



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κορινθίας, σχετικά με τη συμβολή της καινοτομίας στον μετασχηματισμό μιας σχολικής μονάδας σε «σχολείο που μαθαίνει - έξυπνο σχολείο» (learning school-intelligent school)».

ΚΑΛΟΓΕΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΡΙΣΤΕΑ

A.M.: 3032201901502

Τριμελής Επιτροπή εξέτασης:

Μπαγάκης Γεώργιος, Ομότιμος Καθηγητής, Επιβλέπων

Καρακατσάνη Δέσποινα, Καθηγήτρια, Μέλος

Τσακίρη Δέσποινα, Καθηγήτρια, Μέλος

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021

Copyright © Καλογεροπούλου Αριστέα, 2021.

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.

Το αφιερώνω στα παιδιά μου Κωνσταντίνα και Αλέξη.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής, επιθυμώ να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Μπαγάκη Γεώργιο, για την ενθάρρυνση και υποστήριξη που μου προσέφερε και για τη συνεχή καθοδήγηση κατά τη διάρκεια της συγγραφής της εργασίας μου καθώς και για τις γνώσεις που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού αυτού προγράμματος σε θέματα Εκπαιδευτικής Ηγεσίας και σε Καινοτόμες προσεγγίσεις Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης.

Ακόμα, θέλω να ευχαριστήσω τις καθηγήτριες μου και μέλη της εξεταστικής επιτροπής κ. Καρακατσάνη Δέσποινα και κ. Τσακίρη Δέσποινα για την συμβολή τους στον εμπλουτισμό και διεύρυνση των γνώσεων μου σε Ειδικά θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής, στη Μεθοδολογία της Εκπαιδευτικής Έρευνας, στον Σχεδιασμό Αξιολόγησης της σχολικής μονάδας ως θεσμική διαδικασία και γενικότερα θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής και Διοίκησης της Εκπαίδευσης.

Επίσης, θέλω να εκφράσω θερμές ευχαριστίες στους/στις συναδέλφους διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων, για την συνεργασία τους και την προθυμία τους να συμμετάσχουν στην συνέντευξη.

Ευχαριστώ πολύ την οικογένεια μου που για ακόμα μια φορά ήταν δίπλα μου και με εμπύχωναν όλο αυτό το χρονικό διάστημα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	7
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	8
Περίληψη	9
Abstract	11
Εισαγωγή	13
Μέρος Α - Θεωρητικό μέρος	
Κεφάλαιο 1ο	
1.1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση και αποσαφήνιση εννοιών.....	15
1.1.1. Καινοτομία	15
1.1.2. Εκπαιδευτική Αλλαγή	16
Κεφάλαιο 2ο	
2.1 Καινοτομία και Εκπαιδευτική Αλλαγή	19
2.2 Εμπόδια στην εισαγωγή και εφαρμογή της καινοτομίας	20
2.3 Παράγοντες επιτυχίας της καινοτομίας	22
2.4 Παράγοντες αποτυχίας της εισαγωγής της καινοτομίας	25
Κεφάλαιο 3ο	
3.1. Καινοτομία και Επαγγελματικές κοινότητες μάθησης	27
3.2. Επαγγελματικές κοινότητες μάθησης	28
Κεφάλαιο 4ο	
4.1 Καινοτομία και Σχολείο που μαθαίνει	33
4.1.1 Ένας οργανισμός μαθαίνει - Οργανωσιακή μάθηση	33
4.2. Σχολείο που μαθαίνει και έξυπνο σχολείο	40
4.2.1. Τα χαρακτηριστικά των «έξυπνων σχολείων»	42
4.3. Η προβληματική της έρευνας	43
Μέρος Β – Ερευνητική Θεώρηση	
Κεφάλαιο 5ο	
5.1.Μεθοδολογία τη έρευνας	46
5.2.Ερευνητική Στρατηγική	46

5.3.Διατύπωση του υπό-διερεύνηση θέματος	48
5.4.Σκοπός του ερευνητικού σχεδίου	48
5.5.Τα ερευνητικά ερωτήματα	49
5.6. Δείγμα της έρευνας	50
5.7. Ερευνητικό εργαλείο /Διαδικασία συλλογής δεδομένων	51
5.8.Ανάλυση δεδομένων	52
5.9.Δεοντολογία-αξιοπιστία	52
Κεφάλαιο 6ο	
6.1. Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	53
Μέρος Γ- Συμπεράσματα- Προτάσεις	
Κεφάλαιο 7ο	
7.1. Συμπεράσματα	72
7.2.Συζήτηση	84
7.3.Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	85
Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία	
Ελληνόγλωσση	87
Νομοθετικά κείμενα	89
Ξενόγλωσση	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	
Πρωτόκολλο Συνέντευξης	96
Δήλωση Συναίνεσης Ηχογράφησης	97
Εργαλείο συνέντευξης	98
Συνεπτεύξεις	100
1 ^η Συνέντευξη	100
2 ^η Συνέντευξη	105

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3 :: Αρχές που πρέπει να γνωρίζει ένας διευθυντής για τις επαγγελματικές κοινότητες μάθησης.....	30
---	----

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1 : Από την ζώνη της άνεσης στην ζώνη της ασφάλειας	17
Σχήμα 2 : Ο κύκλος ανάπτυξης του προσωπικού	28
Σχήμα 4 : Η διαδικασία μετατροπής ενός οργανισμού σε οργανισμό που μαθαίνει ...	34
Σχήμα 5 : Παράγοντες που καθιστούν έναν οργανισμό, κοινότητα μάθησης	37
Σχήμα 6. : Σχεδιάγραμμα ενός οργανισμού που μαθαίνει και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αλλαγή του.....	38

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΟΟΣΑ: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

Τ.Π.Ε. : Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Υ.ΠΑΙ.Θ.: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων

MME: Malaysian Ministry of Education

NAESP: National Association of Elementary School Principals

NSW: New South Wales, Australia

OECD: Organization for Economic Co-operation and Development

Περίληψη

Η καινοτομία ως έννοια αφορά στην καινούργια και στην νέα ιδέα η οποία θα εισαχθεί στην σχολική μονάδα και η οποία θα συντελέσει σε αλλαγές στις αρχές, στις στάσεις και τις πεποιθήσεις των μελών του οργανισμού. Οι αλλαγές αυτές σχετίζονται με καινοτομίες τόσο στην εκπαιδευτική και παιδαγωγική πρακτική όσο και στη διοικητική και οργανωτική πράξη.

Στην παρούσα ερευνητική εργασία διερευνώνται οι αντιλήψεις των διευθυντών/τριών των γυμνασίων του Νομού Κορινθίας σχετικά με την έννοια της καινοτομίας και τη συμβολή της στην μεταβολή του σχολείου, σε σχολείο που μαθαίνει, ένα έξυπνο σχολείο. Ένας οργανισμός ο οποίος έχει μεταβληθεί σε κοινότητα μάθησης όπου όλοι μαζί μαθαίνουν, επικεντρώνεται στη μάθηση και αναζητά ευκαιρίες για νέα γνώση, προωθεί τη συνεργασία και το διάλογο μεταξύ των μελών του οργανισμού, η ηγεσία υποστηρίζει και ενδυναμώνει στρατηγικά τη μάθηση και εστιάζει στα αποτελέσματα των επιτευγμάτων των μαθητών και κατ' επέκταση της σχολικής μονάδας.

Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε με την ποιοτική μέθοδο. Το δείγμα το αποτέλεσαν 13 διευθυντές /τριες των Γυμνασίων της Κορινθίας και η συλλογή των δεδομένων έγινε εφαρμόζοντας την προσωπική-τηλεφωνική συνέντευξη, λόγω των μέτρων απαγόρευσης της πανδημίας του κορονοϊού. Αξιοποιήθηκε ο τύπος της ημιδομημένης συνέντευξης, ακολούθησε η απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων και έγιναν συγχωνεύσεις και κωδικοποιήσεις ώστε να βγαίνει το σωστό νόημα. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας ολοκληρώθηκε με βιβλιογραφική και αρθρογραφική ανασκόπηση.

Τα ευρήματα της ερευνητικής εργασίας έδειξαν ότι, η καινοτομία είναι μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας των σχολείων με σκοπό την αλλαγή, την βελτίωση και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού τους έργου. Η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στην εισαγωγή της καινοτομίας και μετασχηματίζει το ρόλο της με χαρακτηριστικά του συμμετοχικού κλίματος στη λήψη αποφάσεων, κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας, που συντελούν στην οργανωσιακή αλλαγή. Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ενισχύεται ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των αλλαγών που συμβαίνουν. Εντούτοις, ενώ φαίνεται να έχουν επιτευχθεί αλλαγές σε εκπαιδευτικό και οργανωσιακό επίπεδο και πρόοδος των σχολικών μονάδων, χρειάζεται περισσότερος χρόνος, προσπάθεια, υπομονή και

υποστήριξη των σχολικών μονάδων σε όλα τα επίπεδα, ώστε να γίνει η επιθυμητή μετάβαση από μια παραδοσιακή σχολική μονάδα με χαρακτηριστικά οργανωσιακής μάθησης σε έναν μαθάνοντα οργανισμό.

Λέξεις κλειδιά: καινοτομία, εκπαιδευτική αλλαγή, κοινότητες μάθησης, οργανισμός που μαθαίνει.

ABSTRACT

Innovation as a concept concerns the new and new idea that will be introduced into the school unit and which will contribute to changes in the principles, attitudes and beliefs of the members of the organization. These changes are related to innovations in both educational and pedagogical practice as well as administrative and organizational practice.

