "Εκείνο που έχει μεγάλη σημασία είναι να δοθεί το κλίμα ότι είμαστε ανοικτοί σε τέτοιου είδους διαδικασίες. Και σε κάθε παιδαγωγική συνεδρίαση, σε κάθε συνάντηση, σε κάθε ευκαιρία, ζητώ από τους συναδέλφους να καταθέσουν προτάσεις, να καταθέσουν ιδέες. Οπότε κάποια ιδέα, ακόμα και αν ο ίδιος θεωρεί ότι μπορεί να μην είναι υλοποιήσιμη. Να την συζητήσουμε, να κατατεθεί, να την συζητήσουμε, να την τροποποιήσουμε να την διαμορφώσουμε. Οπότε όλο αυτό το κλίμα δίνει την δυνατότητα στους συναδέλφους, γιατί όλοι, πολλοί έχουμε τέτοιες ιδέες, να τις φέρουν προς συζήτηση."

Δ9: "(...) το αντιμετωπίζω με το να μην το απορρίπτω. Και προσπαθώ να το μελετήσω καλά, πολύ καλά ο ίδιος. Να δω πως μπορώ να το αξιοποιήσω στο συγκεκριμένο σχολείο, με τους συγκεκριμένους συναδέλφους, με τους συγκεκριμένους μαθητές, Και εφ'όσον καταλήξω ότι ένα μικρό ποσοστό μπορώ να το εφαρμόσω στο σχολείο μου, θα το προχωρήσω. Όσον αφορά τώρα τους συναδέλφους, οι οποίοι ενδεχομένως έχουν μεγαλύτερη άρνηση στο να απορρίψουν κάποια από αυτά τα προγράμματα, προσπαθώ να τους πείσω, στην αναγκαιότητα του μέρους για το οποίο είμαι και 'γω πεπεισμένος. Και εστιάζω, βάζω στόχο αυτό το μέρος για το οποίο είμαι πεπεισμένος ότι θα ωφελήσει. Και δίνω μάχη. Μάχη στην επικοινωνία. Μάχη με την πειθώ και την αξία του να δοκιμάσουμε κάτι, το οποίο δεν το έχουμε δοκιμάσει."

Μια πρακτική που υιοθετείται από μερικούς διευθυντές (4 στους 16), είναι ότι απευθύνονται σε συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς, για τους οποίους γνωρίζουν ότι έχουν πιθανότητες να συνεργαστούν στην υλοποίηση καινοτόμων δράσεων (ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ).

Δ1: "Είναι έτος Καζαντζάκη φέτος. Πηγαίνω τον Σεπτέμβριο στο σχολείο. Το ρίχνω

σαν ιδέα. Όχι στον Σύλλογο, γιατί ξέρω ότι στον Σύλλογο δεν ενδιαφέρονται πολλοί, ...
(...) Στους βασικούς κλασικούς με τους οποίους ξέρω ότι θα συνεργαστώ και είναι πρόθυμοι. Ξέρω ότι έχω πέντε άτομα στο σχολείο τα οποία είναι πρόθυμοι να υλοποιήσουν πράγματα. Θέλουμε μόνο το σκούνημα, την ενίσχυση.(...) Σου είπα, η πρώτη μου ενέργεια είναι να επιλέξω προσωπικό από πού είναι μόνιμο και δεν μετακινείται. Είναι βασικό. "

Δ2: "Πολλές φορές, αν ξέρω για παράδειγμα ότι υπάρχει συνάδελφος που θα τον ενδιέφερε αυτό και όχι για την συμπλήρωση του ωραρίου, (...) αλλά σαν μια δραστηριότητα έτσι ... που σε ιντριγκάρει λίγο, που σε βάζει σε μια άλλη διάσταση μέσα στο χώρο του σχολείου, ναι εγώ θα πάω να του το πω. Το 'χω κάνει δηλαδή αυτό, το 'χω κάνει. Ξέρω ότι θ' ασχοληθεί ή τέλος πάντων, αν θες θα πάρει και μια επιβεβαίωση και θα το εισπράξει διαφορετικά ο συνάδελφος τη λειτουργία ενός τέτοιου πράγματος."

Δ9: "(...) Και εφ' όσον πειστώ ότι αξίζει τον κόπο, αρχίζουμε από αυτούς που φαίνονται ότι είναι λίγο πιο ανοικτοί στο να υιοθετούν καινοτόμες δράσεις. Τους το πλασάρουμε. Τους το προτείνουμε. Το δοκιμάζουν. Και από εκεί και πέρα αυτοί είναι οι καλοί κράχτες."

Δ14: "Όχι δεν, δεν, δεν νομίζω να κάνω ενέργειες για να πάψει ο άλλος να είναι απρόθυμος. Αυτό που έχω κάνει είναι ότι προσπερνάω την κατάσταση. Δηλαδή αν κάποιος δεν θέλει να το κάνει αυτό, και εγώ είμαι πεπεισμένη ότι αυτό είναι χρήσιμο και μπορεί να γίνει, έχω δύο επιλογές. Ή να δω ποιος μπορεί να με βοηθήσει, και να επιλέξω αυτούς που μπορούν, ακόμα και αν είναι πολύ λίγοι. Εγώ ίσως θα προτιμούσα να κάνω μια μεγαλύτερη ομάδα, αλλά αυτοί μπορεί να είναι πολύ λίγοι. Ή να το κάνω μόνη μου. "

Μια άλλη πρακτική των διευθυντών (4 στους 16) αφορά στην ανάληψη από τον διευθυντή καινοτομικών δράσεων και την λειτουργία του ως παράδειγμα (ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ).

Δ1: "Ελένη, της λέω της τάδε ... επειδή αυτή κάνει πολλά: Θες να κάνουμε τον Καζαντζάκη, τα μυθιστορήματά του; Τα βρήκα, είναι όλα έτοιμα, τα έχω γράψει, ξέρω γω. Ναι, να χωρίσουμε ομάδες και λοιπά; Εντάξει μου λέει αφού είναι... Βοηθάω πάρα πολύ όμως εγώ. Πάντα συμμετέχω. Δηλαδή κάθε χρονιά παίρνω πρόγραμμα."

Δ5: "Επειδή, ας πούμε, θεωρώ σπουδαία την καινοτομία. Πάντοτε, όσο μπορώ αναλαμβάνουμε τέτοιους είδους δράσεις, με προσωπική δηλαδή δράση, και δείχνοντας, αποτελώντας-ίσως είναι λίγο υπερβολικό-το παράδειγμα."

Δ7: "Τα προηγούμενα χρόνια που χρειαζόταν πρόγραμμα για να πάνε εκδρομή, απλώς το έκανα εγώ..."

Δ11: "(...) θεωρούσα ότι, δηλαδή όταν θες να κάνεις κάτι, ξεκινάς να το κάνεις και δείχνεις στον άλλο, δεν του λες "κάνε αυτό". Ξεκινάς και τον συμπαρασύρεις, δηλαδή μπορείς να του πεις ... μαζί."

Μια άλλη ενέργεια διευθυντών στοχεύει στην δημιουργία και συντήρηση υποδομών ΤΠΕ (ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΤΠΕ).

Δ3: "Τώρα σε σχέση με την υλικοτεχνική υποδομή, ... αυτό που προσπάθησα να κάνω, ήταν απλά βασικά πράγματα. Δηλαδή, όταν πήγα στο σχολείο, υπήρχε ένα υπολογιστής στο εργαστήριο πληροφορικής. (...) Προσπαθήσαμε να στήσουμε το εργαστήριο πληροφορικής. Το στήσαμε. Αυτό καταφέραμε. (...)"

Δ6: "Κατ' αρχάς οι υποδομές βοηθούν πάρα πολύ. Εμείς έχουμε βάλει projectors σε όλες τις τάξεις. Αυτό βοήθησε πάρα πολύ τους συναδέλφους να κάνουν το μάθημά τους."

Δ9: "Υπήρχε υποδομή, επειδή είχαμε διαδραστικούς και υπήρχαν τα laptop κάτω, επεκτείναμε αυτό το σχήμα σε δύο ακόμα αίθουσες, βάλουμε ηλεκτρονικό υπολογιστή και μόνιμο βιντεοπροβολέα. Έτσι ένας όροφος από έξι αίθουσες είναι πλήρως εξοπλισμένες και πρόσβαση στο διαδίκτυο. Ενσύρματα. Όπου αυτός ο όροφος είναι αλήθεια, είναι ο όροφος της τεχνολογίας. (...)"

Μια πρακτική που εφαρμόζουν αρκετοί διευθυντές είναι η διευκόλυνση των εκπαιδευτικών που έχουν εμπλακεί, όσον αφορά σε κάποιες υποχρεώσεις τους είτε εντός είτε εκτός σχολείου (ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ).

Δ1: "Πάντα θα κάνω εγώ την πρόβα, αν δεν μπορεί η άλλη. Πήγαινε στο παιδί σου εσύ."

Δ5: "Και διευκολύνοντας, διευκολύνσεις πάνω στο ωρολόγιο πρόγραμμα, στο καθημερινό ωρολόγιο πρόγραμμα για τέτοιους είδους δράσεις. Γιατί και αυτό είναι... Το αυτό λέει να μην διαταράσσεται η λειτουργία του σχολείου, έτσι; Αντιφατικά πράγματα. Άρση των αντιφάσεων, έτσι. Θα μπορούσαμε να το πούμε."

Δ16: "Εγώ προσπαθώ να τους βοηθήσω όσο μπορώ, για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν αυτό το θέμα, ας πούμε. ας πούμε τους διευκολύνεις σε κάποια πράγματα, τους δίνεις ας πούμε περιθώριο στο πρόγραμμα."

Επίσης ενέργειες που αφορούν στην ανάπτυξη συνεργασίας με τον σύλλογο γονέων

και άλλους φορείς της τοπικής κοινωνίας (ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΣΥΛΛΟΓΟ ΓΟΝΕΩΝ & ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ).

Δ6: "Εγώ λειτούργησα πάρα πολύ καλά με τους συλλόγους. Πάρα πολύ καλά. Τους βοήθησα, τους πρότεινα να κάνουν κινήσεις, κυρίως για να βάλουν χρήματα. (...) Είχα πολύ καλούς συλλόγους γονέων και κηδεμόνων, λειτούργησαν, συνεργαστήκαμε άψογα, και ουσιαστικά ότι έχει μέσα στο σχολείο, σε πολλά πράγματα έχει γίνει από τους συλλόγους γονέων και κηδεμόνων. (...)"

Δ11: "Και έχει υποστηριχτεί, συγκινητικά κάποιες φορές, και από παράγοντες άσχετους εντελώς με το σχολείο. Όπως ο σύλλογος γονέων του Γυμνασίου, ο σύλλογος γονέων του Δημοτικού, ο Παπάς, ο Πρόεδρος, ο ελαιουργικός, ο ... (...) Όταν ζητήσαμε δηλαδή βοήθεια, ήταν καταπληκτικό, γιατί ήταν πράγματα που δεν μπορούσαμε να τα κάνουμε."

Μια πρακτική που καταγράφηκε αφορά στην προετοιμασία που γίνεται από τους διευθυντές προκειμένου να εισάγουν κάποιες καινοτομίες (ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ).

Δ1: "Ας πούμε τον Καζαντζάκη τον είχα δει το καλοκαίρι και μάζενα υλικό μέσα στο internet. Βάζω, γκουγκλάρω, τι γιορτάζουμε φέτος, σαν χώρα; Γιορτάζουμε τον Καζαντζάκη."

Η αναγνώριση και η επιβράβευση του έργου των εκπαιδευτικών που υλοποιούν καινοτόμες δράσεις και η προβολή των αποτελεσμάτων, συνήθως σε μια εκδήλωση που πολλές φορές είναι και ανοικτή σε επισκέπτες εκτός σχολείου, (ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ-ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ -ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ).

Δ2: "Η αναγνώριση... Εγώ θεωρώ αυτό. Το ότι με τον δικό μου τρόπο εγώ αναγνωρίζω την διαφορετική διάσταση που δίνει στο σχολείο η καινοτομία. Τον ρόλο που μπορεί να παίζει. Τον θετικό για μένα ρόλο. (...) Όταν λέω μπράβο ρε Κώστα, Γιάννη και λοιπά. Τι ωραία ιδέα! Ή ενθουσιασμένη από αυτό που έκαναν τα παιδιά. Αυτό, η ηθική, η ηθική επιβράβευση, αν θέλεις. (...) τουλάχιστον όσα χρόνια είμαι διευθύντρια, αφιερώνεται η τελευταία ημέρα από την λήξη του έτους που λέμε, την αφιερώνουμε πάντα στην παρουσίαση αυτών των προγραμμάτων. Αυτό το κομμάτι, ήταν πάρα πολύ ενδιαφέρον. Γιατί; Γιατί δούλευες υποτίθεται κάτι. Έπρεπε να δείξεις, αυτό που δούλευες, τι κέρδισες, τι έκανες;"

Οι διευθυντές επίσης φροντίζουν για την αύξηση του επαγγελματικού κεφαλαίου των εκπαιδευτικών με επιμορφώσεις (ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ).

Δ8: "(...) έχουμε κάνει και σεμινάρια με την ΓΣΕΕ πάνω στη διδασκαλία. Είχαμε πέρσι εδώ καθηγητές και ήμασταν τα Σαββατοκύριακα εδώ πέρα. (...) Καλούμε διάφορους ανθρώπους να μας μιλήσουν, κυρίως κατά την διάρκεια, και προς το τέλος της σχολικής χρονιάς που έχουμε χρόνο. "

Μια πρακτική που χρησιμοποιείται είναι η επιλογή καινοτομικών δράσεων που μπορούν να υλοποιηθούν στο συγκεκριμένο σχολικό περιβάλλον, κατά την εκτίμηση του διευθυντή (ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ).

Δ15: "(...) Έρχεται κάτι. Αν είναι... το οποίο θα μου πεις... και ο διευθυντής έχει αυτήν την ευθύνη... Αν είναι κάτι που εξαρχής νομίζει ότι δεν ταιριάζει, δεν.. δεν.. δεν το κουβεντιάζω καν. Δεν το κουβεντιάζω. Δηλαδή απλώς το περνάμε μάλλον... Αν είναι κάτι το οποίο έχουμε την εντύπωση, ότι ταιριάζει, που μπορούμε να προχωρήσουμε και λοιπά, το κουβεντιάζουμε με τους συναδέλφους εκεί. Και αν υπάρχει δυνατότητα, αν το πρόγραμμα το επιτρέπει, το ωράριο μας ξέρω 'γω οι δραστηριότητες γενικότερα και λοιπά. Ή αν έχουμε άλλα ή όχι, μπορεί να δούμε. Και σε συνεργασία με τα παιδιά. Έτσι αυτό εννοείται. Αν είναι διαθέσιμοί, αν μπορούν, αν θέλουν."

Τέλος εκφράστηκε και η άποψη ότι δεν υπάρχει δυνατότητα να γίνει κάτι την ενίσχυση της διαδικασίας εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών (ΚΑΜΙΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑ).

Δ13: "Όχι δεν μπορεί να γίνει κάτι."

3.4. Αντιλήψεις διευθυντών Γυμνασίων για το ρόλο του διευθυντή στην διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών στο σχολείο

Στο 4^ο ερευνητικό ερώτημα, διερευνούμε 3 άξονες: (α) Την αντίληψη τους γενικά για το ρόλο του διευθυντή στην διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών στο σχολείο, (β) την αυτοαντίληψη τους για την αποτελεσματικότητά των ενεργειών και πρακτικών τους σε αυτό το ρόλο και (γ) την εκτίμησή τους για το τι θα μπορούσε να ενισχύσει το ρόλο τους αυτό.

(α) Όσον αφορά τον πρώτο άξονα σχετικά με την αντίληψή τους για το ρόλο του διευθυντή στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο, προέκυψαν τα παρακάτω.

Οι περισσότεροι διευθυντές (10 στους 16) θεωρούν ο ρόλος τους είναι η υποστήριξη

της διαδικασίας με διάφορους τρόπους. Είτε σε επίπεδο καθοδήγησης-συμβουλής, είτε παροχής βοήθειας, είτε συντονισμού ή ακόμα και διευκόλυνσης στους εκπαιδευτικούς που εμπλέκονται (ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ).

Δ2: *"(...) Να βοηθάει με όποιο τρόπο μπορεί δηλαδή. (...)"*

Δ3: *"(...) Πρέπει να καθοδηγείς. (...)"*

Δ4: *"(...) Ο διευθυντής για μένα είναι ο συντονιστής όλων αυτών των ενεργειών. Είναι εκείνος που θα παρακινήσει."*

Δ5: *"Υποστηρικτικός, ενθαρρυντικός, και διευκολυντικός με τρεις λέξεις."*

Δ7: *"Ναι εγώ νομίζω, υποστηρικτικός περισσότερο. Γιατί εντάζει, μπορεί και αυτός να προωθεί μια καινοτομία και να ασχολείται και αυτός με αυτά, αλλά περισσότερο υποστηρικτικός για τους νεώτερους συναδέλφους να πω."*

Δ8: *"(...) Μπορεί να έχεις καθηγητές που να θέλουν να κάνουν πράγματα που πραγματικά να θέλουν πολύ γραφειοκρατική υποστήριξη από τον διευθυντή τους προκειμένου να γίνουνε. Οφείλεις να το κάνεις αυτό. Οφείλεις να το προωθήσεις, να το δείξεις στους άλλους καθηγητές για να παίρνουν ερέθισμα και να προσπαθήσουν και εκείνοι να κάνουν ακόμα παραπάνω. Κατά δεύτερον, πρέπει να είσαι δίπλα συνέχεια και να τους βοηθάς. Σε ότι χρειαστούν. (...) Και ότι θα μπορέσουν να δουλέψουν απερίσπαστα."*

Δ11: *"Πρέπει να 'σαι μπαλαντέρ δηλαδή. Πρέπει να 'σαι... να πατάς, να αντιλαμβάνεσαι και να πατάς παντού. (...) Και οφείλεις και να ενισχύσεις τον συνάδελφο, που έχει μια σκέψη, που δεν έχει και μπορεί να θελήσει κάποια στιγμή να ασχοληθεί με κάτι."*

Δ12: *"(...) να προτείνει και να βοηθάει."*

Δ14: *"Πρέπει να'ναι υποστηρικτικός; Δηλαδή πρέπει να υποστηρίζεται η καινοτομία σε κάθε της φάση... (...) Πρέπει να είναι οπωσδήποτε υποστηρικτικός."*

Δ16: *"Περισσότερο συμβουλευτικό, παρά ας πούμε να πεις ότι με διαταγή, ότι θα κάνεις εσύ αυτό. Αυτό δεν γίνεται. Περισσότερο συμβουλευτικό και φυσικά φιλικό με τους καθηγητές"*

Επίσης οι διευθυντές θεωρούν ότι πρέπει οι ίδιοι να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για να εισάγουν καινοτομίες, πρέπει οι ίδιοι να εφαρμόζουν καινοτομίες και να λειτουργούν δίνοντας το παράδειγμα (ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ), όπως προέκυψε σε 6 από τις 16 συνεντεύξεις.

Δ1: *"Και για μένα, το περισσότερο είναι να δουλεύει ο διευθυντής αρκετά, δηλαδή να δίνει το παράδειγμα πρώτος. (...) Βλέπεις πολλές φορές διευθυντές οι οποίοι θέλουν να*

βάλουν άλλους στο χορό και δεν κάθονται, ή είναι στο καφενείο και πίνουνε το καφέ τους. Λείπουν από το σχολείο."

Δ3: "Πρέπει να αναλαμβάνεις πρωτοβουλίες. (...) Πρέπει να δουλέψεις πολύ. Πρέπει να ψάχνεις εσύ ο ίδιος."

Δ9: "Ε, να 'ναι φορέας. Δηλαδή ο ίδιος, πιστεύω ακράδαντα, εάν δεν πειστεί, για την αξία των καινοτόμων δράσεων, δεν μπορεί να προχωρήσει. Οποιοσδήποτε προσπάθειες συναδέλφων, θα είναι απλώς κάποιες προσπάθειες."

Δ11: "Είναι ένας ρόλος, ο ρόλος πρέπει να 'ναι, να μην το πω ηγετικός, να το πω πρωταγωνιστικός. Δεν λέω: παιδιά για κανονίστε να κάνουμε τίποτα, γιατί έχουμε και την αυτοαξιολόγηση για να κάνουμε κάτι. Σηκώνουμε τα μανίκια και δουλεύουμε και όποιος θέλει έρχεται. Όποιος θέλει ακολουθεί. "

Δ13: "Να ενθαρρύνει την όλη διαδικασία, την εισαγωγή καινοτομιών και να παλέψει και ο ίδιος να βρει δικούς του τρόπους, να βρει"

Δ14: " Η άλλη άποψη που έχω για τον διευθυντή είναι ότι πρέπει να την πάρει την πρωτοβουλία από μόνος του πολλές φορές. Πρέπει να είναι ο ίδιος καινοτόμος. Την παίρνει την πρωτοβουλία, να είναι ο άνθρωπος που θα πάρει την πρωτοβουλία, δηλαδή. (...) Ο ίδιος. Όχι να περιμένει δηλαδή πάντα κάτι να έρθει. Να του έρθει. Πρέπει και ο ίδιος να δημιουργεί τις ευκαιρίες."

Σημαντικός (8 στους 16 διευθυντές) θεωρείται ο ρόλος του διευθυντή ως εμπνευστή, ενθαρρυντή και παρακινητή των εκπαιδευτικών του σχολείου. Να παρακινηθούν και να πεισθούν οι εκπαιδευτικοί να εμπλακούν με εκπαιδευτικές καινοτομίες. Προς αυτή την κατεύθυνση βοηθά και η επιβράβευση προσπαθειών, τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών (ΕΜΠΝΕΥΣΗ-ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ).

Δ1: "Εγώ νομίζω ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι πιο πολύ (...) Να ενισχύει, να ενθαρρύνει. Κατάλαβες; Να ενθαρρύνει. (...) Να τους πείσει (...) γιατί δεν πείθονται με τίποτα. Να τους πείσει ότι πρέπει να γίνονται (καινοτομίες). Και να είναι, πώς να το πω, ... να έχει όραμα δηλαδή. Να καταφέρει να τους πείσει με όραμα. Δεν έχουν κάποια απολαβή από όλα αυτά οι άνθρωποι αυτοί. Έτσι"

Δ2: "Να εμπνυχώνει (...) Και λίγο πολύ να το τσιγκλάς, να μπαίνουν σε μια τέτοια λογική... (...) Και να επιβραβεύεις. Αυτό που κάνουν είτε τα παιδιά, είτε οι συνάδελφοι που παίρνουνε (καινοτόμα προγράμματα) (...)."

Δ4: "(...) Είναι εκείνος που θα παρακινήσει. (...) να μπορεί να, με ήπιο τρόπο και καλή συνεργασία, περισσότερο να παρακινεί δηλαδή, παρά... να εμπνέει θα έλεγα, να

εμπνέει."

Δ5: "(...) ενθαρρυντικός (...)"

Δ10: "Αυτό που είπα και πριν, να εμπνέει περισσότερο, να εμπνέει."

Δ12: "Και να ενθαρρύνει τους συναδέλφους, και να προτείνει και να βοηθάει."

Δ13: "Να ενθαρρύνει την όλη διαδικασία, την εισαγωγή καινοτομιών και να παλέψει και ο ίδιος να βρει δικούς του τρόπους, να βρει"

Δ15: "...νομίζω είναι να ενθαρρύνει (...)"

Μια άποψη που καταγράφηκε, αφορά στο ρόλο του διευθυντή ανοικτού σε καινοτομίες και ευέλικτου προκειμένου να μπορούν να αξιοποιηθούν ευκαιρίες που εκ πρώτης όψεως δεν φαίνονται ενδιαφέρουσες (ΑΝΟΙΚΤΟΣ ΣΕ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ).

Δ3: "Πρέπει να είσαι ευέλικτος. Να είσαι...να ακούς."

Δ14: "Ανοικτός οπωσδήποτε, γιατί αν δεν το εφαρμόσεις, δεν μπορείς να ξέρεις τι αποτελέσματα θα έχει. Δεν μπορείς θεωρητικά εσύ να λες ότι κάτι είναι καλό ή κακό. Πρέπει να δώσεις στον άλλο την ευκαιρία, να κάνει αυτό που έχει στο μυαλό του. Και εντάζει. Δεν και απαραίτητο να του βγει."

Δεν συμφωνούν όμως όλοι, καθώς υπάρχει και η αντίθετη άποψη που θέλει τον διευθυντή να μπορεί επιλέξει τις καινοτομίες που θεωρεί κατάλληλες για το σχολικό του περιβάλλον, όσο και να φροντίσει κατά την υλοποίησή τους, αυτές να παραμείνουν εντός κάποιων ορίων που αντιλαμβάνεται ο ίδιος (ΡΥΘΜΙΣΤΗΣ).

Δ6: "(...) Και τρίτον σου είπα, το περιβάλλον όλο αυτό εδώ πέρα να αποφασίσεις, τι αρμόζει εσύ να εφαρμόσεις."

Δ15: "... να πάρει αυτός μια ευθύνη παραπάνω, για το αν θέλει να γίνει κάτι ή όχι. Δηλαδή να μην ξεφύγει το πράγμα. Δηλαδή από εκεί που είμαστε τελείως στο πρόγραμμα να πάμε στο άλλο άκρο. Δηλαδή, γιατί πολλές φορές αυτό πλατειάζει και δηλαδή δεν, τελικά δεν μαζεύεται. (...) Δηλαδή τα παιδιά γενικώς έχουν μια τάση να χάνονται...Αν και εμείς αυτό το, δεν το ρεγουλάρουμε ας πούμε με τον τρόπο όπως πρέπει, νομίζω ότι έχουμε έναν κίνδυνο να το χάσουμε τελείως. Εκεί πρέπει να επέμβουμε λίγο, να έχουμε όσο μπορούμε αυτό το ρόλο."

Τέλος εκφράστηκε η άποψη ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι να φροντίσει για την δημιουργία κλίματος καλών σχέσεων και συνεργασίας (ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΚΑΛΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ).

Δ4: "(...) ο διευθυντής έχει πάρα πολύ κρίσιμο ρόλο στο να κρατάει το κλίμα στο σχολείο. Το κλίμα το δημιουργικό, το κλίμα συνεργασίας, το κλίμα που να αισθάνεται ο άλλος ότι το κάτι που κάνει και τον ευχαριστεί δεν θα έχει αρνητικές συνέπειες, δεν θα τον δυσκολέψει, δεν θα..."