This research paper explores the perceptions of the principals of the high schools of the Prefecture of Corinth regarding the concept of innovation and its contribution to the change / transformation of school, in a learning school, a smart school. An organization that has transformed into a learning community where everyone learns together, focuses on learning and seeks opportunities for new knowledge, promotes collaboration and dialogue between members of the organization, leadership supports and strategically strengthens learning and focuses on results of student achievement and consequently the school unit.

The analysis of the research data was performed by the qualitative method. The sample consisted of 13 principals of the High Schools of Corinth and the data collection was done by applying the personal-telephone interview, due to the measures to prevent the coronavirus pandemic. The type of semi-structured interview was used, followed by the transcription of the interviews and mergers and codifications were made in order to get the right meaning. The analysis of the research results was completed with a literature and article review.

The findings of the research work showed that, innovation is part of the educational process of schools in order to change, improve and the effectiveness of their educational work. Leadership plays a key role in introducing innovation and transforms its role with characteristics of a participatory climate in decision making, a climate of trust and cooperation, which contribute to organizational change. The professional development of teachers is enhanced according to the needs and requirements of the changes that occur. However, while changes in educational and organizational level and progress of school units appear to have been achieved, more time, effort, patience and support is needed for school units at all levels to make the desired transition from a traditional school unit with organizational learning characteristics to a learning organization.

Key words: innovation, educational change, learning communities, learning organization.

Εισαγωγή

Στην εποχή της 4ης Βιομηχανικής Επανάστασης, η εκπαίδευση έχει τον κύριο ρόλο καθώς είναι το εργαλείο μεταλαμπάδευσης των νέων τάσεων και επιταγών στην κοινωνία και την οικονομία της γνώσης. Η οικονομία στις μέρες μας πλαισιώνεται από την αξιοποίηση της γνώσης σε όλα τα επίπεδα και στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, είτε με τη χρήση των νέων τεχνολογιών ή και των νέων δεξιοτήτων που χρειάζεται να κατέχει ο νέος εργαζόμενος. Άρα η καινοτομία είναι η απαραίτητη συνθήκη καθόλη τη διαδικασία της παραγωγής, αρχής γενομένης από την παρουσίαση της καινοτόμου ιδέας, την εφαρμογή αλλά και την πραγματοποίησή της (OECD,1999).

Στον Ελλαδικό χώρο όπως και στο διεθνή η έννοια της καινοτομίας συζητείται στο χώρο της εκπαίδευσης και θεσμοθετείται ως κουλτούρα και αλλά και ως εκπαιδευτική πολιτική με στόχο την παιδαγωγική αλλαγή και την αλλαγή της φιλοσοφίας της εκπαιδευτικής πρακτικής και διδακτικής μεθοδολογίας που πλαισιώνουν τη μάθηση.

Σύμφωνα με τον Hargreaves (2003), ο σκοπός για τον οποίο εισήχθη η καινοτομία στην εκπαίδευση ήταν για να γίνουν οι νέοι πιο δημιουργικοί και να γεφυρωθεί το γνωστικό χάσμα μεταξύ των μαθητών της μεσαίας τάξης με τους μαθητές ασθενέστερων οικονομικών και κοινωνικών στρωμάτων και να αποκτήσουν πρόσβαση στην πληροφόρηση και τη νέα γνώση καθώς επίσης να αναπτύξουν δεξιότητες τέτοιες που να τους δίνουν νέα αντίληψη και σχέδια για τη ζωή τους.

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας, το Θεωρητικό μέρος, στοιχειοθετείται ο προβληματισμός και η ανάγκη ερευνητικής ενασχόλησης με το συγκεκριμένο θέμα. Παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία διαμορφώθηκαν κατόπιν μελέτης της βιβλιογραφίας και συντασσόμενα με τη θεωρία του Fullan (1991) ο οποίος υποστηρίζει ότι μια καινοτομία για να μπορέσει να εισαχθεί σε έναν οργανισμό πρέπει να περάσει από τρεις σημαντικές φάσεις. Τη φάση της υιοθέτησης, την φάση της εφαρμογής και τη φάση της θεσμοθέτησης. Τα ερευνητικά ερωτήματα διερευνούν τη σχέση που έχει η εκπαιδευτική καινοτομία με την εκπαιδευτική αλλαγή και την μεταστροφή μιας σχολικής μονάδας σε σχολείο που μαθαίνει. Σε μια κοινότητα μάθησης δηλαδή, που όλοι μαζί μαθαίνουν να διαχειρίζονται τις αλλαγές και τη νέα γνώση προς όφελος του μαθησιακού και γενικότερα σχολικού αποτελέσματος.

Παρουσιάζονται οι παράγοντες επιτυχίας ή και αποτυχίας μιας καινοτομίας και τα εμπόδια και οι αντιστάσεις για την εισαγωγή της, ο τρόπος με τον οποίο η καινοτομία ευνοεί την εκπαιδευτική αλλαγή και ο ρόλος της ηγεσίας και των εκπαιδευτικών στην εφαρμογή και θεσμοθέτηση της. Στη συνέχεια συσχετίζονται βιβλιογραφικά η σημασία της συνεργασίας μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας και η ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών ώστε να διαχειρίζονται ευκολότερα και αποτελεσματικότερα την αλλαγή.

Στο δεύτερο μέρος της έρευνας, το Ερευνητικό μέρος, παρουσιάζονται η μεθοδολογική προσέγγιση της ποιοτικής έρευνας που εφαρμόστηκε για την διερεύνηση των αντιλήψεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων και το εργαλείο συλλογής δεδομένων. Επίσης παρουσιάζονται η ατομική ημι-δομημένη συνέντευξη ανοικτού τύπου σε δείγμα 13 Διευθυντών/τριων σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Γυμνασίων) του Νομού Κορινθίας, η ερευνητική διαδικασία που ακολουθήθηκε, η εγκυρότητα της έρευνας και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο έγινε η επεξεργασία των δεδομένων, η ανάλυσή τους.

Στο τρίτο μέρος της εργασίας σας παρατίθενται τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας, οι περιορισμοί καθώς και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Μέρος Α - Θεωρητικό μέρος

Κεφάλαιο 1ο

1.1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση -Αποσαφήνιση εννοιών

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση που ακολουθεί είναι εστιασμένη σε βασικές έννοιες και σχέσεις που αφορούν την καινοτομία, την εκπαιδευτική αλλαγή, τις επαγγελματικές κοινότητες μάθησης, στο σχολείο που μαθαίνει.

1.1.1. Καινοτομία

Στην καθημερινότητά μας η λέξη καινοτομία (innovation) αφορά στο καινούργιο, το νέο που θα έρθει και δεν το έχουμε δοκιμάσει και το οποίο μπορεί να έχει επιτυχία ή αποτυχία. Οι Karatzia-Stavlioti and Lambropoulos (2009) υποστηρίζουν ότι σημαντικός παράγοντας στην εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση είναι η νέα ιδέα και πρακτική να συμβάλλει ως κουλτούρα καινοτομίας στην ικανότητα του εκπαιδευτικού να διαχειρίζεται τις καθημερινές δυσκολίες και πιέσεις μέσα και έξω από την τάξη.

Σκοπός της καινοτομίας είναι η βελτίωση της σχολικής μονάδας (OECD, 2016) (school improvement) και συνεπώς η αποτελεσματικότητά της (Glatter et al, 2005). Με άλλα λόγια καινοτομία είναι η αποδοτική ολοκλήρωση με επιτυχία των εκπαιδευτικών στόχων ή ακόμα και η στοχοθεσία νέων (Glatter et al., 2005).

Η καινοτομία στην εκπαίδευση ή αλλιώς εκπαιδευτική καινοτομία μπορεί να προτείνεται από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς από δική τους πρωτοβουλία ή και ως ομάδα από στελέχη της εκπαίδευσης ή ακόμα και από το υπουργείο παιδείας ως πρόσθετες δράσεις με στόχο την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων μέσα από προγράμματα και παρεμβάσεις (Δακοπούλου, 2008).

Σύμφωνα με τον Fullan (1991) η έννοια καινοτομία περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που σκοπό τους έχουν να προωθήσουν και να εισάγουν αλλαγές στη σχολική μονάδα. Αλλαγές στις αρχές και τις πεποιθήσεις που είναι εγκαθιδρυμένες στον οργανισμό καθώς και την εφαρμογή καινούργιων προσεγγίσεων όσον αφορά τα διδακτικά μέσα και μεθόδους και γενικότερα την εκπαιδευτική διαδικασία. Συνεπώς η

καινοτομία είναι η ίδια μια αλλαγή, μια εκπαιδευτική αλλαγή, η οποία επηρεάζει το σχολείο ως οργανισμό σε πολλά επίπεδα.

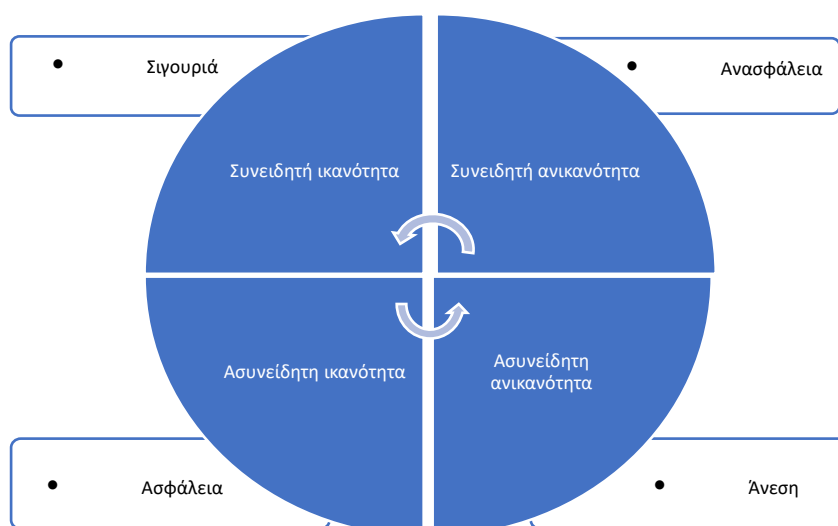
Παρακάτω αποσαφηνίζεται η έννοια της εκπαιδευτικής αλλαγής ως αλλαγή και μετάβαση σε μία νέα κατάσταση.