Δ6: "Κατ' αρχάς να έχει καλές σχέσεις. Είναι βασικό. Να μπορέσει να εκμεταλλευθεί και να – όχι να εκμεταλλευθεί με την κακή έννοια – να έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους. Εντάξει; Όλοι για έναν και ένας για όλους. Είναι βασικό. Αυτό. Δεύτερον το κλίμα που υπάρχει μέσα και γενικά να δουλεύει ο συνάδελφος ευχάριστα. Εάν εσύ τον καταπιέξεις, δεν μπορεί να δουλέψει. (...)"

(β) Όσον αφορά τον δεύτερο άξονα σχετικά με την αυτοαντίληψή τους για την αποτελεσματικότητά των ενεργειών και των πρακτικών τους που εφαρμόζουν ως διευθυντές για την αντιμετώπιση των παραγόντων που επηρεάζουν την εισαγωγή και εφαρμογή της καινοτομίας, προέκυψε ότι όλοι οι διευθυντές θεωρούν ότι οι ενέργειές τους είναι αποτελεσματικές, με μόνο 1 στους 16 να θεωρεί μέτρια αποτελεσματικές. Δεν προκύπτουν πρακτικές και ενέργειες που να κυριαρχούν ως πιο αποδοτικές. Αποτελεσματικές θεωρούν μερικοί διευθυντές τις ενέργειές τους, που προσπαθούν να πείσουν για την ανάγκη εφαρμογής καινοτομιών (ΠΕΙΘΩ).

Δ1: "Σε μένα πέτυχε γιατί έχω το στυλ ίσως. Κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός. Έχω την πειθώ αυτή. Και άνθρωποι που δεν θέλανε, στο τέλος"

Δ9: "Άρα πάμε στο πλασάρισμα πάλι. Είναι το πλασάρισμα μεγάλη υπόθεση."

Δ12: "(...) ότι είμαστε καινούργια σχολική μονάδα και ότι πρέπει να φανεί, στη τοπική κοινωνία, οι δράσεις του σχολείου. (...) Αν κρίνω από τις αντιδράσεις των μαθητών, που ζητούσαν πότε θα ξαναπάνε και πότε θα ξανακάνουν πράγματα και από τους συναδέλφους, που ικανοποιήθηκαν από όλη την διαδικασία, θεωρώ ότι ήταν και αποδοτικό και ικανοποιητικό."

Άλλοι διευθυντές θεωρούν αποτελεσματική πρακτική το παράδειγμα που δίνουν αναλαμβάνοντας οι ίδιοι προσπάθειες εισαγωγής καινοτομιών (ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ).

Δ5: "(...) βλέπω ότι είναι αποτελεσματικές και αυτό φαίνεται από το ότι όλο και περισσότεροι συνάδελφοι, επιδιώκουν με τον έναν ή άλλο τρόπο να συμμετέχουν σε τέτοιου τύπου δράσεις. (...) Όποιος μπαίνει μπροστά στον πόλεμο, κερδίζει και την μάχη. Εάν ο αρχηγός μείνει πίσω, χάσαμε την μάχη."

Δ10: "Μέτρια αποτελεσματικές... (...) Περισσότερο είναι η προσπάθεια η δική μου, ώστε να με έχουν για παράδειγμα. Έκανα μια υπερπροσπάθεια εγώ δηλαδή. Έβγαινα μπροστά. Αποδίδει αυτό το πράγμα. Οπότε, προβολή ως παράδειγμα."

Αποτελεσματικές θεωρούνται ενέργειες υποστήριξης των εμπλεκομένων και διευκόλυνσής τους (ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ-ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ).

Δ7: "Τα διαδικαστικά περισσότερο. (...) Ναι ήταν αποτελεσματικές."

Δ16: "Ουσιαστικά είναι η προσπάθεια του διευθυντή καταλυτική, γιατί ας πούμε κατά κάποιο τρόπο, ας πούμε τους διευκολύνεις σε κάποια πράγματα, τους δίνεις ας πούμε περιθώριο στο πρόγραμμα."

Αποτελεσματική θεωρείται επίσης μια διαδικασία επιμόρφωσης συνδυασμένη με συζητήσεις ανταλλαγής απόψεων μεταξύ των εκπαιδευτικών (ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ).

Δ4: "Επιμόρφωση. Ενδοσχολική επιμόρφωση. (...) Εγώ θεωρώ ότι ήταν πολύ αποτελεσματικές, και αυτό φαίνεται από τις εκθέσεις που κάνουμε κάθε χρόνο, και μπορώ να σας δείξω αν θέλετε το σχολείο που φαίνεται ότι γίνονται πάρα πολλές δράσεις, πάρα πολλές δραστηριότητες των παιδιών. (...) Και γενικά έχουμε πολύ ώρα που συζητάμε στο σύλλογο, τέτοια εκπαιδευτικά και παιδαγωγικά θέματα, ώστε να ευαισθητοποιηθούν όσο είναι δυνατόν οι καθηγητές."

Δ8: "(...) έχουμε κάνει και σεμινάρια με την ΓΣΕΕ πάνω στη διδασκαλία. Είχαμε πέρσι εδώ καθηγητές και ήμασταν τα Σαββατοκύριακα εδώ πέρα. Και ήταν πολλοί καθηγητές από το σχολείο, παραπάνω από τους μισούς που το παρακολούθησαν το σεμινάριο. Καλούμε διάφορους ανθρώπους να μας μιλήσουν (...) Καθόμαστε όλοι μαζί και συζητάμε. Πώς μπορούμε να αντιμετωπίσουμε αυτό το θέμα; Πώς μπορούμε να κάνουμε; Και μετά αρχίζουμε και το επεξεργαζόμαστε. Και ξανά το συζητάμε ή κατά μικρότερες ομάδες (...) Είπαμε ήτανε ένα σχολείο ήδη δρομολογημένο. Θα ξεκινήσω από το βασικό. Άρα λοιπόν παίρνεις την μαγιά και προχωράς αυτό κάνεις."

Οι ενέργειες που αφορούν σε προσπάθειες συνεργασίας με γονείς και τοπικούς φορείς, θεωρούνται επίσης πιο αποτελεσματικές (ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΓΟΝΕΙΣ-ΤΟΠΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ).

Δ6: "Ουσιαστικά ας πούμε ξέρω 'γω είναι η συνεργασία πιστεύω με διάφορους φορείς. (...)"

Δ11: *"Νομίζω ότι έχουμε κάνει, έχει πάει άριστα. Ότι έχουμε προσπαθήσει να κάνουμε, έχει πάει άριστα. Έχουμε μια πάρα πολύ καλή συνεργασία με τους συναδέλφους. (...) Και έχει υποστηριχτεί, συγκινητικά κάποιες φορές, και από παράγοντες άσχετους εντελώς με το σχολείο. Όπως ο σύλλογος γονέων του Γυμνασίου, ο σύλλογος γονέων του Δημοτικού, ο Παπάς, ο Πρόεδρος, ο ελαιοργικός, (...)."*

Επίσης πρακτικές όπως η συνεργασία με εκπαιδευτικούς που είναι πρόθυμοι να εργαστούν με εκπαιδευτικές καινοτομίες ή ανάληψη της προσπάθειας ακόμα και από τον ίδιο τον διευθυντή, όταν δεν υπάρχει κανείς να συνεργαστεί (ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΛΙΓΟΥΣ ή ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ).

Δ14: *"(...) να δω ποιος μπορεί να με βοηθήσει, και να επιλέξω αυτούς που μπορούν, ακόμα και αν είναι πολύ λίγοι. Εγώ ίσως θα προτιμούσα να κάνω μια μεγαλύτερη ομάδα, αλλά αυτοί μπορεί να είναι πολύ λίγοι. Ή να το κάνω μόνη μου. (...) Λειτουργεί. Ναι. Προχωράς."*

Η αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών (ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ).

Δ2: *"Η αναγνώριση... Εγώ θεωρώ αυτό. Το ότι με τον δικό μου τρόπο εγώ αναγνωρίζω την διαφορετική διάσταση που δίνει στο σχολείο η καινοτομία. Τον ρόλο που μπορεί να παίζει. Τον θετικό για μένα ρόλο. (...) Όταν λέω μπράβο ρε Κώστα, Γιάννη και λοιπά. Τι ωραία ιδέα! Ή ενθουσιασμένη από αυτό που έκαναν τα παιδιά. Αυτό, η ηθική, η ηθική επιβράβευση, αν θέλεις."*

Η δημιουργία υποδομών ΤΠΕ (ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΤΠΕ).

Δ3: *"Τους υπολογιστές. Ναι γιατί υπήρχε ένας υπολογιστής και τώρα έχει γίνει ένα εργαστήριο πληροφορικής."*

Η ενθάρρυνση είναι μια πρακτική που θεωρείται αποτελεσματική (ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ).

Δ15: *"Για κάποιο λόγο ο καθένας έχει στο μυαλό του μια πρωτοβουλία, κάτι που θέλει να κάνει και λοιπά. Αν τον αδραχτάς συνέχεια ή δεν του το επιτρέπεις... (...) Σαν αποτέλεσμα δεν μπορώ να πω ότι πάντα ήταν ενθουσιώδες ας πούμε, αλλά νομίζω ότι γενικά λειτουργούσε, μέχρι και στα παιδιά ότι σας κάνουμε και κάτι ας πούμε το οποίο ... είναι διαφορετικό και ωραίο."*

(γ) Όσον αφορά τον τρίτο άξονα, σχετικά με την εκτίμησή τους για το τι θα μπορούσε

να ενισχύσει το ρόλο του διευθυντή στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο, προέκυψαν τα παρακάτω.

Ένα θέμα που οι αρκετοί διευθυντές θεωρούν ότι θα ενίσχυε τον ρόλο τους είναι η ύπαρξη πόρων στο σχολείο (5 από τους 16), εστιάζοντας σε πόρους υλικοτεχνικής υποδομής (κυρίως σε ΤΠΕ), οικονομικούς πόρους αλλά και σε πόρους ανθρωπίνου δυναμικού όπως το βοηθητικό προσωπικό γραμματειακής υποστήριξης, καθώς τα θεωρούν απαραίτητα για την υλοποίηση των καινοτομιών (ΥΠΑΡΞΗ ΠΟΡΩΝ).

Δ1: *"Κοίτα νομίζω χρειάζεται περισσότερη υλικοτεχνική υποδομή. Αυτά δεν γίνονται με λίγα πράγματα. Ακόμα και εγώ που έχω αρκετά πράγματα, νοιώθω την έλλειψη σε αυτά. Θέλει υλικοτεχνική υποδομή πολύ καλύτερη. Πολύ καλύτερη... (...) Ναι εξοπλισμό, χρήματα να κάνεις τις ... πολλές φορές... να τα καταφέρεις..."*

Δ6: *"Στο σχολείο πρέπει να υπάρχει κατ'αρχάς γραμματειακή υποστήριξη. Εντάξει; Είναι τόσα πολλά που μας ζητάνε – τα έχεις ζήσει. Εάν δεν υπάρχει γραμματειακή, έστω και να είναι και μικρό σχολείο ας πούμε ξέρω 'γω. Τώρα, γιατί πέρα, από την δουλειά που κάνουν οι συνάδελφοι, σε προγράμματα κτλ, στα μαθήματά τους, έχουν αναλάβει και την γραμματειακή υποστήριξη σε κάποια πράγματα τα οποία μπορεί να πάρει να τα κάνει ένας άνθρωπος ας πούμε ξέρω 'γω, και να διευκόλυνε πολύ την λειτουργία του σχολείου (...)."*

Δ12: *"Το οικονομικό κομμάτι είναι αυτό που θεωρώ ότι δυσχεραίνει αρκετά, αλλά και η υλικοτεχνική υποδομή, που υπάρχει, δεν υπάρχει σε μερικά σχολεία. Γιατί τώρα με τις ΤΠΕ, πιο εύκολα ακόμα και μέσα στο χώρο του σχολείου, μπορούμε να κάνουμε καινοτόμες δραστηριότητες. Αλλά χρειαζόμαστε εξοπλισμό. Και χρήμα. Όταν θέλουμε να καλέσουμε κάποιο φορέα, ή θέλουμε να συμμετάσχουμε σε ένα διαγωνισμό, χρειαζόμαστε χρήματα για την μεταφορά, για την αγορά υλικών. Ε, όλα αυτά... δυσκολεύουν."*

Δ14: *"Κοίταξε. Αν είχα internet σε όλο σχολείο για παράδειγμα, θα διδάσκαμε μόνο από το διαδίκτυο. (...) Θα είχε ο καθένας δεν ξέρω και γω δικό του, το laptop του, ή δεν ξέρω τι θα είχε, το tablet του, ο καθηγητής. Και θα το χρησιμοποιούσε. Και θα ήταν αυτό μία εισαγωγή της καινοτομίας. (...) Θα μπορούσε το μάθημα να αλλάξει. Τελείως. Και να είναι ένα άλλο μάθημα. Αυτοί οι άνθρωποι, οι εκπαιδευτικοί που θα είχαν τη δυνατότητα, θα ήθελαν να χρησιμοποιήσουν τις ΤΠΕ, για να κάνουν τη δουλειά τους, να κάνουν μάθημα, θα ήταν δυνατό να το κάνουν. (...) Άρα λοιπόν τα εποπτικά μέσα, ας πούμε σου δίνουν μια, δίνουν μία ώθηση σε όλο αυτό. Αν είχα ξέρω και γω τη δυνατότητα να έχω ένα διαδραστικό πίνακα σου λέω εγώ σε μια τάξη, ή σε δύο τάξεις,*

θα μπορούσε το μάθημα να είναι διαφορετικό."

Δ16: "Θα μπορούσε να βοηθήσει τον διευθυντή να έχει ας πούμε... Κοιτάω ας πούμε το θέμα των διαδραστικών πινάκων. Ας πούμε. Θα μπορούσε ας πούμε, να ισχύσει το Υπουργείο το υλικό. Την υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου, για να μπορέσει ο διευθυντής να βάλει μέσα κάποια πράγματα."

Η ανάπτυξη του επαγγελματικού κεφαλαίου των διευθυντών με επιμόρφωση και η ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων, είναι από τα ζητήματα που 4 στους 16 διευθυντές θεωρούν ότι θα ενισχύσουν το ρόλο τους (ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ-ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ).

Δ3: "Επιμόρφωση. Επιμόρφωση. Δηλαδή, κακά τα ψέματα. Από τις Διευθύνσεις, από την Πολιτεία, από το Υπουργείο... Εγώ τουλάχιστον, γιατί τα παρακολουθώ πάρα πολύ τα σεμινάρια και ό,τι γίνεται και ό,τι αυτά, δεν υπάρχει κάποια επιμόρφωση σε σχέση με ζητήματα διοίκησης στην εκπαίδευση και όλα αυτά.(...)"

Δ4: "Εγώ πιστεύω ότι το να καλλιεργηθεί επικοινωνιακή δεξιότητα περισσότερο. Δηλαδή εντάξει, οι γνώσεις και ο τρόπος, ένας εναλλακτικός τρόπος σκέψης καινοτόμος, καινοτόμος τρόπος σκέψης, θα πρέπει, σε αυτό τον τρόπο θα πρέπει ο ίδιος να έχει κατά κάποιο τρόπο εξοικειωθεί μέσω των σπουδών του, μέσω των δράσεών του στην κοινωνία, μέσω όλων αυτών. Αλλά από εκεί και πέρα... Και της δυνατότητας παρακίνησης, και της δυνατότητας παρακίνησης"

Δ5: "(...) Χρειαζόμαστε και μεις ενημέρωση. Δεν είμαστε και εμείς υπεράνω. Να ενημερωθούμε, να πειστούμε και μεις ως διευθυντές. (...)"

Δ15: "Για τα στελέχη της εκπαίδευσης και λοιπά, ίσως μια καλύτερη επιμόρφωση δηλαδή, γιατί και μεις, δεν είναι ότι ξέρουμε όλο το πακέτο ή έχουμε για όλα τα θέματα έτσι, ενημέρωση και τι κυκλοφορεί ας πούμε. Τι μπορούσαμε να κάνουμε."

Επίσης το γραφειοκρατικό πλαίσιο θεωρείται περιοριστικό και επιβάλλει χρονοβόρες διαδικασίες, λειτουργώντας αποτρεπτικά. Μια μεγαλύτερη ευελιξία του σχολείου, θεωρείται από τους διευθυντές ότι θα ενίσχυε το ρόλο τους (ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ).

Δ2: "Μερικές φορές να είσαι πιο ελεύθερος... (...) Υπάρχουν πολλές ιδέες, κάποιες φορές, σκέφτεσαι μερικές ιδέες και λες: να το κάνω αυτό, να μην το κάνω. Έρχονται... Για να γίνει αυτό χρειάζεται πρώτα να πάρεις μια άδεια, να κάνεις το ένα, να κάνεις το άλλο... (...)"

Δ5: "Η ασφυκτικότητα του ωρολογίου προγράμματος, είναι δεσμευτικός (παράγοντας) για τον διευθυντή. Κάτι με μεγαλύτερη ευελιξία του πλαισίου. (...)"

Δ8: "Η ανεξαρτητοποίηση του σχολείου. Να μπορεί το σχολείο να είναι αυτόνομο. Να μπορεί να κάνει αυτά που νομίζει ότι πρέπει να κάνει. Όταν πρέπει συνέχεια για το παραμικρό, γιατί όλα αυτά χρειάζονται και χρήματα από πίσω, αλλά όταν πρέπει για το παραμικρό να πρέπει δώσεις λογαριασμό για τα πάντα, για το πως θα γίνει και χρονοτριβείς, τελειώσεις."

Δ10: "(...) Θεωρώ ότι είναι η θεσμική ευελιξία, δηλαδή να μας δώσουν την δυνατότητα να είμαστε πιο ευέλικτοι και να έχουμε ευρύτερο φάσμα και δυνατότητες επιλογής, που δεν υπάρχουν, είναι όλα καλουπωμένα ας πούμε. Και να μπορέσουμε να παίρνουμε και πρωτοβουλίες. Και αυτό δεν υπάρχει. Είναι όλα νομοθετημένα και ...αυστηρά. Και δεν μας δίνει την δυνατότητα. Κάτι μπορεί να σ' αρέσει, μπορεί να μη σ' αρέσει. (...) Δεν μπορεί αυτά να είναι δεδομένα για όλα τα σχολεία... (...)"

Δ11: "Κοίταξε, είναι λίγο η γραφειοκρατία που μας εμποδίζει (...). Μόνο αυτό θα 'λεγα... ναι, ναι. Μόνο αυτό. Δηλαδή να' χει μια δυνατότητα μεγαλύτερη ο σύλλογος να αποφασίζει..."

Με το προηγούμενο, δεν φαίνεται να συμφωνούν όλοι, καθώς από 2 διευθυντές εκφράστηκε η άποψη ότι, χρειάζεται μια σταθερότητα και μια η υποχρεωτικότητα της εφαρμογής των καινοτομιών από όλα τα σχολεία.

Δ1: "Και επίσης εμένα θα μου άρεσε Κώστα, εγώ είμαι τέτοιος χαρακτήρας, η σταθερότητα. Δηλαδή να μην μου αλλάζει το Υπουργείο κάθε χρόνο τα δεδομένα. Και να εισάγει άλλη καινοτομία φέτος, άλλη του χρόνου."

Δ9: "Η υποχρεωτικότητα. Η υποχρεωτικότητα στις καινοτόμες δράσεις, θα λύσει πάρα πολλά προβλήματα. Είναι άλλο πράγμα ένα στραβό καινοτόμο πρόγραμμα, να υλοποιηθεί και στο τέλος να βγουν συμπεράσματα και πορίσματα, ότι πρέπει να αλλάζει κατά 80%, 90%, αποκλείεται να φτάσουμε στο σημείο να πούμε ότι πρέπει να αλλάζει 100%. Οποιοδήποτε πρόγραμμα, αναλόγως πως θα αξιοποιηθεί, μπορεί να δώσει στην εκπαιδευτική διαδικασία. Στο χέρι μας είναι, να αυξάνουμε το ποσοστό. Συμφωνώ ότι από την δομή τους κάποια προγράμματα, δεν μπορούν να φορεθούν σαν κουστούμι παντού. Είναι στο χέρι μας όμως. Αυτή η δυνατότητα επιλογής, η προαιρετικότητα σκοτώνει κάθε τι καινούργιο."

Επίσης θεωρείται ότι το ρόλο του διευθυντή θα ενίσχυε η συνεργασία με τους γονείς (ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΓΟΝΕΙΣ).

Δ1: *"Χρειάζεται και ενίσχυση από τους γονείς όμως. Δεν τους έχουμε συμμάχους. Δηλαδή αν οι γονείς βοηθούσανε περισσότερο, έτσι; Μην τους βγάζουμε απ'έξω δηλαδή και πιστεύω ότι συμμετείχανε. Όταν εγώ κάνω μια παρουσίαση, απογοήτευση σε πιάνει. Και βλέπεις από 150 παιδιά με προσκλήσεις και λοιπά έρχονται 10 γονείς..."*

Τέλος εκφράστηκε και η άποψη ότι δεν υπάρχει κάτι που θα μπορούσε να ενισχύσει το ρόλο του διευθυντή σε σχέση με την καινοτομία στο σχολείο (ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΤΙ).

Δ7: *"Ε, ναι, όχι δεν νομίζω ότι θα μπορούσε κάτι."*

Δ13: *"Δεν βλέπω κάτι..."*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Συμπεράσματα

Η εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στην σχολική μονάδα είναι μια απαραίτητη διαδικασία προκειμένου να λύνει προβλήματα, να βελτιώνει τα αποτελέσματά της και να προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο κοινωνικό περιβάλλον. Η διαδικασία αυτή δεν είναι αυτόματη με προδιαγεγραμμένο αποτέλεσμα, και ο βαθμός επιτυχίας της εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες (Fullan, 2016; Hofman et al., 2011; Γιαννακάκη, 2005; Καβούρη, 1999). Ο διευθυντής ως ηγέτης και όχι απλώς ως διαχειριστής, είναι αυτός που πρέπει να κάνει τις κατάλληλες ενέργειες ώστε η σχολική μονάδα να μπορεί να επιλέγει, να εισάγει και να εφαρμόζει καινοτομίες επιτυχημένα. Οι αντιλήψεις του διευθυντή είναι αυτές που καθορίζουν τις ενέργειές του. Σκοπός αυτής της έρευνας, είναι να διερευνηθούν οι αντιλήψεις διευθυντών Γυμνασίων του Νομού Κορινθίας το σχολικό έτος 2016-2017, σχετικά με την εκπαιδευτική καινοτομία, την εισαγωγή της στο σχολείο, το ρόλο του διευθυντή, καθώς και τις ενέργειες-πρακτικές που εφαρμόζουν για να διαχειριστούν την διαδικασία αυτή.

Όσον αφορά το 1^ο ερευνητικό ερώτημα, σχετικά με τις αντιλήψεις των διευθυντών για την έννοια και το περιεχόμενο της εκπαιδευτικής καινοτομίας, προκύπτει ότι οι διευθυντές έχουν κυρίως την αντίληψη ότι η καινοτομία στην εκπαίδευση είναι μια αλλαγή, κάτι καινούργιο, κάτι διαφορετικό, που αρκετοί (37,5%) το συσχετίζουν με εμπλουτισμό της διδασκαλίας, χωρίς όμως άμεσα να το συνδέουν με βελτίωση κάποιου αποτελέσματος στο σχολείο. Αρκετοί διευθυντές (37,5%), την συσχετίζουν με βελτίωση ή διευκόλυνση της μάθησης, και αρκετοί επίσης (37,5%) θεωρούν ότι αφορά γνώση εκτός αναλυτικού προγράμματος ή έχει έναν προσανατολισμό πέρα και έξω από το σχολείο. Καταγράφεται επίσης και η αντίληψη από μερικούς διευθυντές (25%) ότι η εκπαιδευτική καινοτομία πρέπει να είναι προαιρετική, να ικανοποιεί τους συμμετέχοντες, και επίσης να έχει ελευθερία στην εφαρμογή της από τους εκπαιδευτικούς. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά βρίσκονται γενικά σε συμφωνία με τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας όπως παρουσιάζονται στην βιβλιογραφία, με την παρατήρηση ότι σημαντικό ποσοστό διευθυντών (62,5%) δεν υπέδειξαν ως απαραίτητο χαρακτηριστικό της καινοτομίας, την βελτίωση που πρέπει να επιτυγχάνεται από την εφαρμογή της (OECD, 2016; Μαυροσκούφης 2002; Δακοπούλου, 2008; Glatter et al., 2005).

Εξετάζοντας τα παραδείγματα καινοτομίας που δόθηκαν από τους διευθυντές,

αυτά προέρχονται κυρίως από το χώρο των προγραμμάτων που προωθούνται στις σχολικές μονάδες από το Υπουργείο Παιδείας ή φορείς του (50%), καθώς και καινοτομίες που αφορούν εναλλακτικές μεθόδους διδασκαλίας (43,75%). Επίσης, ως παραδείγματα καινοτομίας δίνεται η αξιοποίηση ΤΠΕ στην εκπαίδευση (25%) αναδεικνύοντας την αντίληψη, ότι οι ΤΠΕ θεωρούνται ακόμα και σήμερα καινοτομία στην εκπαίδευση και δεν έχουν ενσωματωθεί επαρκώς στην καθημερινή διδακτική πρακτική. Εντύπωση προκαλεί ότι απουσιάζουν από τα παραδείγματα και πιθανόν και από τις αντιλήψεις των διευθυντών, καινοτομίες που σχετίζονται με την συμπερίληψη (όπως τα τμήματα ένταξης), τις αντισταθμιστικές παρεμβάσεις (όπως την ενίσχυση μαθητών από ευάλωτες ομάδες και τα τμήματα ενισχυτικής διδασκαλίας, τα τμήματα υποδοχής κτλ). Επίσης με εξαίρεση την δημιουργία υποδομών ΤΠΕ για την υποστήριξη της διδασκαλίας, απουσιάζει εντελώς η αντίληψη της διοικητικής και οργανωτικής καινοτομίας. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι περισσότεροι διευθυντές δεν έχουν οργανώσει κάποια στρατηγική εισαγωγής καινοτομιών, αλλά βασίζονται κυρίως στις προτάσεις του Υπουργείου Παιδείας, αναδεικνύει μάλλον μια διαχειριστική αντίληψη για την έτοιμη προτεινόμενη καινοτομία, παρά μια οργανωμένη αναζήτηση βελτίωσης του σχολείου.