1.1.2. Εκπαιδευτική Αλλαγή

Ο Μπαμπινιώτης (2002: 122) υποστηρίζει ότι η έννοια αλλαγή αναφέρεται στην μεταβολή και τη μετάβαση από μία κατάσταση σε μια άλλη. Η αλλαγή επίσης εμπεριέχει και μία άλλη έννοια αυτή του μετασχηματισμού ενός οργανισμού ως προς π.χ. τη δομή, την κουλτούρα του, κ.α. (Ιορδανίδης 2006:90). Σύμφωνα με την Αθανασούλα -Ρέππα και των συνεργατών της (2008:169-170) κάθε εκπαιδευτικός μετασχηματισμός μπορεί να θεσμοθετείται με διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις και άλλοτε να εισαχθεί απλά χωρίς να θεσμοθετηθεί. Ο Fullan (1991) θεωρεί ότι λόγω του ότι η εκπαιδευτική αλλαγή επηρεάζει την τάξη, τον εκπαιδευτικό και την ευρύτερη σχολική κοινότητα και την κοινωνία είναι μια πολυδιάστατη έννοια. Για τον Μπαγάκη (1999:66, 114) η εκπαιδευτική αλλαγή, μπορεί να αφορά στο σύστημα διοίκησης όπως π.χ. η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, πρόσληψη του εκπαιδευτικού προσωπικού αλλά και στην αλλαγή του κλίματος μιας τάξης.

Ο Claes Janssen (1996, οπ. αναφ. Michael Schratz: στο Μπαγάκης-MacBeath, 2008) από τις έρευνές του ανακάλυψε ότι η αλλαγή είναι μια κυκλική διαδικασία η οποία διέπεται από τέσσερις φάσεις. Στην πρώτη φάση υπάρχει η ασφάλεια και η ικανοποίηση για το έργο που προσφέρεται, για τις πρακτικές και για τις μεθόδους που ακολουθεί ο εκπαιδευτικός. Όταν επιχειρηθεί η εισαγωγή μιας καινοτομίας όπου τότε αλλάζουν οι συνθήκες και διαφοροποιούν το περιβάλλον άνεσης (comfort zone) που επικρατούσε μέχρι εκείνη της στιγμή, έρχεται δεύτερη φάση της αλλαγής, αυτή της άρνησης. Σε αυτή τη φάση, ενεργοποιούνται άμυνες ως αποτέλεσμα του φόβου της αλλαγής, για να αντιμετωπίσουν το άγνωστο που έρχεται. Εάν η αλλαγή αυτή που επιχειρείται δεν έχει να προσφέρει λύσεις στα υπάρχοντα ορατά προβλήματα του οργανισμού τότε αυξάνεται η πίεση και οι αντιδράσεις με αποτέλεσμα την αποτυχία της αλλαγής. Στη Τρίτη φάση, τη λεγόμενη φάση της σύγχυσης, σημασία έχει η ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής από την ηγεσία (Doppler & Lauterburg, 1994 οπ. αναφ. Michael Schratz στο: Μπαγάκης-MacBeath, 2008) ώστε να δοθεί διέξοδος και προσανατολισμός στη σωστή κατεύθυνση. Αυτή είναι και η τελική φάση, η

αποκαλούμενη τέταρτη φάση της ανανέωσης, κατά την οποία γίνεται η μετάβαση από «την ασυνείδητη ανικανότητα στην συνειδητή ανικανότητα και από την συνειδητή ικανότητα στην ασυνείδητη ικανότητα» (Michael Schratz στο: Μπαγάκης - MacBeath, 2008, σελ. 75). Δηλαδή, όπως δείχνει και το παρακάτω σχήμα 1, από την αίσθηση της ασφάλειας που υπάρχει πριν την είσοδο μιας καινοτομίας, μιας αλλαγής, οδηγούνται στο αίσθημα της ανασφάλειας για το νέο και άγνωστο αλλά και για την ικανότητα ή όχι να ανταπεξέλθουν στα νέες απαιτήσεις. Στο σημείο αυτό η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο ως σύνδεσμος αναστοχασμού των ελλειμάτων και των αναγκών του σχολείου, του εκπαιδευτικού και του μαθητή, συμβάλλοντας στην ενδοσκόπηση που θα οδηγήσει στην συνείδηση και στην αλήθεια της ανάγκης της αλλαγής (Senge, 1996)



Σχήμα 1: Από την ζώνη της άνεσης στην ζώνη της ασφάλειας.

Πηγή: Μπαγάκης & MacBeath, (2008)

Το σχολείο είναι ένας οργανισμός, ένα σύστημα δυναμικό το οποίο μεταβάλλεται και αλλάζει. Η προσαρμογή στις εκάστοτε συνθήκες το καθιστά βιώσιμο ως οργανισμό και ευέλικτο στις αλλαγές. Οι Hoy & Miskel (2013) ορίζουν ότι τρεις είναι οι θεωρητικές προσεγγίσεις που μελετούν τους οργανισμούς ως συστήματα:

- Ο οργανισμός σχεδιάζει ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του (ορθολογιστική προσέγγιση). Σημαντική παράμετρος η δομή του οργανισμού.
- Ο οργανισμός μέσα από την ευελιξία και την προσαρμογή στις αλλαγές προσπαθεί να επιβιώσει. Κύριος παράγοντας είναι το ανθρώπινο δυναμικό (φυσική

προσέγγιση).

- Οργανισμός ως ανοικτό κοινωνικό σύστημα (συνδυασμός των δύο ανωτέρω θεωριών) όπου λαμβάνονται υπόψη και επιδρούν στη λειτουργία του οι ανθρώπινες ανάγκες και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών αλλά ταυτόχρονα και ο οργανισμός ως δομή.

Η τρίτη θεωρία προσεγγίζει τη σχολική μονάδα ως ανοικτό σύστημα το οποίο διέπεται από αρχές λειτουργίας όπως : *Ανατροφοδότησή (Feedback)*, πληροφόρηση δηλαδή σχετικά με τη λειτουργία της μονάδας π.χ. σε διοικητικό επίπεδο και την επίτευξη των στόχων τόσο σε διοικητικό όσο και σε εκπαιδευτικό, μαθησιακό επίπεδο. *Ισορροπία (Equilibrium)*, μεταξύ της δυναμικής ισορροπίας που παρέχουν οι ανθρώπινες κοινωνικές σχέσεις στο χώρο του σχολείου αλλά και επιδράσεις που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και της στατικής ισορροπίας. Η αρμονία που χρειάζεται να διατηρεί ο οργανισμός παρά τις αλλαγές και πιέσεις τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές. *Προσαρμογή(Adaptation)* στα νέα δεδομένα, αποδοχή και αφομοίωση των αλλαγών, απόσβηση τα αιτιών ανισορροπίας, ώστε να επιβιώσει ο οργανισμός.

Οι αλλαγές που συμβαίνουν στο σχολείο είναι συστημικές. Για το λόγο αυτό συχνά μιλούμε για αλλαγή κουλτούρας του οργανισμού, όπως εργασία σε ομάδες για την προώθηση και διάχυση της νέας ιδέας ή πρακτικής. Η σχολική μονάδα αξιοποιεί πόρους για την αλλαγή όπως ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος είναι η ενέργεια που χρειάζεται το σύστημα για την ομαλή μετάβαση στην αλλαγή και μπορεί να συνδράμει διευκολυντικά τους ηγέτες των σχολείων ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός του οργανισμού (Katz &Kahn, 1978. Στο : Πασιαρδής, 2015). Οι στόχοι και ο σκοπός του οργανισμού μπορεί να επιτευχθούν όταν οι εκπαιδευτικοί δεσμευτούν και συνεργαστούν στην επιθυμητή αλλαγή (Κυθραιώτης, 2015) και η σχολική τάξη είναι ο χώρος όπου θα βιωθεί με επιτυχία ή αποτυχία μια εκπαιδευτική αλλαγή και ο εκπαιδευτικός είναι ο κυρίαρχος ηγέτης και άρχοντας ώστε να τη διαχειριστεί (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008:187)

Όπως αναφέρθηκε το σχολείο είναι ένας οργανισμός, ένα σύστημα δυναμικό, το οποίο μεταβάλλεται και αλλάζει στην επιρροή του νέου και του καινούργιου που εισέρχεται σε αυτό. Η προσαρμογή στις εκάστοτε νέες συνθήκες το καθιστά βιώσιμο ως οργανισμό και ευέλικτο στις αλλαγές.

Κεφάλαιο 2ο

2.1. Καινοτομία και εκπαιδευτική αλλαγή

Η καινοτομία σύμφωνα με τον Hargreaves (2001) συμβάλλει αποτελεσματικά στον μετασχηματισμό μιας σχολικής μονάδας ενεργοποιώντας συγκεκριμένους πόρους του σχολείου όπως, το ανθρώπινο κεφάλαιο ώστε να ευνοηθούν νέες μορφές γνώσης και δεξιότητες σχετιζόμενες με την καινοτομία, που θα τους βοηθήσουν στην διασπορά της νέας γνώσης στο περιβάλλον του σχολείου για να το καταστήσουν αποτελεσματικότερο. Η εισαγωγή της καινοτομίας «είναι ένας τρόπος οι εκπαιδευτικοί να δουλεύουν εξυπνότερα και όχι δυσκολότερα» (Hargreaves, 2001:496).

Ένας επίσης πόρος που πρέπει να κινητοποιηθεί είναι η ανάπτυξη και ενδυνάμωση στις σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ της σχολικής και της τοπικής κοινωνίας -σύλλογοι γονέων, εκπαιδευτικά ιδρύματα και φορείς, καθώς και η δικτύωση και συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, μεταξύ εκπαιδευτικών - μαθητών και μεταξύ διοίκησης - εκπαιδευτικών. Το συναίσθημα «του ανήκειν» σε ένα σύνολο, μια ομάδα, είναι σημαντικό διότι ότι επιτυγχάνεται είναι απόκτημα όλης της σχολικής κοινότητας.

Τρίτος πόρος που μπορεί να αξιοποιηθεί ώστε η εισαγωγή της καινοτομίας να αποτελέσει κουλτούρα του σχολείου και όχι μια ευκαιριακή πρακτική, είναι οι υπάρχουσες γνώσεις και δεξιότητες των εκπαιδευτικών να βελτιωθούν σε επίπεδο μαθησιακών και διδακτικών ικανοτήτων.

Για την εισαγωγή της καινοτομίας σε μια σχολική μονάδα είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού. Η εισαγωγή της καινοτομίας εστιάζεται από τον Fullan (2005:18-32) σε τρεις παράγοντες: το εκπαιδευτικό υλικό, τις μεθόδους και διδακτικές πρακτικές και την φιλοσοφία της παιδαγωγικής. Συνεπώς η εκπαιδευτική καινοτομία είναι μια παιδαγωγική βιωματική πράξη, μια ηθική, συλλογική συνεργασία των μελών του οργανισμού στην οικοδόμηση κοινού παιδαγωγικού βίου.

Σε έρευνα των Hofman et al (2012), σχετικά με το είδος της καινοτομίας που εισάγεται στο σχολείο και τις επιδράσεις στα μαθησιακά αποτελέσματα, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν θετική συσχέτιση της καινοτομίας με την μαθησιακή αποτελεσματικότητα, με υψηλές επιδόσεις και ικανοποίηση των μαθητών καθώς και

ότι αναπτύσσουν και μεταγνωστικές ικανότητες. Αυτό φαίνεται και από την αντίληψη των χωρών του ΟΟΣΑ οι οποίες βλέπουν την καινοτομία ως απαραίτητη συνθήκη για την κοινωνία και την οικονομία της γνώσης όπου προσδιορίζονται εκ νέου όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που οφείλει να έχει ένας μαθητής της σημερινής κοινωνίας (Karatzia-Stavlioti & Lambropoulos, 2009). Η χρήση και διαχείριση των νέων τεχνολογιών, η πρόσβαση στη πληροφόρηση και η αξιολόγηση της, η δικτύωση και επικοινωνία με άλλους δίνουν νέο νοηματική στον εγγράμματο μαθητή-πολίτη (Fullan, 2009; OECD, 1999). Δεν είναι αρκετή η απομνημόνευση των γνώσεων αλλά η σωστή και αποτελεσματική διαχείριση του λόγου γραπτού και προφορικού, η κριτική αξιολόγηση των όσων δέχονται ως πληροφορία και η αξιοποίηση της μέσω της λήψης αποφάσεων. Επειδή όλα τα παραπάνω αφορούν στο σχολικό περιβάλλον, ο εκπαιδευτικός εμπλέκεται ενεργητικά ώστε και είναι ικανός να αντιλαμβάνεται και να διαχειρίζεται τις αλλαγές ενεργοποιώντας όλα τα διδακτικά και μαθησιακά εργαλεία, μεθόδους, πρακτικές και τεχνικές, ώστε ο μαθητής να καθίσταται ικανός να προσλάβει και να αντιληφθεί τη διεπιστημονική διάσταση των κοινωνικοπολιτικών και φυσικών γεγονότων και φαινομένων (Θεοδωρόπουλος, 2019).

Η εισαγωγή της εκπαιδευτικής καινοτομίας σε μια σχολική μονάδα, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι μπορεί να λειτουργήσουν ως εμπόδια ή ως παράγοντες αποδοχής της καινοτόμου δράσης αλλά και ως παράγοντες επιτυχίας ή και αποτυχίας αυτής.

2.2. Εμπόδια στην εισαγωγή και εφαρμογή της καινοτομίας

Το 1977 ο Papert εξέτασε τη σχέση υιοθέτησης της καινοτομίας και της αντίστασης στην αλλαγή θέλοντας να δείξει ότι η εισαγωγή της καινοτομίας έχει σχέση με το πόσο καλά είναι πλαισιωμένη. Η αλλαγή έρχεται σταδιακά και αφορά το σύνολο της κουλτούρας του οργανισμού από τη υιοθέτηση νέων πρακτικών. Τα εμπόδια που είναι σημαντικό να αναγνωριστούν είναι 1) το περιβάλλον που επιχειρείται να εισαχθεί η καινοτομία (διαθέσιμος χρόνος, πόροι, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών) και 2) πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών (έλλειψη εμπιστοσύνης, όφελος από την καινοτομία) και στάσεις αρνητικές προς την υιοθέτηση και εφαρμογή της καινοτομίας που μπορεί να οφείλονται σε γνωστικά ελλείματα ή και εμπειρίες από τον εκπαιδευτικό βίο.

Σύμφωνα με τον West (1990) κατά την εισαγωγή μιας καινοτομίας πρέπει οι στόχοι να είναι σαφείς ώστε να ευνοούν την γέννηση νέων ιδεών, οι εκπαιδευτικοί να

συμμετάσχουν στην λήψη απόφασης εισαγωγής της καινοτομίας, να επικοινωνούνται και να ζυμώνονται οι διαφορετικές οπτικές εφαρμογής της καινοτομίας, η κριτική θεώρηση των αποφάσεων και η επικρότηση και βράβευση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής των νέων ιδεών και πρακτικών.

Ο Earley (2013), παρουσιάζει στην έρευνά του τα συναισθήματα των εκπαιδευτικών καθώς και της πηγές αντίστασης στην εισαγωγή μιας νέας ιδέας, της αλλαγής όπως π.χ. αβεβαιότητα, φόβος για την αλλαγή, ευαλωτότητα, αιφνιδιασμός, ανησυχία για τυχόν αποτυχία, άγχος, προσωπικό κόστος σε περίπτωση αποτυχίας, έλλειψη εμπιστοσύνης στα κίνητρα της αλλαγής, κόστος σε χρόνο και χρήμα. Αντιλαμβανόμαστε από τα παραπάνω ότι η εισαγωγή και υιοθέτηση αλλά και εφαρμογή μια καινοτόμου πρακτικής έχει ως προϋπόθεση της προσωπική αλλαγή του εκπαιδευτικού και πως αντιλαμβάνεται τον εαυτό του στο νέο περιβάλλον ως διαμεσολαβητές της οικοδόμησης της νέας γνώσης.

Συνεπώς, οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που θα διαμεσολαβήσουν ώστε οι μαθητές να μεταβούν ομαλά από την πρότερη γνώση στην οικοδόμηση της νέας γνώσης μέσα σε ένα κλίμα ενθάρρυνσης λήψης πρωτοβουλιών και προώθησης της δημιουργικότητας.

Η εισαγωγή της καινοτομίας καθώς και η εφαρμογή της εξαρτάται και από εξωτερικούς παράγοντες (Sharma, 2005), όπως είναι η συνεργασία και δικτύωση του σχολείου με άλλους φορείς, π.χ. πανεπιστημιακά ιδρύματα, οργανώσεις μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα κ.α.. Ειδικότερα για τη δικτύωση του σχολείου ως εξωτερικός παράγοντας εφαρμογής της καινοτομίας, οι έρευνες έχουν δείξει ότι είναι προϋπόθεση για την επιτυχία ή αποτυχία μιας νέας ιδέας και πρακτικής. Αυτό υποστηρίζεται, γιατί η δικτύωση έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να εισρεύσουν οι απαραίτητοι για την αλλαγή οικονομικοί πόροι αλλά και η τεχνογνωσία, και η επιστημονική υποστήριξη για την επιτυχή υλοποίηση της (Sharma, 2005; Γιαννακάκη, 2005; Δεμερτζή, 2007; Frost 2012; Fullan, 2016).

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι ανάλογα με τον τρόπο που γίνεται αντιληπτή η καινοτομία και τον τρόπο διαχείρισής της, οι παράγοντες που αποτελούν εμπόδιο για την εισαγωγή της είναι δυνατόν να μετατραπούν σε παράγοντες επιτυχίας της καινοτομίας.

2.3. Παράγοντες επιτυχίας της καινοτομίας

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας έχει μεγάλη σημασία στην εισαγωγή της καινοτομίας, της αλλαγής και της βελτίωσης της σχολικής μονάδας. Κατά τους Anderson & King (1993) οι διαστάσεις που αφορούν στη σχέση ηγεσίας και εκπαιδευτικής καινοτομίας είναι: η ενίσχυση και παρότρυνση για λήψη πρωτοβουλιών, η ανάθεση και ο διαμοιρασμός των ευθυνών, η πληροφόρηση-ανατροφοδότηση – αξιολόγηση, το κλίμα εμπιστοσύνης. Οι Day & Sammons, (2014) υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων των εκπαιδευτικών τους εμπλέκουν ενεργά στη διαδικασία εισαγωγής καινοτομιών καθώς ωφελούν και την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου (Κούλα, 2011). Το όραμα και η στοχοπροσήλωση, η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ της ηγεσίας και των εκπαιδευτικών και η κατανόηση των αναγκών τους, η αναμόρφωση και σχεδιασμός της οργάνωσης της μονάδας είναι χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης ηγεσίας (Day & Sammons, 2014).

Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να είναι πεπεισμένοι ότι έχει λόγο ύπαρξης η εκάστοτε καινοτομική ιδέα ή πρακτική, συμβαδίζει με την κουλτούρα που έχει αναπτύξει το σχολείο, ώστε να επιτευχθεί η εμπλοκή τους στη διαδικασία εφαρμογής. Κατά το Eisner (2000:347) *«ο εκπαιδευτικός... οφείλει να έχει μερίδιο στο πως θα γίνει η αλλαγή στα σχολεία»*.

Ο Rogers (2002) υποστηρίζει ότι οι εκπαιδευτικοί ανάλογα με την διάθεση για υιοθέτηση μιας καινοτόμου ιδέας διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες:

- 1) καινοτόμοι (innovators) σε ποσοστό 2,5%
- 2) αυτοί που την υιοθετούν αμέσως σε ποσοστό 13,5% (early adopters)
- 3) η πρώιμη πλειοψηφία (early majority) σε ποσοστό 34%
- 4) η καθυστερημένη πλειοψηφία (late majority) σε ποσοστό 34%
- 5) αυτοί που δεν συμμετέχουν και παραμένουν αδρανείς (laggards) σε ποσοστό 16%.

Σύμφωνα με το Fullan(1988:197-199; 2016) για την εισαγωγή μιας καινοτόμου ιδέας τρία είναι τα στάδια που πρέπει να διανυθούν ώστε να φτάσουμε στην εγκαθίδρυση της:

1) Στάδιο υιοθέτησης : αφορά σε ολόκληρη τη πορεία αποδοχής της ιδέας και στην λήψη της απόφασης για την αλλαγή.

2) Στάδιο εφαρμογής: ένα στάδιο που μπορεί να διαρκέσει και 2-3 χρόνια. Μέσα από την εφαρμογή και τον πειραματισμό, την ανατροφοδότηση, την αξιολόγηση

των δράσεων , τον πιθανό επανασχεδιασμό ωριμάζουν οι άνθρωποι και οι καταστάσεις και ετοιμάζονται για την αλλαγή

3) Στάδιο θεσμοθέτησης.: Είναι το στάδιο κατά το οποίο αν η καινοτομία έχει επιτυχή έκβαση υιοθετείται. Εάν δεν πετύχει τότε απορρίπτεται ή μπορεί επίσης και να φθαρεί από το χρόνο.

Για τους Schweiker-Marra (1995) στην επιτυχία της εκπαιδευτικής αλλαγής ένας ακόμα σημαίνων παράγοντας είναι και η κουλτούρα του σχολείου δηλαδή οι αξίες πεποιθήσεις και οι στάσεις των εκπαιδευτικών για την αλλαγή και την καινοτομία ώστε να υπάρχει αποτέλεσμα και όχι απλά μια επιφανειακή και ευκαιριακή συγκυρία καινοτομίας και αλλαγής. Συνεπώς, το ίδιο το σχολείο είναι αυτό που θα τροχοδρομήσει και θα δεσμευτεί στην υλοποίηση της καινοτομίας (MacBaeth & Mortimore,2001).

Κατά τον Μπαγάκη και τους συνεργάτες του (2009), η κουλτούρα αλλαγής σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό όπως είναι η σχολική μονάδα επιτυγχάνεται όταν:

✓ Συμμετέχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι. Μια εκπαιδευτική αλλαγή δεν μπορεί να σχεδιαστεί με απόντες τους εκπαιδευτικούς. Συνεπώς πρέπει να μελετηθούν και να αξιοποιηθούν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων σχολείων που οδηγούν στην βελτίωση και ανάπτυξη του οργανισμού και στην εισαγωγή της καινοτομίας και αλλαγής.

✓ Η κουλτούρα για κάθε σχολείο αποτελεί προσωπική υπόθεση του οργανισμού και για το λόγο αυτό πρέπει να μελετηθεί σωστά και να εφαρμοστούν οι κατάλληλες τεχνικές βελτίωσης οι οποίες θα είναι συμβατές με τις πραγματικές ανάγκες τους.

✓ Χρειάζεται χρόνος για την αλλαγή. Η μετάβαση στη νέα πραγματικότητα απαιτεί τεχνογνωσία, υποστήριξη του εκπαιδευτικού σε όλα τα επίπεδα από εξειδικευμένα στελέχη, ανατροφοδότηση και κριτικό αναστοχασμό, αξιολόγηση της εκπαιδευτικής πρακτικής .

Ένα πρόγραμμα προώθησης και ομαλής προσαρμογής στην εκπαιδευτική αλλαγή στη σχολική μονάδα, είναι άμεσα συνδεδεμένο με την συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (Fullan,1991).

Σύμφωνα με τον Hopkins και των συνεργατών του (1994) τα κριτήρια για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και τη βελτίωση της σχολικής μονάδας είναι :

▪ Πολιτική και όραμα της σχολικής μονάδας για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών

- Αναγνώριση και παρουσίαση των επιμορφωτικών αναγκών
- Ατομική και συλλογική αφοσίωση, δέσμευση και εμπιστοσύνη στην συμφωνημένη αλλαγή
 - Μέριμνα, ενημέρωση και υποστήριξη των νεοεισερχόμενων εκπαιδευτικών
 - Μέριμνα, ενημέρωση, ενίσχυση και νέες ευκαιρίες εξέλιξης και προόδου των εκπαιδευτικών
 - Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών είναι συνδεδεμένη με την βελτίωση των διδακτικών πρακτικών και μεθόδων της σχολικής μονάδας
 - Συνεργασία εκπαιδευτικών και διάχυση στην εκπαιδευτική κοινότητα των νέων γνώσεων, πρακτικών και τεχνικών που αποκτήθηκαν από την επιμορφωτική διαδικασία.
 - Αξιολόγηση πρακτικών, μεθόδων και αποτελεσμάτων

Στο σημείο αυτό ο Μπαγάκης (1999:66-114) επισημαίνει την κρισιμότητα της πολιτικής βούλησης ώστε να εισαχθούν αλλαγές στην εκπαιδευτική μονάδα που να αφορούν τη νοοτροπία και τα εκπαιδευτικά ήθη, το διδασκόμενο εκπαιδευτικό υλικό, νέες διδακτικές προσεγγίσεις, ακόμα και αλλαγή διοικητικού προσανατολισμού.

Για να έχει επιτυχή έκβαση η εισαγωγή μια καινοτομίας θα πρέπει να μπορεί να υλοποιηθεί. Συνεπώς, για την εισαγωγή της εκπαιδευτικής καινοτομίας σημαντική παράμετρος είναι η προσαρμογή της στο Αναλυτικό Πρόγραμμα από το οποίο ορίζεται η στοχοθεσία και η επιστημονική και παιδαγωγική εγκυρότητα (Brundrett & Duncan, 2011) καθώς και κάποιου είδους αυτονομία.

Στην Ελλάδα παρά το γεγονός ότι το εκπαιδευτικό σύστημα είναι ασφυκτικά επηρεασμένο από την γραφειοκρατία και τον συγκεντρωτισμό αρμοδιοτήτων, υπάρχουν χαραμάδες καινοτόμων δραστηριοτήτων και πρωτοβουλίες από τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι συνδέουν το διδακτικό τους αντικείμενο με παρεμβάσεις καινοτομίας όπως τα προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων-προγράμματα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, προγράμματα Αγωγής Υγείας, προγράμματα Πολιτιστικών και Αγωγής Σταδιοδρομίας (Εγκύκλιος 137053/ΓΔ4/09-102020; Εγκύκλιος 162380/Δ7/26-11-2020) . Επίσης, υλοποιούνται με επιτυχία προγράμματα δικτύωσης και συνεργασίας των σχολείων με άλλα σχολεία του εσωτερικού και εξωτερικού όπως τα προγράμματα E-twinning (Εγκύκλιος 147513/29-10-2020) καθώς και τα προγράμματα κινητικότητας για μαθητές και εκπαιδευτικούς Erasmus+ (Ε.Ε., 2020), όπου αναπτύσσονται οι δεξιότητες των μαθητών όπως η επικοινωνία σε άλλη

γλώσσα, η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας, η ανακάλυψη από τους μαθητές του εαυτού τους και του τρόπου πως να μαθαίνουν. Ακόμα, οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν άλλους εκπαιδευτικούς και ανταλλάσσουν ιδέες και γνώσεις, ενημερώνονται για άλλα εκπαιδευτικά συστήματα και εκπαιδευτικές πολιτικές.

Για να έχουμε μια βιώσιμη και επιτυχημένη καινοτομία σύμφωνα με το Waslander (2007, όπ. αναφ. στο Hofman et al, 2011) απαιτούνται επτά (07) στοιχεία όπως 1) η εστίαση στους στόχους, 2) η σύνδεση μεταξύ των σχεδίων δράσεων και των δραστηριοτήτων, 3) η δέσμευση των μελών, 4) οι κοινότητες μάθησης, 5) ο χρόνος για την υλοποίηση των δράσεων, 6) η συνεργασία και 7) η συνοχή μεταξύ των συνεργαζόμενων φορέων ώστε να λειτουργούν όλα εντός του πλαισίου και υπέρ της σχολικής μονάδας. Εάν κάποιος ή κάποιιοι από τους παραπάνω συντελεστές απολεσθούν τότε μοιραία η καινοτομία θα αποτύχει.