Από την έρευνα προκύπτει ότι οι σχεδόν καθολικά (93,75%) οι διευθυντές θεωρούν ότι τα οφέλη από την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών, σχετίζονται με τους μαθητές, και εστιάζονται κυρίως (43,75%) στην βελτίωση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος, στην διευκόλυνση-επιτάχυνση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (25%), και στη γενικότερη ανάπτυξη των μαθητών, με ανάπτυξη των δεξιοτήτων μάθησης, τρόπου σκέψης, δεξιοτήτων συνεργασίας και αύξηση της αυτοπεποίθησής τους. Οι διευθυντές θεωρούν ότι τα παραπάνω οφέλη, ανακλώνται στην αλλαγή διάθεσης των μαθητών, δημιουργώντας τους θετική στάση για το σχολείο και καλύτερη συμπεριφορά (31,25%). Λίγοι διευθυντές (18,75%) παρατηρούν οφέλη και στους εκπαιδευτικούς μέσω της διευκόλυνσης της εργασίας τους, και της ανανέωσης των γνώσεων και της αυτοπεποίθησής τους. Τα ευρήματα είναι σε συμφωνία με την βιβλιογραφία (Hofman et al., 2011; Σπυροπούλου και συν., 2008).

Στο υποερώτημα σχετικά με τις αντιλήψεις των διευθυντών για τις καινοτομίες που προωθεί και υποστηρίζει το Υπουργείο Παιδείας, προκύπτει κυρίως η αντίληψη ότι οι συγκεκριμένες καινοτομίες είναι σημαντικές μεν, αλλά δεν καλύπτουν την ανάγκη των σχολείων για καινοτομίες και χρειάζεται αλλαγή του θεσμικού πλαισίου τους και αναζήτηση νέων καινοτομιών (56,25%). Λίγοι σχετικά

διευθυντές (25%), θεωρούν ότι τα προγράμματα αυτά επαρκούν, καθώς θεωρείται ότι το πεδίο είναι πολύ πλούσιο για να γίνει πλήρης εκμετάλλευσή του. Σε συνδυασμό με τα παραπάνω ευρήματα των παραδειγμάτων καινοτομίας που ανέφεραν οι διευθυντές, φαίνεται ότι οι καινοτομίες που προωθεί το Υπουργείο Παιδείας έχουν εμπедωθεί στις αντιλήψεις των διευθυντών ως σημαντικές και απαραίτητες, δίνοντας μια βασική λύση στην ανάγκη για καινοτομία, που συμφωνεί σε αυτό με την βιβλιογραφία (Σπυροπούλου κ.συν., 2008), αλλά είναι ενθαρρυντικό ότι θεωρείται αναγκαίο από μεγάλο ποσοστό διευθυντών το σχολείο να αναζητήσει και άλλες προσεγγίσεις εκπαιδευτικής καινοτομίας.

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, για τις αντιλήψεις των διευθυντών για τους παράγοντες που επηρεάζουν την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο, τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι οι διευθυντές έχουν εντοπίσει τους παράγοντες που αναφέρονται στην βιβλιογραφία. Η πιο διαδεδομένη αντίληψη (87,50%), συσχετίζει τους παράγοντες με τους εκπαιδευτικούς, που είναι αυτοί που θα εφαρμόσουν την εκπαιδευτική καινοτομία. Κύριο εύρημα είναι η προθυμία εμπλοκής των εκπαιδευτικών με τις καινοτομίες. Η προθυμία εμπλοκής συσχετίζεται με το προσωπικό ενδιαφέρον που βρίσκει ο εκπαιδευτικός στην καινοτομία, όπου τις περισσότερες φορές είναι να επιτύχει τους διδακτικούς του στόχους ή να τους βελτιώσει, και αποτελεί κίνητρο εμπλοκής (43,75%). Το εύρημα είναι σε συμφωνία με έρευνα των Βεργίδη και Τουρκάκη (2005), για τις αντιλήψεις διευθυντών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αναδεικνύεται επίσης η αντίληψη ότι η έλλειψη οικονομικής απολαβής στερεί ένα κίνητρο εμπλοκής, αποτελώντας ένα περιοριστικό παράγοντα. Άλλα κίνητρα ενασχόλησης που προέκυψαν είναι η αναγνώριση-επιβράβευση. Από τα σημαντικότερα ευρήματα είναι ότι η απροθυμία των εκπαιδευτικών να ασχοληθούν οφείλεται ισχυρά σε έλλειψη διαθέσιμου χρόνου εντός και εκτός σχολείου (56,25% των συνεντεύξεων). Η έλλειψη χρόνου, προέρχεται κυρίως από τον φόρτο εργασίας σε συνδυασμό πολλές φορές με την ανάγκη να καλυφθεί πολλή ύλη, και το γεγονός ότι εκπαιδευτικοί μοιράζονται σε πολλά σχολεία. Σχετικός με τον χρόνο είναι και ο παράγοντας του πρόσθετου φόρτου εργασίας που χρειάζεται η ενασχόληση με την καινοτομία. Η παροχή υποστήριξης από την πλευρά του Υπουργείου Παιδείας, αποτελεί έναν άλλο παράγοντα που αναδείχθηκε. Το επαγγελματικό κεφαλαίο των εκπαιδευτικών προκύπτει ως σημαντικός παράγοντας στις αντιλήψεις των διευθυντών που θεωρούν απαραίτητες τις επιμορφώσεις

(31,25%). Η ανάγκη επιμόρφωσης σε συνδυασμό με την έλλειψη χρόνου, δημιουργούν μια ιδιαίτερη αρνητική κατάσταση την οποία ο διευθυντής πρέπει να βρει τρόπους να αντιμετωπίσει. Μια ακόμη αντίληψη για παράγοντα που λειτουργεί αρνητικά, είναι η απογοήτευση των εκπαιδευτικών από την επαγγελματική τους ζωή, και η απαξίωση που προκύπτει προς την καινοτομία. Λιγότερο διαδεδομένοι στις αντιλήψεις των διευθυντών, είναι θετικοί παράγοντες όπως το παράδειγμα του διευθυντή και όσων εμπλέκονται με την καινοτομία, η ύπαρξη ιστορίας καινοτομικότητας στην σχολική μονάδα, το καλό κλίμα συνεργασίας και βεβαίως το ανοικτό καινοτομικό κλίμα που ενθαρρύνει την δοκιμή με το νέο.

Οι μαθητές αποτελούν ένα άλλο μεγάλο κομμάτι της εκπαίδευσης που θα πρέπει να εργαστούν με τους εκπαιδευτικούς τους στην καινοτομία. Έτσι αρκετοί διευθυντές (37,50%) αναδεικνύουν παράγοντες που σχετίζονται μαζί τους. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν κυρίως τις καινοτομίες που η συμμετοχή των μαθητών είναι προαιρετική, εφαρμόζονται εκτός μαθημάτων και απαιτούν είτε την παραμονή των μαθητών στο σχολείο μετά το τέλος του ημερησίου προγράμματος, είτε την εργασία των μαθητών πέρα από τις τυπικές μαθητικές υποχρεώσεις. Η ύπαρξη κινήτρων είναι ένας παράγοντας, με την αναγνώριση και ανάδειξη του έργου τους να αποτελεί ισχυρό κίνητρο. Ο φόρτος ασχολιών που έχουν οι μαθητές αποτελεί έναν άλλο παράγοντα που επηρεάζεται από τον διαθέσιμο χρόνο τους. Ο μεγάλος φόρτος και έλλειψη χρόνου επιδρούν αρνητικά στην εμπλοκή των μαθητών με προαιρετικές ασχολίες. Η δυσκολία μετακινήσεων αποτελεί έναν ακόμα αρνητικό παράγοντα, καθώς μαθητές που διαμένουν σε απομακρυσμένες από το σχολείο περιοχές, δεν μπορούν να παραμείνουν μετά την αναχώρηση των σχολικών λεωφορείων. Ένας άλλος παράγοντας, αφορά τις δυνατότητες των παιδιών να ασχοληθούν με κάποιου είδους καινοτομίες, όπως είναι μουσικές ομάδες-χορωδίες, αθλητικές ομάδες κτλ.

Μια σειρά παραγόντων σχετίζεται με θέματα οργάνωσης του σχολείου και του τρόπου υλοποίησης της καινοτομίας. Σημαντικός παράγοντας θεωρείται η ύπαρξη πόρων σε χώρους, υλικοτεχνική υποδομή, χρηματοδότηση και προσωπικό γραμματείας (43,75%). Σε λιγότερες συνεντεύξεις, προκύπτουν ως αρνητικοί παράγοντες το γραφειοκρατικό θεσμικό πλαίσιο και η περιορισμένη αυτονομία του σχολείου, όπως και η μη ενσωμάτωση και σύνδεση της καινοτομίας στη καθημερινή διδακτική. Τέλος, ένας αρνητικός παράγοντας που επισημαίνεται είναι ο σχεδιασμός του Υπουργείου, ο οποίος δεν φαίνεται προωθεί και να στηρίζει ουσιαστικά την καινοτομία στο σχολείο. Τα παραπάνω βρίσκονται σε συμφωνία με την βιβλιογραφία

και συμπίπτουν σε μεγάλο βαθμό με τους παράγοντες που υποδεικνύονται (Fullan, 2016; Hofman et al., 2011; Penlington et al. 2008; Σπυροπούλου και συν, 2008, Γιαννακάκη, 2005; Καβούρη, 1999). Από τους παράγοντες που δεν αναφέρθηκαν σε κάποια συνέντευξη είναι η ύπαρξη οράματος και μακροπρόθεσμων στόχων, η διασφάλιση ροής γνώσεων-πληροφοριών, η ύπαρξη διαδικασιών επικοινωνίας-συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών όπως και η καθιέρωση πραγματικού ανοικτού-καινοτομικού κλίματος. Η οργάνωση διαδικασιών και υποστήριξης, αναφέρθηκε σε μια μόνο συνέντευξη όπου ο διευθυντής είχε ορίσει υπεύθυνο εκπαιδευτικό για υποστήριξη των καινοτομικών δράσεων. Ενδιαφέρον είναι ότι οι περισσότεροι διευθυντές ανέφεραν έναν ή δύο μόνο παράγοντες, και αυτό δημιουργεί τον προβληματισμό, αν στην αντίληψή καθενός, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες πέρα από αυτούς που ανέφεραν.

Σχετικά με το 3^ο ερευνητικό ερώτημα, για τις ενέργειες και πρακτικές που εφαρμόζουν οι διευθυντές προκειμένου να ενισχύσουν την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο, προκύπτουν αρκετές πρακτικές. Κυρίαρχη πρακτική που εφαρμόζεται από το 50% των διευθυντών είναι η παρακίνηση-ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών. Άλλη πρακτική (37,50%) είναι οι συζητήσεις με τους εκπαιδευτικούς και με μαθητές, με σκοπό την εξασφάλιση συναίνεσης-συνεργασίας. Με μικρότερα ποσοστά (25%), έχουμε ενέργειες και πρακτικές που αφορούν στην παροχή υποστήριξης στους εμπλεκόμενους εκπαιδευτικούς, την δημιουργία ανοικτού-καινοτομικού κλίματος, την στόχευση από τους διευθυντές για συνεργασία με λίγους εκπαιδευτικούς, και ακόμα την ανάληψη της προσπάθειας από τους ίδιους αν δεν υπάρχει καμία διάθεση συνεργασίας, και τον διευθυντή παράδειγμα. Λίγοι διευθυντές (18,75%), θέτουν ως προτεραιότητα την δημιουργία και συντήρηση υποδομών ΤΠΕ στο σχολείο τους, καθώς θεωρούν ότι είναι απαραίτητη στην καθημερινή πρακτική και αποτελούν μέσο για την εισαγωγή άλλων καινοτομιών. Αυτό συμφωνεί με έρευνες (Jimoγιannis et al., 2013) που δείχνουν ότι αναγνωρίζεται σήμερα από τους εκπαιδευτικούς η αξία των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία και οι διευθυντές προσπαθούν να προσπεράσουν το εμπόδιο της υποδομής (Nikolopoulou & Gialamas, 2016). Επίσης μια πρακτική κάμψης των αντιστάσεων των εκπαιδευτικών είναι η διευκόλυνσή τους στις υποχρεώσεις τους εντός και εκτός σχολείου. Ο συνδυασμός της συνεργασίας με λίγους εκπαιδευτικούς, της παροχής διευκολύνσεων, αλλά και της οργάνωσης υποστήριξης και επιμόρφωσης από ειδικούς έχει επισημανθεί από

ερευνητές (Αθανασίου, 2015). Άλλες πρακτικές είναι η συνεργασία με τον σύλλογο γονέων και τοπικούς φορείς, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, η αναγνώριση και προβολή του έργου όσων εμπλέκονται σε καινοτομίες. Επίσης μεμονωμένα καταγράφηκε η πρακτική της επιλογής-φιλτραρίσματος καινοτομιών που ο διευθυντής θεωρεί κατάλληλες για το σχολείο του, που δείχνει μια κατεύθυνση αντίθετη από αυτή του ανοικτού καινοτομικού κλίματος. Είναι αναμενόμενο οι ενέργειες και πρακτικές των διευθυντών να είναι κυρίως προσανατολισμένες στους άξονες των αντιλήψεών τους για τους παράγοντες που επηρεάζουν την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομίας.