2.4. Παράγοντες αποτυχίας της εισαγωγής της καινοτομίας

Παράγοντες αποτυχίας εισαγωγής της καινοτομίας παρατηρούνται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας εισαγωγής. Έτσι όταν η καινοτομία ουσιαστικά εντέλλεται από το Υπουργείο Παιδείας χωρίς να έχει συζητηθεί, συμφωνηθεί και πείσει τους εκπαιδευτικούς για την αναγκαιότητα της, εάν δεν είναι συμβατή με τις αξίες και τις πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών και δεν συνάδει με τη σχολική πραγματικότητα είναι καταδικασμένη να αποτύχει γιατί επιβάλλεται από τα πάνω προς τα κάτω (top-down) (Miles,1998:53).

Η καινοτομία είναι καταδικασμένη σε αποτυχία όταν δεν υπάρχει συνεργατικότητα μεταξύ των μελών στην σχολικής μονάδας, όταν η διοίκηση δεν έχει όραμα για το σχολείο, όταν δεν μπορεί να εμπνεύσει τον εκπαιδευτικό και όταν δεν μπορεί να τον πείσει για την ανάγκη της καινοτομίας.

Παρόμοιο αποτέλεσμα έχει και ο μεγάλος αριθμός καινοτομιών που μπορεί να υιοθετήσει το σχολείο και τελικά να δημιουργήσουν δυσχέρειες και αναποτελεσματικότητα στους στόχους και ματαίωση των προσπαθειών.

Σύμφωνα με τον Ξωχέλλη (2006) οι αιτίες αποτυχίας της εισαγωγής της καινοτομίας είναι:

- Οι σχεδιαστές της καινοτομίας δεν γνωρίζουν τις αξίες, πεποιθήσεις, την κουλτούρα της εκπαιδευτικής κοινότητας και της τοπικής κοινωνίας
- Οι σχεδιαστές της καινοτομίας δεν έχουν σχέση με τη τάξη και τη

διδασκαλία όπως οι εκπαιδευτικοί

- Θεωρούν τα σχολεία ως οργανισμούς που πρέπει να ρυθμιστούν και όχι ως οργανισμούς που εξελίσσονται συνεχώς
- Οι προτεινόμενες καινοτομίες δεν ταιριάζουν με τις ανάγκες των σχολείων και των εκπαιδευτικών
- Η ηγεσία του σχολείου αντιμετωπίζεται με καχυποψία ως εντολοδόχος του Υπουργείου
- Διάσταση από την θεωρία στην πράξη της καινοτομίας
- Δεν λαμβάνεται υπόψη η δυνατότητα για καινοτομία
- Ανασφάλεια και φόβος για το νέο

Η ηγεσία του σχολείου και το εκπαιδευτικό προσωπικό οφείλει να ξέρει τις ανάγκες του σχολείου, τα προβλήματα και τις ιδιαιτερότητες ώστε να καταστρώσει ένα σχέδιο μακροπρόθεσμων στόχων προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Αυτό βεβαίως προϋποθέτει σταθερότητα τόσο στα πρόσωπα της διοίκηση όσο και των εκπαιδευτικών ώστε να υπάρχει η απαραίτητη συνοχή και δέσμευση στους στόχους. Οι συνεχείς ανανεώσεις του προσωπικού δρα αναποτελεσματικά στη συνεργασία των μελών της σχολικής κοινότητας και οι διαδικασίες προσαρμογής χρειάζονται περισσότερο χρόνο (Μπελαδάκης, 2007:36)

Επίσης, η συμβολή του εκπαιδευτικού στην εισαγωγή της καινοτομίας έχει μεγάλη σημασία όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αλλά και στην περίπτωση των μαθητών, οι οποίοι είναι οι συνεργάτες στην επίτευξη της γενικότερης αλλαγής του συστήματος όσον αφορά τις αξίες που έως τότε πρέσβευαν αλλά και στην μετάβαση προς στη νέα γνώση μέσα από δημιουργικές διαδικασίες και πρακτικές. Έτσι με αυτό τον τρόπο οικοδομείται κουλτούρα αλλαγής και καινοτομίας και στο μαθητικό πληθυσμό (Θεοδωρόπουλος, 2019). Συνεπώς, η επιλογή και εισαγωγή μιας καινοτόμου ιδέας πρέπει να είναι συμβατή με τις συνθήκες και τις ανάγκες των μαθητών και των εκπαιδευτικών χωρίς να προκαλεί ανωμαλία στο πρόγραμμα λειτουργίας της σχολικής μονάδας (Hopkins et al 1997:74-76), αλλά να διευκολύνει. Οι ανάγκες των εκπαιδευτικών αφορούν κυρίως στην επάρκεια των γνώσεων τους σχετικά με την καινοτομία και το αίσθημα ασφάλειας για την εφαρμογή της και μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα από την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

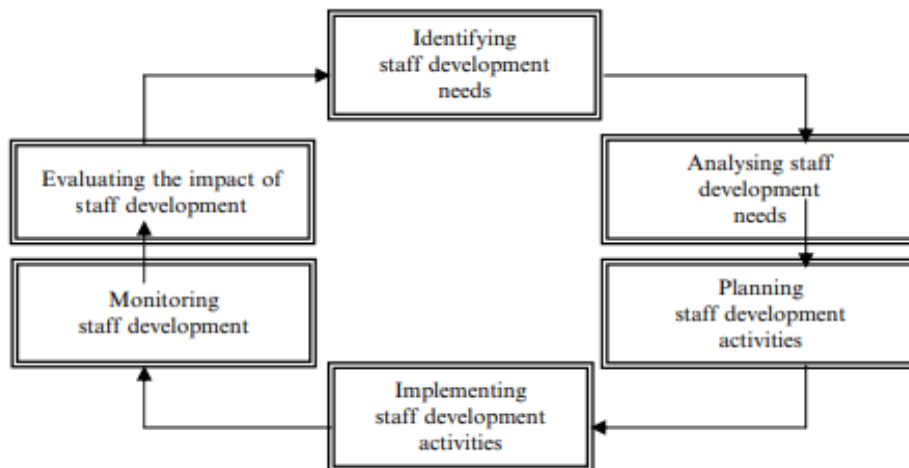
Κεφάλαιο 3ο

3.1. Καινοτομία και Επαγγελματικές κοινότητες μάθησης

Όπως αναφέραμε παραπάνω για να επιτύχει μια καινοτομική ιδέα να εφαρμοστεί είναι απαραίτητη η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και η υποστήριξή τους σε νέες παιδαγωγικές μεθόδους και πρακτικές ώστε να είναι ικανοί να διαχειριστούν την αλλαγή. Η αλλαγή αυτή προκαλεί το μετασχηματισμό των σχολικών μονάδων σε κοινότητα μάθησης η οποία διακατέχεται από μια κουλτούρα συνεργασίας και συλλογικότητας μεταξύ των εκπαιδευτικών και μεταξύ των εκπαιδευτικών και της κοινότητας. Η κουλτούρα μάθησης αναβαθμίζει ποιοτικά τη διδακτική διαδικασία με μαθητοκεντρικό προσανατολισμό και βελτιώνει τα μαθησιακά αποτελέσματα και τη συνολική εκπαίδευση (Webb, et al., 2004; Fullan & Hargraves, 1991).

Σύμφωνα με τους Bubb & Earley (2011), ο κύκλος της ανάπτυξης του προσωπικού είναι πάρα πολύ σημαντικός και οδηγεί το σχολείο να είναι αποτελεσματικό όσον αφορά της πρακτικές διδασκαλίας και μάθησης των εκπαιδευτικών των μαθητών και του προσωπικού του σχολείου καθώς βελτιώνει και την ποιότητα της ζωής και εργασίας στο σχολείο γενικότερα.

Ο κύκλος ανάπτυξης του προσωπικού ξεκινάει με την αναγνώριση των αναγκών του προσωπικού, προχωρά στην ανάλυσή των αναγκών αυτών και σχεδιάζει τις δραστηριότητες που χρειάζεται να αναλάβει και να εφαρμόσει. Επόμενο στάδιο είναι η κινητροδότηση του προσωπικού ώστε το προσωπικό να αντιληφθεί την αναγκαιότητα επικαιροποίησης ή και απόκτησης νέων δεξιοτήτων, να δεσμευτεί να συμμετάσχει σε αυτή την διαδικασία αλλαγής. Τέλος να γίνει η αξιολόγηση των ενεργειών που στόχο έχουν την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού, ώστε να υπάρξει πληροφόρηση και ανατροφοδότησή και ίσως επανασχεδιασμός άλλων ενεργειών (σχήμα 2).



Σχη. 2.: Ο κύκλος ανάπτυξης του προσωπικού (Bubb & Earley 2011).

Ολοκληρώνοντας τον κύκλο αυτό της ανάπτυξης του προσωπικού και μέσα από ανατροφοδοτικές και συνεργατικές διαδικασίες επιτυγχάνεται η δημιουργία μιας κοινότητας που όλοι μαθαίνουν και αναπτύσσουν τις γνώσεις και δεξιότητές τους.

3.2. Επαγγελματικές κοινότητες μάθησης

Το σενάριο για τις Επαγγελματικές Κοινότητες Μάθησης δεν έχει μόνο εφαρμογή στο σχολείο αλλά αξιοποιείται σε πολλούς τομείς της ζωής εκτός από την εκπαίδευση.

Κατά τον Bolam et al (2005) οι Επαγγελματικές Κοινότητες Μάθησης αποτελούνται από μια ομάδα ανθρώπων οι οποίοι μοιράζονται και κριτικά εξερευνούν τις πρακτικές τους σε μια συνεχόμενη, ανατροφοδοτική, συνεργατική, συμπεριληπτική και προσηλωμένη στη μάθηση και την προσωπική βελτίωση, οπτική (Toole & Lewis, 2002), λειτουργώντας ως ένας συλλογικός οργανισμός (King& Newmann,2001).

Ο Dufour et al (2006) στην έρευνα του εξηγεί ότι ο πυρήνας των Επαγγελματικών Κοινοτήτων Μάθησης είναι η υπευθυνότητα για το ότι ο μαθητής μαθαίνει. Η επένδυση στην Δια Βίου μάθηση ως επαγγελματική δέσμευση είναι όρος αδιαπραγμάτευτος. Επιπροσθέτως, είναι απαραίτητη η οικοδόμηση ενός κοινού οράματος για την εκπαίδευση, το σχολείο, τη μάθηση και το/τους ρόλους που διαδραματίζει ο καθένας.

Έτσι, όρισε τα χαρακτηριστικά της Επαγγελματικής Κοινότητας Μάθησης όπως παρακάτω:

1. Επικέντρωση στη μάθηση
2. Κουλτούρα συνεργασίας, μάθηση για όλους (μαθητές/τριες και επαγγελματίες της εκπαίδευσης)
3. Συλλογική έρευνα για τις καλύτερες παιδαγωγικές μεθόδους και πρακτικές
4. Δράσεις προσανατολισμένες στη μάθηση
5. Δέσμευση για συνεχή βελτίωση
6. Εστίαση στα αποτελέσματα

Έμφαση δίνεται σε τρεις λέξεις που ορίζουν μια Επαγγελματική Κοινότητα Μάθησης:

Επαγγελματίες, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι και υπόλογοι για τον τρόπο και τη μετάδοση της γνώσης ώστε όλοι οι μαθητές να μάθουν (Bretz,2012; DuFour, 2004; DuFour et al., 2013).

Μάθηση, η δραστηριότητα με την οποία οι επαγγελματίες εμπλέκονται και ενδυναμώνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους.

Κοινότητα, η ομάδα που αλληλοεπιδρά μέσω δραστηριοτήτων που τους βοηθούν να αναπτύξουν και να μοιραστούν κοινό στόχο και σκοπό που σχετίζεται με το κοινό όραμα (Hord, 2009; Bretz,2012; DuFour et al., 2013).

Οι επαγγελματικές κοινότητες μάθησης έχουν κυρίαρχη σημασία στην κοινωνία του 21^{ου} αιώνα, την κοινωνία της γνώσης. Εκτός από το προσωπικό του οργανισμού το οποίο είναι και υπεύθυνο για την προσωπική του ανάπτυξη, η σχολική μονάδα χρειάζεται να είναι προσηλωμένη στην μάθηση και να προάγει ευκαιρίες για όλους στην συνεχή μάθηση και αναβάθμιση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.

Πολύ σημαντικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας στην προώθηση και ενδυνάμωση των κοινοτήτων μάθησης. Ο σχεδιασμός των αναγκών του προσωπικού και του σχολείου είναι μια πολύ σημαντική ενέργεια γιατί πρέπει να συμβαδίζουν και να συμπλέκονται με τις εκπαιδευτικές πολιτικές και καινοτομίες που προωθούνται κεντρικά αλλά και τη στοχοθεσία του σχολείου και το υπόβαθρο των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών και να έχουν στόχο το μαθητή.

Σύμφωνα με τον MacBeath & Dempster (2011) στο βιβλίο τους “*Connecting Leadership and Learning: Principles for Practice*”, η σύνδεση ηγεσίας και μάθησης είναι ένα αδιαμφισβήτητο γεγονός. Οι πέντε αρχές που διέπουν την παραπάνω συνθήκη αυτή είναι:

1. Προσήλωση στη μάθηση
2. Δημιουργία περιβάλλοντος για μάθηση
3. Διάλογος (Learning dialogue) ο οποίος οικοδομεί και αναπτύσσει τις κοινωνικές σχέσεις και την αντίληψη της έννοιας της ομάδας
4. Διαμοιραζόμενη ηγεσία (Shared leadership) (Bretz,2012)
5. Διαμοιραζόμενη λογοδοσία

Σύμφωνα με NAESP (2008) οι αρχές που καθιστούν μια ηγεσία αποτελεσματική περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα 3:

Πίνακας 3.: Αρχές που καθιστούν την ηγεσία αποτελεσματική και κοινότητες μάθησης.

ΑΡΧΕΣ	Αποτελεσματική ηγεσία και κοινότητες μάθησης
Επικέντρωση του σχολείου στη μάθηση μαθητών και εκπαιδευτικών	<ul style="list-style-type: none"> -Ενημέρωση για όλες τις αλλαγές και τις καινοτομίες σχετικά με τεχνικές διδασκαλίας και μάθησης. -Υποστηρικτικές και συνεργατικές δράσεις σε μαθητές και εκπαιδευτικούς σχετικά με μαθησιακές ανάγκες. -Αξιοποίηση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών -Υιοθέτηση τεχνικών και πρακτικών που προωθούν την αποτελεσματική μάθηση.
Κουλτούρα συνεργασίας και μάθησης (δια βίου μάθηση)	<ul style="list-style-type: none"> -Αναπτύσσει μια κουλτούρα υποστηρικτική, συνεργατική, βοηθητική, καινοτόμο. -Οικοδομεί κλίμα συναίνεσης σε ένα όραμα που αντανακλά στον πυρήνα των αξιών της σχολικής κοινότητας. -Αξιολογεί και αξιοποιεί την ποικιλομορφία των ομάδων ώστε να ενισχύσει τη μάθηση για ολόκληρη την κοινότητα. -Παρέχει το χρόνο, τις δομές και την

	<p>ευκαιρία για να σχεδιάσουν, να δουλέψουν μαζί και να ανατροφοδοτήσουν τις πράξεις ώστε να παραχθούν καλές πρακτικές.</p> <p>-Επενδύει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ώστε να υποστηρίζουν την μάθηση των μαθητών.</p> <p>-Ευθυγραμμίζει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών με τους στόχους της σχολικής μονάδας και της μάθησης.</p>
Μάθηση στον 21ο αιώνα /ΤΠΕ	<p>-Εξοπλισμός σχολικής μονάδας με τεχνολογίες της πληροφορίας και επικοινωνίας ώστε να συνδέονται οι στόχοι του σχολείου με την κοινότητα.</p> <p>-Εκπαιδευτικό προσωπικό με γνώσεις ΤΠΕ/αυξημένων προσόντων.</p> <p>-Παρέχει κατάλληλη εκπαίδευση για όλους τους μαθητές.</p>
Διαχείριση δεδομένων και γνώσεων που οδηγούν στη λήψη αποφάσεων και μετρούν τη σχολική αποτελεσματικότητα	<p>-Αξιοποιεί τα δεδομένα των επιδόσεων των μαθητών και εκπαιδευτικών ως στοιχείο για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας του σχολείου.</p> <p>-Οικοδομεί τις ικανότητες των μαθητών και εκπαιδευτικών στην λήψη αποφάσεων.</p> <p>-Κοινοποιεί τα αποτελέσματα στην κοινότητα</p>
Εμπλοκή και συνεργασία με τους γονείς και την κοινότητα	<p>-Δεσμεύει τους γονείς/ κηδεμόνες και την κοινότητα σε συνεργασία ώστε να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του σχολείου.</p> <p>-Παρουσιάζει το μαθησιακό περιβάλλον του σχολείου στους γονείς και τους δίνει ευκαιρίες και τρόπους μάθησης που ταιριάζουν στα παιδιά τους τόσο μέσα όσο και έξω από το σχολείο.</p> <p>-Υποστηρίζει την υψηλή ποιότητα εκπαίδευσης για όλους τους μαθητές.</p>

Πίνακας 3 .: Αρχές που πρέπει να γνωρίζει ένας διευθυντής για τις επαγγελματικές κοινότητες μάθησης
(Πηγή: NAESP,2008)(διαμόρφωση από την συγγραφέα)

Αυτό που αναζητείται σύμφωνα με όλα τα παραπάνω είναι η αποτελεσματική σχολική ηγεσία η οποία δεν αφορά στο διαχειριστικό κομμάτι της σχολικής διοίκησης της σχολικής μονάδας ή την διοίκηση καθεαυτού, αλλά το μετασχηματιστικό κομμάτι της ηγεσίας (transformational leadership), την συμμετοχική ηγεσία και την ηγεσία εστιασμένη στη μάθηση (collaborative & learning-centered leadership) δίνοντας έμφαση στη συνεργασία και την βελτίωση της ποιότητας της μάθησης και των διδακτικών πρακτικών, στην ηγεσία που διανέμεται και κατανέμεται (share & distributed) μοιράζεται στους εκπαιδευτικούς και ενθαρρύνει την εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών στις διάφορες δραστηριότητες της σχολικής μονάδας. Την ηγεσία που δημιουργεί κουλτούρα καινοτομίας και συνεργατικότητας μεταξύ των εκπαιδευτικών και καθοδηγεί, διευκολύνει και βοηθά (instructional leadership) στο έργο τους, τους εκπαιδευτικούς (MacBeath,2003) και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για μια συνεχή βελτίωση και μάθηση.

Το κεφάλαιο που ακολουθεί διαπραγματεύεται τη συμβολή της καινοτομίας και της αλλαγής στην συνεχόμενη βελτίωση του σχολείου μέσα από την έννοια της οργανωσιακής μάθησης, ως μια διαδικασία που οδηγεί στη κατάκτηση της νέας γνώσης, η οποία οικοδομείται μέσα σε συνεργατικά περιβάλλοντα τα οποία καταλήγουν να μεταβάλουν το σχολείο σε κοινότητα μάθησης.