Σχετικά το 4^ο ερευνητικό ερώτημα και τις αντιλήψεις των διευθυντών για το ρόλο που θεωρούν ότι πρέπει έχει ο διευθυντής στην διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών, προκύπτει ότι ρόλος του διευθυντή ως υποστηρικτή, είναι αυτός που τυγχάνει της μεγαλύτερης αναγνώρισης (62,5%). Επιπρόσθετα αναδείχτηκε ο ρόλος του διευθυντή ως εμπνευστή-ενθαρρυντή-παρακινητή (50%). Τα ευρήματα αυτά είναι σε συμφωνία με αυτά του Penlington (2008). Ο ρόλος του διευθυντή ως παράδειγμα αναδείχθηκε από αρκετούς διευθυντές (37,5%). Λιγότεροι διευθυντές θεώρησαν σημαντικό το ρόλο του στη δημιουργία κλίματος καλών σχέσεων και συνεργασίας. Ένα άλλο ενδιαφέρον εύρημα είναι ο ρόλος του διευθυντή ανοικτού σε καινοτομίες και ευέλικτου, που όμως έρχεται σε αντιδιαστολή με το εύρημα που τον θέλει σε ρόλο επιλογέα κατάλληλων καινοτομιών για το σχολείο του και επιτηρητή της υλοποίησής εντός ορίων.

Σχεδόν όλοι οι διευθυντές που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις θεωρούν ότι οι ενέργειες και οι πρακτικές τους ήταν αποτελεσματικές, που είναι σε συμφωνία με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας (Agiroglu, 2016). Δεν υπάρχουν ενέργειες και πρακτικές που να κυριαρχούν ως πιο αποδοτικές. Θεωρούμενες αποδοτικές πρακτικές από 2-3 διευθυντές, προκύπτουν κυρίως η πειθώ, το παράδειγμα του διευθυντή, η παροχή υποστήριξης-διευκόλυνσης στους εμπλεκόμενους, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, η μεταξύ τους συνεργασία, καθώς και η συνεργασία με γονείς-τοπικούς φορείς. Μεμονωμένες απόψεις θεωρούν αποδοτικές ενέργειες την αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών, την ενθάρρυνση, την δημιουργία υποδομών ΤΠΕ, και τέλος την συνεργασία του διευθυντή με λίγους εκπαιδευτικούς που θέλουν να υλοποιήσουν καινοτομίες ή ακόμα αν χρειαστεί, υλοποίηση καινοτομιών από τον διευθυντή μόνο του.

Όσον αφορά τις αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με το τι θεωρούν ότι θα μπορούσε να ενισχύσει το ρόλο τους στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο, αναδεικνύονται τρία θέματα: (α) Η ανάγκη ύπαρξης πόρων στο σχολείο, ειδικά πόρων υλικοτεχνικής υποδομής με έμφαση στις υποδομές ΤΠΕ. Οι οικονομικοί πόροι θεωρούνται επίσης σημαντικοί, όπως και πόροι σε βοηθητικό προσωπικό γραμματειακής υποστήριξης. (β) Η ανάγκη βελτίωσης του επαγγελματικού κεφαλαίου τους με επιμόρφωσή τους σε θέματα καινοτομίας αλλά και της ανάπτυξης επικοινωνιακής δεξιότητας. (γ) Ο περιορισμός της γραφειοκρατίας και η παροχή μεγαλύτερης ευελιξίας και αυτονομίας στην σχολική μονάδα στην επιλογή, σχεδιασμό και υλοποίηση καινοτομιών. Σε αυτό τον άξονα όμως υπάρχουν και αντίθετες απόψεις, που θεωρούν ότι θα ενισχυόταν ο ρόλος του διευθυντή με την υποχρεωτικότητα εφαρμογής καινοτομιών σε όλα τα σχολεία και την σταθερότητα εκ μέρους του Υπουργείου ως αφορά τις καινοτομίες που προωθεί και επιβάλλει. Επίσης, εκφράστηκε και η μεμονωμένη άποψη ότι το ρόλο του διευθυντή θα ενίσχυε η συνεργασία με τους γονείς, κάτι που μερικοί διευθυντές έχουν ήδη πετύχει με πολύ καλά αποτελέσματα. Τέλος επίσης μεμονωμένα, εκφράστηκε και η άποψη, ότι δεν υπάρχει κάτι που μπορεί να ενισχύσει το ρόλο του διευθυντή στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο.

Σύνοψη συμπερασμάτων

Από τα παραπάνω φαίνονται μερικά τελικά συμπεράσματα. Από την έρευνα προκύπτει ότι οι διευθυντές μπορούν να προσδιορίσουν ικανοποιητικά τα βασικά χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής καινοτομίας, και ως κυρίαρχα παραδείγματα καινοτομίας, έχουν εμπεδωθεί στις αντιλήψεις τους τα προγράμματα που προωθεί το Υπουργείο Παιδείας, ενώ ταυτόχρονα στις προσπάθειές τους για καινοτομία στο σχολείο, στηρίζονται κυρίως στις προτάσεις αυτές. Είναι ενθαρρυντικό όμως, ότι παρ' όλο που θεωρούν τα προγράμματα αυτά σημαντικά για την ενασχόληση του σχολείου με την εκπαιδευτική καινοτομία, εκτιμούν ότι το σχολείο πρέπει να αναζητήσει και άλλες καινοτομίες. Έχουν πεισθεί για τα οφέλη της εκπαιδευτικής καινοτομίας, ειδικά για όσον αφορά τους μαθητές. Έχουν εντοπίσει σε μεγάλο βαθμό τους παράγοντες που επηρεάζουν την εισαγωγή και εφαρμογή της καινοτομίας στο σχολείο, με κυρίαρχη αντίληψη παράγοντες που σχετίζονται με τους εκπαιδευτικούς, αν και οι περισσότεροι διευθυντές θεωρούν διαφορετικούς παράγοντες σημαντικούς. Ένα σημείο προβληματισμού είναι ότι οι περισσότεροι κατέδειξαν μόλις έναν ή δύο

παράγοντες. Οι ενέργειες που κατά κύριο λόγο εφαρμόζουν είναι η παρακίνηση-ενθάρρυνση και η πρόκληση-οργάνωση συζητήσεων με σκοπό την συνεργασία των εκπαιδευτικών στην διαδικασία εισαγωγής καινοτομιών, κυρίως στην αρχική φάση επιλογής καινοτομιών. Θεωρούν το ρόλο του διευθυντή σημαντικό στην παραπάνω διαδικασία, με έμφαση κυρίως στην παροχή υποστήριξης και ενθάρρυνσης. Οι ίδιοι θεωρούν ότι έχουν επιτύχει στο ρόλο αυτό. Τέλος θεωρούν ότι μπορούν να ενισχυθεί ο ρόλος τους στην διαχείριση της καινοτομίας αν επιμορφωθούν σχετικά. Την επιθυμία τους για επιμορφώσεις δείχνει και το εύρημα ότι το 62,50% από αυτούς έχει παρακολουθήσει σχετικές επιμορφώσεις την τελευταία 5ετία, ότι το 37,50% γνωρίζει δύο ξένες γλώσσες και το 56,25% κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό. Επίσης θεωρούν απαραίτητη μεγαλύτερη αυτονομία του σχολείου στην διαχείριση της καινοτομίας και την ύπαρξη αναγκαίων πόρων σε υλικοτεχνική υποδομή, χρήματα και βοηθητικό προσωπικό. Όμως φαίνεται μια ανυπαρξία οράματος, καθώς και απουσία γενικότερου σχεδιασμού για οργανωμένη εισαγωγή καινοτομιών, που δείχνουν ότι οι ενέργειες για την εισαγωγή της καινοτομίας είναι αποσπασματικές, περισσότερο διαχειριστικού χαρακτήρα και έχουν σκοπό να αντιμετωπίσουν την δυσκολία που οι ίδιοι θεωρούν σημαντικότερη, παρά την σταθερή βελτίωση του οργανισμού που διευθύνουν. Η αιτία για αυτό πρέπει να αποδοθεί μάλλον στην έλλειψη επιμόρφωσης και όπως σημειώνει ο Fullan (2016) στην υπερφόρτωση των διευθυντών με διαχειριστικά καθήκοντα, που του αναλώνουν το χρόνο και τις δυνάμεις.

Συζήτηση

Το περιορισμένο δείγμα των 16 συνεντεύξεων, δεν επαρκεί για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για τις αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με την καινοτομία στο σχολείο, και τις ενέργειες και πρακτικές που εφαρμόζουν κατά την διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής. Δεν μπορεί να γίνει γενίκευση, όμως αποτελεί έναν δείκτη για τον τρόπο που οι διευθυντές των Γυμνασίων αντιμετωπίζουν την εκπαιδευτική καινοτομία. Ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον σημείο της έρευνας αυτής, είναι ότι οι διευθυντές του δείγματος προέρχονται από την διαδικασία επιλογής διευθυντών με συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων που εφαρμόστηκε το 2015, που σημαίνει ότι είναι διευθυντές που έχουν σε μεγάλο βαθμό την αποδοχή των εκπαιδευτικών του σχολείου. Ένα άλλο ενδιαφέρον σημείο του δείγματος, είναι ότι ένα μεγάλο ποσοστό των διευθυντών αυτών (62,50%) είναι στην πρώτη θητεία τους με μόλις 2 έτη

εμπειρία, οπότε τώρα διαμορφώνουν πρακτικές για την αντιμετώπιση των θεμάτων που αντιμετωπίζουν.

Τα συμπεράσματα της έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση παρεμβάσεων από την διοίκηση της εκπαίδευσης σε τοπικό ή/και περιφερειακό επίπεδο, για την ενίσχυση της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομίας στα Γυμνάσια. Παρεμβάσεις επιμόρφωσης διευθυντών, όπως επίσης και οργάνωσης σταθερής υποστήριξης σε θέματα καινοτομίας, θα ενισχύσουν σημαντικά το ρόλο των διευθυντών. Στην διαδικασία ενίσχυσης των διευθυντών στην διαχείριση της καινοτομίας, ο ρόλος των Σχολικών Συμβούλων είναι ιδιαίτερα σημαντικός.

Η παρούσα έρευνα θα είχε ενδιαφέρον να συνεχιστεί με την διερεύνηση των αντιλήψεων των διευθυντών στην επόμενη φάση, που αφορά την θεσμοθέτηση και ουσιαστική ενσωμάτωση των καινοτομιών μέσα στην καθημερινή διδασκαλία, και των πρακτικών που εφαρμόζουν προς την κατεύθυνση αυτή. Ακόμα μια ενδιαφέρουσα ερευνητική προσέγγιση, είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών των σχολείων για τις αντιλήψεις, ενέργειες και πρακτικές των διευθυντών τους στο ζήτημα της καινοτομίας.

Καθώς το θέμα της επιτυχημένης εισαγωγής και εφαρμογής εκπαιδευτικών καινοτομιών αφορά ουσιαστικά στην εξέλιξη και προσαρμογή του σχολείου, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελέτη των αντιλήψεων και των πρακτικών των διευθυντών και των εκπαιδευτικών.

ΠΗΓΕΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΗΓΕΣ

A. Νομοθετικά κείμενα

- Νόμος 2525 (1997). Ενιαίο Λύκειο, πρόσβαση των αποφοίτων του στην Τρποβάθμια Εκπαίδευση, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και άλλες διατάξεις, (ΦΕΚ.188,τ.Α'/1997).
- Νόμος 2986 (2002). Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις, (ΦΕΚ.24,τ.Α'/2002).
- Νόμος 309 (1976). Περί οργάνωσης και Διοικήσεως της Γενικής Εκπαιδύσεως, (ΦΕΚ.100,τ.Α'/1976).
- Νόμος 3848 (2010). Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού - καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις, (ΦΕΚ.71,τ.Α'/2010).
- Νόμος 4325 (2015). Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις, (ΦΕΚ.50,τΑ'/2015).
- ΠΔ 46 (2016). Αξιολόγηση των μαθητών του Γενικού Λυκείου, (ΦΕΚ.74,τ.Α'/2016).
- Υ.ΠΑΙ.Θ., (2002). Απόφαση με θέμα: "Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων", (Φ.353.1/324/105657/Δ1/8-10-2002, ΦΕΚ.1340,τ.Β' /2002).
- Υ.ΠΑΙ.Θ., (2013). Εγκύκλιος με θέμα: "Εφαρμογή του θεσμού της Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου της σχολικής μονάδας κατά το σχολικό έτος 2013-2014 – Διαδικασίες", (ΑΠ:1900089/Γ1/10-12-2013)
- Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α., (2013). Απόφαση με θέμα: "Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου της Σχολικής Μονάδας – Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης", (ΑΠ:30972/Γ1/5-03-2013, ΦΕΚ.614,τ.Β'/2013)
- Υ.ΠΑΙ.Θ.Π.Α., (2014). Απόφαση με θέμα : 3η Τροποποίηση της Οριζόντιας Πράξης "Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας - Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης", (ΑΠ: 6811/4-4-2014, ΑΔΑ: ΒΙΗΦ9-ΤΡ6).

- Υ.Π.Δ.Β.Μ.Θ., (2010). Εγκύκλιος με θέμα: "Αυτοαξιολόγηση Σχολικής Μονάδας", (ΑΠ:37100/Γ1/31-3-2010).
- ΥΠ.Π.Ε.Θ., (2016α). Εγκύκλιος με θέμα: "Σχεδιασμός Προγραμμάτων Σχολικών Δραστηριοτήτων, Αγωγής Σταδιοδρομίας και Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων", (ΑΠ: 170596/ΓΔ4/13-10-2016).
- ΥΠ.Π.Ε.Θ., (2016β). Απόφαση με θέμα: Αθλητικές δραστηριότητες σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, (ΑΠ: 190677/Δ5/10-11-2016, ΦΕΚ 3754, τΒ'/2016).
- ΥΠ.Π.Ε.Θ., (2016γ). Εγκύκλιος με θέμα: "Υλοποίηση στο Γυμνάσιο Θεματικής Εβδομάδας Ενημέρωσης και Ευαισθητοποίησης σε ζητήματα Διατροφής, Εθισμού - Εξαρτήσεων και Έμφυλων Ταυτοτήτων κατά το Σχολικό Έτος 2016 – 2017", (ΑΠ:Φ20.1/Δ2/ 220482/Δ2/23-12-2016).

B. Ηλεκτρονικές πηγές

- ESOS, (2017α). "Από Σεπτέμβριο η αυτοαξιολόγηση των σχολικών μονάδων και του εκπαιδευτικού έργου", (ανάρτηση 29-1-2017), <https://www.esos.gr/arthra/48655/apo-septemvrio-i-aytoaxiologisi-ton-sholikon-monadon-kai-toy-ekpaideytikoy-ergoy>, (τελευταία πρόσβαση 6-3-2017).
- ESOS, (2017β). "Το νομοσχέδιο για τους Διευθυντές Σχολείων, όπως στάλθηκε για δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης", (ανάρτηση 26-5-2017), <https://www.esos.gr/arthra/50828/nomoshedio-gia-toys-dieythynthes-sholeion-opos-stalthike-gia-dimosieysi-stin-efimerida>, (τελευταία πρόσβαση 27-5-2017).
- Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, (2017). "ΣτΕ: Αντισυνταγματικός ο νόμος Μπαλτά για την επιλογή διευθυντών σχολείων", (ανάρτηση 10-3-2017), <http://www.kathimerini.gr/899974/article/epikairothta/ellada/ste-antisynatagmatikos-o-nomos-mpalta-gia-thn-epilogh-dieythwn-sxoleiwn>, (τελευταία πρόσβαση 27-5-2017).
- IKY, (χ.η.). <https://www.iky.gr/el/erasmusplus>, (τελευταία πρόσβαση 27-5-2017).
- IKY, (2015). "Κατάλογος εγκεκριμένων σχεδίων βασικής δράσης 2 Σχολική Εκπαίδευση 2014", <https://www.iky.gr/el/erasmusplus-vivliothiki/item/2526-katalogos-egkekrimenon-sxedion-ka2-2014-sxoliki-ekpraidefsi> (τελευταία πρόσβαση 26-5-2017)
- Ιερά Μητρόπολη Πειραιώς, (2017). "Επιστολή διαμαρτυρίας Σεβ. Μητροπολίτου

- Πειραιώς κ. Σεραφείμ προς τόν Έξοχώτατον κ. Υπουργόν Παιδείας", <https://www.imp.gr/2012-03-27-20-22-23/1128-επιστολή-διαμαρτυρίας-σεβ-μητροπολίτου-κ-σεραφείμ-προς-τον-εξωχόταον-κ-υπουργό-παιδείας-.html>, (τελευταία πρόσβαση 20-5-2017).
- ΟΛΜΕ, (2014). "Σχετικά με την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας και την σχετική εγκύκλιο του ΥΠΑΙΘ", <http://olme-attik.att.sch.gr/new/?p=6796>, (τελευταία πρόσβαση 6-3-2017).
- ΟΛΜΕ, (2017). "Ανακοίνωση για τις θεματικές εβδομάδες στο Γυμνάσιο", (ανάρτηση 18-01-2017), <http://olme-attik.att.sch.gr/new/wp-content/uploads/2017/01/thematikesevdomadesgym18012017.pdf>, (τελευταία πρόσβαση 19-5-2017).
- Τι είναι το Erasmus+, (χ.η.). Ανακτήθηκε από την ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ, ιστοσελίδα για το Erasmus+, <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus>, (τελευταία πρόσβαση 27-5-2017).
- Το eTwinning, (χ.η.). Ανακτήθηκε από την διαδικτυακή πύλη για το eTwinning, <https://www.etwinning.net/el/pub/index.htm>, (τελευταία πρόσβαση 27-5-2017).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθανασίου, Ι. (2015). "Σχολική ηγεσία και εκπαιδευτική αλλαγή. Δυνάμεις επιρροής και παιχνίδια πολιτικής", *Πανελλήνιο Συνέδριο Πολιτικών Εκπαίδευσης 2015*, 125-140.
- Βεργίδης, Δ. & Τουρκάκη, Δ. (2005). "Από τα εκπαιδευτικά προγράμματα τι μένει στα σχολεία: Η περίπτωση του προγράμματος Μελίνα μετά την πειραματική εφαρμογή του", *Επιστημονική Επετηρίδα Αρέθας*, (3) 37-58.
- Γιαννακάκη, Μ. Σ. (2005). "Η εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα", στο Καψάλης Α. (επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, 243-276, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Creswell, J. (2016). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση – Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση, Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*, Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων.
- Δακοπούλου, Α. (2008). "Εκπαιδευτική Αλλαγή-Μεταρρύθμιση-Καινοτομία", στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Α. Δακοπούλου, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Τομ. Α' (2η έκδ.) Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, 165-211, Πάτρα: ΕΑΠ.

- Δεμερτζή Κ. (2007α). "Η υποστήριξη των σχολείων", στο Γ. Μπαγάκης, Κ. Δεμερτζή, & Α. Σταμάτης (επιμ.), *Ένα σχολείο μαθαίνει*, 117-133, Αθήνα: Λιβάνης.
- Δεμερτζή Κ. (2007β). "Σκέψεις και θεωρητικές προεκτάσεις του ρόλου του κριτικού φίλου σε σχέση με το ρόλο των στελεχών υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου στην χώρα μας", στο Γ. Μπαγάκης, Κ. Δεμερτζή, & Α. Σταμάτης (επιμ.), *Ένα σχολείο μαθαίνει*, 163-273, Αθήνα: Λιβάνης.
- Ιορδανίδης, Γ. (2006). "Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής", στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*, 90-97, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Καβούρη, Π. (1999). "Οι αντιλήψεις των εκπ-κών και διευθυντών/ντριών στις διδακτικές και οργανωτικές καινοτομίες του σχολείου τους", *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 106, 91-100
- Καράμπελας, Κ., Kelly, A. & Φωκιάλη Π. (2006). "Η αλληλεπίδραση και η επικοινωνία μέσα στο σχολικό χώρο ως ουσιώδης προϋπόθεση για επιτυχημένη και βιώσιμη εκπαιδευτική αλλαγή", στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*, 56-65, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Κάτσικας, Χ. & Θεριανός, Κ. (2004). *Ιστορία της Νεοελληνικής Εκπαίδευσης, Από την ίδρυση του Ελληνικού κράτους μέχρι το 2004*, Αθήνα: Σαββάλας.
- Κατσιφαράκη, Γ. (2009). *Η ευρωπαϊκή εκπαιδευτική δράση eTwinning: ανασκόπηση Πρακτικά συνάντησης: Καινοτομία & ποιότητα στη σχολική εκπαίδευση*, Γλυφάδα: Μορφωτική Πρωτοβουλία, Εκπαιδευτικό Κέντρο Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.
- Κόπτσης, Α., Τζουμάκα, Α. & Τακαρίδης, Σ. (2016). "Ενισχυτική διδασκαλία στο Δημοτικό Σχολείο – Μια πιλοτική εφαρμογή αναβάθμισης της εφαρμογής της και της αποτελεσματικότητάς της", στο Γ. Αλεξανδράτος, Α. Τσιβάς, & Τ. Αρβανίτη-Παπαδοπούλου (επιμ.), *Πρακτικά 2ο πανελλήνιου συνεδρίου πανελλήνιας ένωσης σχολικών συμβούλων*, Αθήνα.
- Κουκούλη, Μ. (2000). "Συμπεράσματα από την εφαρμογή-ανάπτυξη ευρωπαϊκών προγραμμάτων και προγραμμάτων Αγωγής Υγείας κατά τη διάρκεια των σχολικών ετών 1995-1998 στη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Αττικής", στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Προαιρετικά Εκπαιδευτικά Προγράμματα στη Σχολική Εκπαίδευση*, Αθήνα: Μεταίχμιο.

- Κουλαϊδής, Β. & Κότσιρα-Ταμπακοπούλου, Α. (2005). "Διαδικασία αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας", στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας. Από το έργο του Ιωσήφ Σολομών στις σημερινές προσπάθειες στην Ελλάδα και αλλού*, 29-49, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Κουλουμπαρίτση, Α. (2006). "Εκπαιδευτική 'αλλαγή και συνέχεια': Νομοθετική επιταγή ή θεσμοθετημένη επιλογή;", στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*, 56-65, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- MacBeath, J. (2005). "Αυτοαξιολόγηση: Ήρθε η ώρα για μια μεγάλη ιδέα.", στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας. Από το έργο του Ιωσήφ Σολομών στις σημερινές προσπάθειες στην Ελλάδα και αλλού*, 29-49, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Ματσαγουράς, Η. (2012). *Η καινοτομία των ερευνητικών εργασιών στο νέο Λύκειο. Βιβλίο Εκπαιδευτικού*, Πάτρα: ΙΤΥΕ-ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ.
- Μαυροσκούφης, Δ. (2002). "Η εισαγωγή και η υποδοχή των καινοτομιών στα σχολεία: θεωρητικό πλαίσιο και πρακτικά προβλήματα", *Νέα Παιδεία*, 103, 6-23.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2009). "Εκπαιδευτικές καινοτομίες και σχολικός χρόνος: Να φέρουμε τη βραδύτητα στο σχολείο;", *Πρακτικά συνάντησης: Καινοτομία & ποιότητα στη σχολική εκπαίδευση*, Γλυφάδα: Μορφωτική Πρωτοβουλία, Εκπαιδευτικό Κέντρο Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.
- Μάνεσης, Ν., Κατσαούνος Η. & Τσερεγκούνη Α. (2006). "Δάσκαλος και εκπαιδευτικές αλλαγές: Διεκπεραιωτής ή συνεργάτης;", στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*, 56-65, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Μπαγάκης, Γ. (2007). "Αναστοχασμοί για τις Ελληνικές εκπαιδευτικές αλλαγές μετά την συμμετοχή μας στο πρόγραμμα Carpe Vitam. Leadership For Learning.", στο Γ. Μπαγάκης, Κ. Δεμερτζή & Α. Σταμάτης (επιμ.), *Ένα σχολείο μαθαίνει. Η αυτοαξιολόγηση και η ανάπτυξη ενός σχολείου στο πλαίσιο του Διεθνούς προγράμματος Carpe Vitam. Leadership for Learning*, 263-273, Αθήνα: Λιβάνης.
- Μπαγάκης, Γ., Δεμερτζή Κ. & Σταμάτης Α. (επιμ.) (2007). *Ένα σχολείο μαθαίνει. Η αυτοαξιολόγηση και η ανάπτυξη ενός σχολείου στο πλαίσιο του Διεθνούς προγράμματος Carpe Vitam. Leadership for Learning*, Αθήνα: Λιβάνης.
- Μπαγάκης, Γ. & MacBeath, J. (2008). *Η ηγεσία που διευκολύνει τη μάθηση*, Αθήνα:

- Λιβάνης.
- Μπαγάκης Γ. (2017). Αποτίμηση της 19χρονης εμπειρίας αυτοαξιολόγησης σχολείου στην Ελλάδα. Τι τελικά καθορίζει την αυτοαξιολόγηση;
<https://www.esos.gr/arthra/48464/apotimisi-tis-19hronis-empeirias-aytoaxiologisis-sholeioug-stin-ellada> (τελευταία πρόσβαση 6/3/2017)
- Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας ΕΠΕ.
- Παπαδημητρίου, Η. (2006). "Το σχολείο που μαθαίνει και αλλάζει", στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008). "Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή". *Οδηγός Επιμόρφωσης: Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή*, 213-230, Θεσσαλονίκη: Π.Ι.-Α.Π.Θ.
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2000). *Αποτελεσματικά σχολεία. Πραγματικότητα ή ουτοπία*, Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πιτσιάβας, Δ. & Βλαχόπουλος, Δ. (2015). "Ο ρόλος των ΤΠΕ και του νέου Πληροφοριακού Συστήματος "Myschool" στη διοικητική διαδικασία των Δημοτικών Σχολείων: Η περίπτωση των Διευθυντών της Περιφερειακής Ενότητας Ημαθίας", *Πρακτικά 8ου Διεθνούς Συνεδρίου στην Ανοικτή και Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, Αθήνα.
- Σολομών, Ι. (επιμ.) (1999). *Εσωτερική αξιολόγηση και προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σπυροπούλου, Δ., Βαβουράκη, Α., Κούτρα, Χ., Λουκά, Ε. & Μπούρας, Σ. (2007). "Καινοτόμα προγράμματα στην εκπαίδευση", *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 13, 69-83.
- Σπυροπούλου, Δ., Αναστασάκη, Α., Δεληγιάννη, Δ., Κούτρα, Χ. & Μπούρας, Σ. (2008). *Τα καινοτόμα προγράμματα στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση: λειτουργική διεισδυτικότητα και βιωσιμότητα*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Τζιβινίκου, Σ. & Κουτσοκώστα, Β. (2011). "Η αποτίμηση της λειτουργίας των τμημάτων ένταξης και η ανάδυση των χαρακτηριστικών που απαρτίζουν τη φυσιογνωμία τους", στο Ε. Παπάνης & Π. Γιαβρίμης (επιμ.), *Πρακτικά συνεδρίου: Έρευνα, Εκπαιδευτική Πολιτική & Πράξη στην Ειδική Αγωγή*, Μυτιλήνη: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

- Υφαντή, Α. (2000). "Εκπαιδευτικές αλλαγές και βελτίωση του σχολείου, Μια πολύπλοκη σχέση", *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 113, 57-63.
- Ađirođlu, B. A. (2016). "Innovation Management Perceptions of Principals", *Journal of Education and Training Studies*, 4(7), 1-13, DOI:10.11114/jets.v4i7.1505
- Bryk, A., Bender-Sebring, P., Kerbow, D., Rollow, S., & Easton, J. (2010). *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. Chicago, IL: University of Chicago.
- Bulbul, T. (2012). "Developing a scale for innovation management at schools: A study of validity and reliability", *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12, 157-175
- Coburn, C. E. (2003). "Rethinking Scale: Moving Beyond Numbers to Deep and Lasting Change", *Educational Researcher*, 32(6), 3-12
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα: Μεταίχμιο
- Comeaux, E. (2013). "Rethinking Academic Reform and Encouraging Organizational Innovation: Implications for Stakeholder Management in College Sports", *Innovative Higher Education*, 38(4), 281–293.
- Frost D. (2012). "From professional development to system change: teacher leadership and innovation", *Professional Development in Education*, 38(2), 205-227.
- Fullan, M. (2000). "THE RETURN OF LARGE-SCALE REFORM". *Journal of Educational Change* (1), 5–28.
- Fullan, M. (2001). *The Role Of The Principal In School Reform*, New York, NY: Principals Institute at Bank Street College New York.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*, New York, NY: Teachers College Press.
- Hargreaves, D. (2004). *Working Laterally: How Innovation Networks Make an Education Epidemic*, London: Department for Education and Skills.
- Hofman, R., Boom, J., Meeuwisse, M. & Hofman, A. (2012). "Educational Innovation, Quality, and Effects: An Exploration of Innovations and Their Effects in Secondary Education", *Educational Policy*, 27(6), 843–866.
- Hofman, R., Jansen, E. & Spijkerboer, A. (2011). "Innovations: Perceptions of teachers and school leaders on bottlenecks and outcomes", *Education as Change*,

- 15(1), 149-160.
- Glatter, R., Castle, F., Cooper, D., Evans, J. & Woods A. P. (2005). "What's New? Identifying Innovation Arising from School Collaboration Initiatives", *Educational Management Administration & Leadership*, 33(4), 381-399
- Gray, C., K. (2001). "Teachers' Perceptions of Innovation Adoption", *Action in Teacher Education*, 23(2), 30-35.
- Jimoyiannis, A. & Komis V. (2007). "Examining teachers' beliefs about ICT in education: implications of a teacher preparation programme", *Teacher Development*, 11(2), 181-204.
- Jimoyiannis A., Tsiotakis P., Roussinos D. & Siorenta A. (2013). "Preparing teachers to integrate Web 2.0 in school practice: Toward a framework for Pedagogy 2.0", *Australasian Journal of Educational Technology*, 29(2), 248-267.
- Koch, A., Binnewies, C. & Dormann, C. (2014). "Motivating innovation in schools: School principals' work engagement as a motivator for schools' innovation", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, DOI:10.1080/1359432X.2014.958471
- Lam, S.-f, Cheng, R., W.-y. & Choy, H. C (2010). "School support and teacher motivation to implement project-based learning", *Learning And Instruction*, 20(6), 487-497, <http://hdl.handle.net/10722/138099>
- McKeown, M. (2008). *The Truth About Innovation*, Pearson/Financial Times. ISBN0273719122.
- Nikolopoulou, K. & Gialamas, V. (2016). "Barriers to ICT use in high schools: Greek teachers' perceptions", *Journal of Computers in Education*, 3(1), 59–75.
- OECD, (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264013100-en>.
- OECD, (2009). *Measuring innovation in education and training*, Paris.
- OECD, (2016). *Innovating Education and Educating for Innovation: The Power of Digital Technologies and Skills*, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264265097-en>
- Penlington, C., Kington, A. & Day, C. (2008). "Leadership in improving schools: a qualitative perspective", *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, (28)1, 65-82.
- Rosenholtz, S. (1989). *Teacher's Workplace: The social organization of schools*. New York, NY: Logman.

Stringer, P. & Hourani, R. (2015). "Transformation of Roles and Responsibilities of Principals in Times of Change.", *Educational Management Administration & Leadership*, Advance online publication, DOI:10.1177/1741143214549971

Zafer-Gunes, D. (2016). "The Relationships among Shared Leadership, Trust in School Principals and Innovation Management in School", *Anthropologist*, 24(1), 43-54.

Zimmerman, J., (2006). "Why some teachers resist change and what principals can do about it", *NASSP Bulletin*, 90(3), 238-249.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

ΕΚΦΩΝΗΣΗ

Αγαπητή συναδέλφισσα/αγαπητέ συνάδελφε,
σας ευχαριστώ πολύ που δεχθήκατε να λάβετε μέρος στη συνέντευξη που διενεργώ στα πλαίσια της έρευνάς μου για τις αντιλήψεις και τις πρακτικές διευθυντών γυμνασίων σχετικά με την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στην εκπαίδευση.

Σας διαβεβαιώνω ότι τα στοιχεία σας θα παραμείνουν ανώνυμα και σας παρακαλώ να εκφράσετε ελεύθερα τις αντιλήψεις σας για το θέμα και να καταθέσετε την εμπειρία σας ώστε να συμβάλλετε στην ολοκλήρωση της ερευνητικής προσπάθειας.

Ο τύπος της συνέντευξης θα είναι εκείνος της ημιδομημένης. Η διάρκειά της θα κυμανθεί γύρω στα 30 λεπτά. Με την άδειά σας, θα μαγνητοφωνηθεί για την καλύτερη επεξεργασία και ανάλυση του υλικού.

Ευχαριστώ και πάλι για την πολύτιμη βοήθειά σας.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Στο χώρο της εκπαίδευσης, ακούγεται συχνά ο όρος *εκπαιδευτική καινοτομία*; Τι θεωρείτε ότι είναι μια *εκπαιδευτική καινοτομία*;

 - Μπορείτε να δώσετε κάποια παραδείγματα;
 - Ποια θεωρείται ότι είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της;
2. Ποια θεωρείτε ότι μπορεί να είναι τα οφέλη από την εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο;
3. Το Υπουργείο Παιδείας εισάγει, προτείνει και υποστηρίζει εκπαιδευτικές καινοτομίες (προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων, αγωγής υγείας, Erasmus, μαθητικοί διαγωνισμοί κτλ). Θεωρείτε ότι αυτές μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες των σχολείων για καινοτομίες;

 - Γιατί το θεωρείτε αυτό;
4. Στο διάστημα που είστε διευθυντής/διευθύντρια, έχουν εισαχθεί και εφαρμοστεί καινοτομίες;

 - Αν ναι: Ποιες είναι αυτές και με ποιών πρωτοβουλία εισήχθησαν;
 - Αν όχι: Γιατί θεωρείτε ότι δεν έγινε αυτό;
5. Μπορείτε να περιγράψετε τους τρόπους, που γίνεται υιοθέτηση-εισαγωγή μιας καινοτομίας στο σχολείο σας;
6. Κάνετε κάποιες ενέργειες σαν διευθυντής/διευθύντρια στην αρχική φάση επιλογής-υιοθέτησης καινοτομιών;

 - Αν ναι: Ποιες είναι αυτές;
 - Αν όχι: Γιατί θεωρείτε ότι δεν έγινε αυτό;
7. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν αρνητικά, δυσκολεύουν ή ακυρώνουν την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο;

 - Ποιους από αυτούς θεωρείτε σημαντικότερους;

8. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν θετικά και διευκολύνουν την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο;

- Ποιους από αυτούς θεωρείτε σημαντικότερους;

9. Ως διευθυντής/διευθύντρια, κάνετε κάποιες ενέργειες ή εφαρμόζετε κάποιες πρακτικές, για να αντιμετωπίσετε τους παραπάνω παράγοντες και να ενισχύσετε την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο σας;

- Αν ναι: Ποιες είναι αυτές;
- Αν όχι: Γιατί θεωρείτε ότι δεν έγινε αυτό;

[Η ερώτηση υποβάλλεται αν είναι θετική η προηγούμενη απάντηση]

10. Πόσο αποτελεσματικές θεωρείτε ότι ήταν οι ενέργειες που κάνατε ως διευθυντής στην ενίσχυση της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών στο σχολείο σας;

- Υπάρχουν κάποιες ενέργειες που θεωρείται πιο αποτελεσματικές;

11. Ποιος θεωρείτε ότι πρέπει να είναι ο ρόλος του διευθυντή σε όλη τη διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών στο σχολείο;

12. Τι θεωρείτε ότι θα μπορούσε να ενισχύσει τον ρόλο του διευθυντή στην διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών στο σχολείο;

ΤΥΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ/ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑΣ

Φύλο:

Ηλικία:

Ειδικότητα:

Τίτλος βασικού πτυχίου:

Άλλες σπουδές/μεταπτυχιακό/διδασκαλικό:

Ξένες Γλώσσες:

Έτη υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός:

Έτη υπηρεσίας ως υποδιευθυντής/υποδιευθύντρια:

Έτη υπηρεσίας ως διευθυντής/διευθύντρια:

Έτη υπηρεσίας σε άλλη θέση στην εκπαίδευση: Τι θέση:

Επιμορφώσεις/σεμινάρια σε θέματα διδακτικής/παιδαγωγικής (τελευταία 5 έτη?):

Επιμορφώσεις/σεμινάρια σε θέματα διοίκησης (τελευταία 5 έτη?);

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Σε τι περιοχή λειτουργεί το σχολείο (Αστική, Ημιαστική, Αγροτική);

Πόσους μαθητές έχει το σχολείο;

Ποια είναι γενικά τα οικονομικά - κοινωνικά χαρακτηριστικά των οικογενειών των μαθητών;

Πόσους εκπαιδευτικούς έχει το σχολείο;

ΚΤΙΡΙΑΚΗ-ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ

Πώς θα χαρακτηρίζατε την κτιριακή υποδομή του σχολείου από πλευράς:

(α) επάρκειας χώρων

(β) κατάστασης κτιρίου

(γ) αισθητικής

Πως θα χαρακτηρίζατε την υποδομή σε εξοπλισμό ΤΠΕ:

- (α) στις αίθουσες διδασκαλίας
- (β) στα εργαστήρια ΗΥ
- (γ) στους χώρους διοίκησης
- (δ) στο γραφείο των καθηγητών

Πως θα χαρακτηρίζατε την υποδομή του σχολείου σε:

- (α) εργαστήρια ΦΕ
- (β) βιβλιοθήκες
- (γ) χώρους άθλησης

Πως θα χαρακτηρίζατε την υπόλοιπη υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου από πλευράς:

- (α) επάρκειας
- (β) κατάστασης

Πως είναι η χρηματοδότηση του σχολείου;

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ ΗΧΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:.....

Συναινώ στην ηχογράφηση της συνέντευξης που θα δώσω στον Μπάτο Κωνσταντίνο, στα πλαίσια της διπλωματικής του εργασίας "Εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στην εκπαίδευση. Χαρακτηριστικά, αντιλήψεις και πρακτικές διευθυντών Γυμνασίων του Νομού Κορινθίας."

Ο Δηλών/Η Δηλούσα

**Introducing and applying innovations in education.
Perceptions and practices, of secondary school principals
of the Prefecture of Corinthia.**

Konstantinos Batos

ABSTRACT

The purpose of the study was to investigate secondary school principals' perceptions and practices surrounding innovation in education and the process of introducing and implementating innovation in schools. Principals' perceptions of what they consider educational innovation, what its main characteristics and potential benefits are, and what factors affect the process of introducing and implementing educational innovation, were examined. Actions and practices applied during this process, the principals' perceptions of their role in innovation, and the effectiveness of innovation-related actions and practices were also investigated. This empirical investigation employed standard qualitative research methodology. Semi-structured interviews conducted with sixteen secondary school principals in the Prefecture of Corinthia in the school year 2016-2017. It was found that principals mainly associate educational innovation with the innovations promoted by the Ministry of Education, or with pedagogical approaches, such as group cooperative and experiential learning. The perceived benefits were mainly related to learning outcomes, but also to improving students' learning and communication skills, self-knowledge and confidence. Factors perceived to influence innovation were found to be teacher-related, student-related, as well as related to the organization of the school and available resources. The main factors revealed were time, workload, motivation, training and the bureaucratic framework. It was found that the actions and practices principals employ during the process of introducing and implementing innovation include discussions with teachers aimed at persuading and eliciting cooperation, targeting a small number of teachers for the purpose of cooperation, support and encouragement, using personal examples, and creating and maintaining ICT infrastructure. The principals' perceptions of their own role coincided with the actions and practices they themselves employed, mainly support and encouragement. The principals considered that these actions and practices were effective, and that their role would be enhanced with training, the reduction of bureaucracy through increased flexibility in the school process, and finally, the availability of adequate resources in schools, especially funding and facilities, with a

particular focus on ICT infrastructure. We may conclude that most principals show a good degree of understanding of innovation, its benefits, and the factors that influence it, but their efforts to innovate are mainly based on the proposals of the Ministry of Education. In addition, the principals' actions are more managerial, in that they are motivated by an attempt to address challenges they consider important, but seem to lack a vision and a plan to introduce systematic innovation and to continually improve the organization they direct.

Keywords: innovation, education, educational innovation, educational change, innovation introduction, principal, secondary school