Κεφάλαιο 4ο

4.1.Καινοτομία και Σχολείο που μαθαίνει

Στο κεφάλαιο αυτό προσεγγίζονται οι έννοιες της οργανωσιακής μάθησης, του οργανισμού που μαθαίνει (learning organization) και τα χαρακτηριστικά τους. Ακόμα συσχετίζεται η έννοια του σχολείου που μαθαίνει (learning school) με την έννοια έξυπνο σχολείο (intelligent/smart school).

4.1.1. Ένας οργανισμός μαθαίνει - Οργανωσιακή μάθηση

Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης ξεκινά από τον χώρο των επιχειρήσεων το 1978 με τους Argyris & Schön και στη δεκαετία 1980-1990 με τις θεωρίες των Shein (1985) περί «οργανισμών που μαθαίνουν» και Senge (1990) περί «οργανωσιακής κουλτούρας». Η οργανωσιακή μάθηση (Renshaw, 2003) παρουσιάστηκε ως μια υποστηρικτική δομή για τις κοινότητες μάθησης στον εργασιακό χώρο με σκοπό να τις ενδυναμώσει ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε καταστάσεις αβεβαιότητας και νέων δεδομένων.

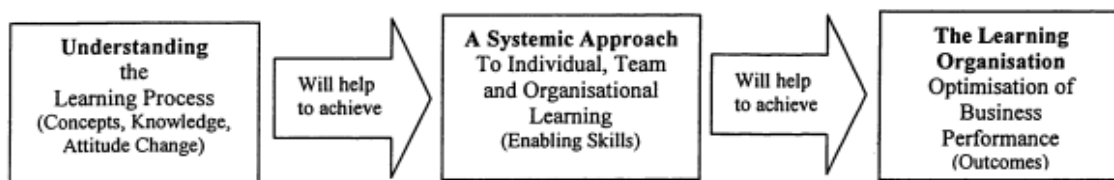
Σύμφωνα με την Liberman (2000) από μελέτες που έχουν γίνει, έχει φανεί ότι όταν οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται και συμμετέχουν σε δίκτυα και ομάδες, κατανοούν ευκολότερα και με καλύτερο τρόπο τις μαθησιακές ανάγκες των μαθητών τους. Βέβαια οι αλλαγές στην οργανωσιακή μάθηση και τις πρακτικές μάθησης, είχε απασχολήσει την εκπαιδευτική κοινότητα και τους ερευνητές της εκπαιδευτικής αλλαγής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών (Hargreaves & Fullan, 1992; Hargreaves, Earley, Moore & Manning, 2001).

Τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής μάθησης τα οποία προέκυψαν από σχετικές μελέτες είναι τα παρακάτω (Rait, 1995 οπ. αναφ. στο Scribner, 1999):

- Εντοπισμός των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του οργανισμού και δυνατότητα βελτίωσης και διόρθωσης των λαθών
- Συνεργασία και δημιουργία νέας γνώσης
- Ανατροφοδότηση δράσεων και γεγονότων
- Αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών μέσω της πληροφορίας των αποτελεσμάτων

Η οργανωσιακή μάθηση συνδέθηκε με την συνεχόμενη προσωπική μάθηση και βελτίωση. Ο Rose (1996), υποστήριξε ότι σε πολλές κοινότητες η ιδέα της Δια Βίου Μάθησης είναι ανάλογη με το σενάριο της ανάπτυξης του πνεύματος (intellectual growth) και του τρόπου να σκέπτεσαι με σοφία (acquisition of wisdom). Σε ένα μορφωμένο κόσμο, οι άνθρωποι έχουν υψηλούς στόχους και τα εφόδια να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις παγκόσμιες αλλαγές. Όπως είπε και ο Senge(1990:14): *«Η πραγματική μάθηση οδηγεί στην καρδιά του τι σημαίνει να είσαι άνθρωπος. Μέσω της μάθησης είμαστε ικανοί να κάνουμε πράγματα που δεν είμασταν ικανοί να κάνουμε πριν. Δια της μαθήσεως αναθεωρούμε τον κόσμο και τη σχέση μας με αυτόν. Δια της μαθήσεως επεκτείνουμε την ικανότητα μας για δημιουργία και συμμετέχουμε στην διαδικασία της ζωής. Ενδόμωχα σε όλους υπάρχει αυτή η ανάγκη για αυτού του είδους τη μάθηση».*

Ένας οργανισμός για να μετατραπεί σε οργανισμό που μαθαίνει ακολουθεί μια διαδικασία κατά την οποία θα πρέπει να απαντήσει στα ερωτήματα «Πως», «Γιατί», «Τι» της μάθησης και να αξιοποιήσει τις μεθόδους εκείνες που θα κάνουμε την μάθηση αποτελεσματική (Μπαγάκης & MacBeath, 2008). Η διαδικασία για την μετατροπή ενός παραδοσιακού οργανισμού σε μαθαίνοντα οργανισμό σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα 4 (Buckler,1998:21 οπ. αναφ. στο:Voulalas, 2001) είναι η εξής:



Σχήμα 4: Η διαδικασία μετατροπής ενός οργανισμού σε οργανισμό που μαθαίνει (Buckler, 1998:21 Στο: Voulalas, 2001)

Στο πρώτο στάδιο γίνεται γνωστή και αντιληπτή η διαδικασία της μάθησης και η ανάγκη για αλλαγή στις στάσεις και συμπεριφορές. Αυτό βοηθά στη συστηματική προσέγγιση της οργανωσιακής μάθησης όπου όλοι ως πρόσωπα, ως ομάδα και ως οργανισμός μαθαίνουν και αποκτούν τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε στο τρίτο στάδιο ο οργανισμός να είναι έτοιμος για την παραγωγή των απαιτούμενων αποτελεσμάτων.

Με άλλα λόγια, μεταβαίνοντας από το ένα στάδιο στο άλλο, όλοι οι εμπλεκόμενοι, ατομικά και ομαδικά περνούν από την φάση της άγνοιας, στη φάση της επίγνωσης -συναίσθησης και από εκεί στη φάση της κατανόησης (ignorance-awareness-

understanding). Παράλληλα με τη μετάβαση σε κάθε ένα από τα παραπάνω στάδια είναι απαραίτητη η δέσμευση και η αναστοχασμός, στάδια αποφασιστικής σημασίας για την ανάπτυξη ενός οργανισμού που μαθαίνει.

Συχνά συγχέονται/ταυτίζονται ο όρος της «οργανωσιακής μάθησης» με τον όρο «οργανισμός που μαθαίνει». Κατά τους Argyris & Schön (1978) η οργανωσιακή μάθηση είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας έρευνας και απόκτησης της νέας γνώσης που πετυχαίνετε με την αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας με άλλα μέλη του οργανισμού. Νέες συνήθειες, σκέψεις, τεχνικές και πρακτικές ανανεώνουν και μεταρρυθμίζουν τον οργανισμό ώστε να υπηρετούνται οι κοινοί στόχοι (Collinson & Cook, 2007,σελ.8).

Σύμφωνα με τον Senge (1990, σελ.3), ο μανθάνων οργανισμός «αποτελεί το περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι εξελίσσουν την ικανότητά τους για επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων, αναπτύσσουν καινούργιους τρόπους σκέψης και όλοι μαθαίνουν πως να μαθαίνουν μαζί».

Τις διαστάσεις ενός οργανισμού που μαθαίνει όρισαν σε έρευνά Marsick & Watkins (2003):

- Επικέντρωση στη μάθηση και αναζήτηση ευκαιριών για νέα γνώση
- Προώθηση της συνεργασίας και του διαλόγου
- Υποστήριξη και ενδυνάμωση από την ηγεσία με στρατηγικό προσανατολισμό για μάθηση
- Προσήλωση στα αποτελέσματα

Η συγκεκριμένη έρευνα και τα αποτελέσματά της αξιοποιήθηκαν τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα (Γεωργαντά, 2009) για να διερευνηθούν οι δομές των μανθανόντων οργανισμών.

Αντίστοιχο ερευνητικό εργαλείο για τους οργανισμούς που μαθαίνουν, όπως οι σχολικές μονάδες, ανέπτυξαν ο Bowen και οι συνεργάτες του (2006) με τους εξής άξονες: Αναγνώριση λαθών, ανατροφοδότηση και ανασχεδιασμός, προσήλωση στον κοινό στόχο, συνεργασία και ομαδικότητα, αμοιβαία εμπιστοσύνη, αισιοδοξία και σεβασμός, αλληλεπίδραση/εμπλοκή στο νέο, εισαγωγή καινοτομιών.

Το 2012 σε έρευνά τους οι Schester & Qadach, κατέδειξαν ότι η συλλογική μάθηση όπως επίσης και η μάθηση η οποία βασίζεται στην αξιοποίηση της πληροφορίας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των μελών του σχολείου αλλά και του ίδιου του οργανισμού. Το σχολείο ως μια κοινότητα που μαθαίνει μπορεί να κάνει την αρχή

σύμφωνα με τον Wenger (1998) έχοντας ως στοχοθεσία τη βελτίωση των αποτελεσμάτων επίδοσης των μαθητών.

Ο Rudduck (2001) παρουσίασε διαφορετικές στρατηγικές για την εστίαση την μάθηση του μαθητή. Ξεκινούσαν από το «ακούω το μαθητή» στο «συμπεριφέρομαι στο μαθητή ως ισότιμο συνεργάτη» στη διαδικασία της μάθησης.

- *Στρατηγική 1. Ακούω το μαθητή:* οι μαθητές είναι η πηγή των δεδομένων. Ο εκπαιδευτικός λειτουργεί πάνω σε αυτά τα δεδομένα και πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση και εμπλοκή του μαθητή στη συζήτηση των δεδομένων

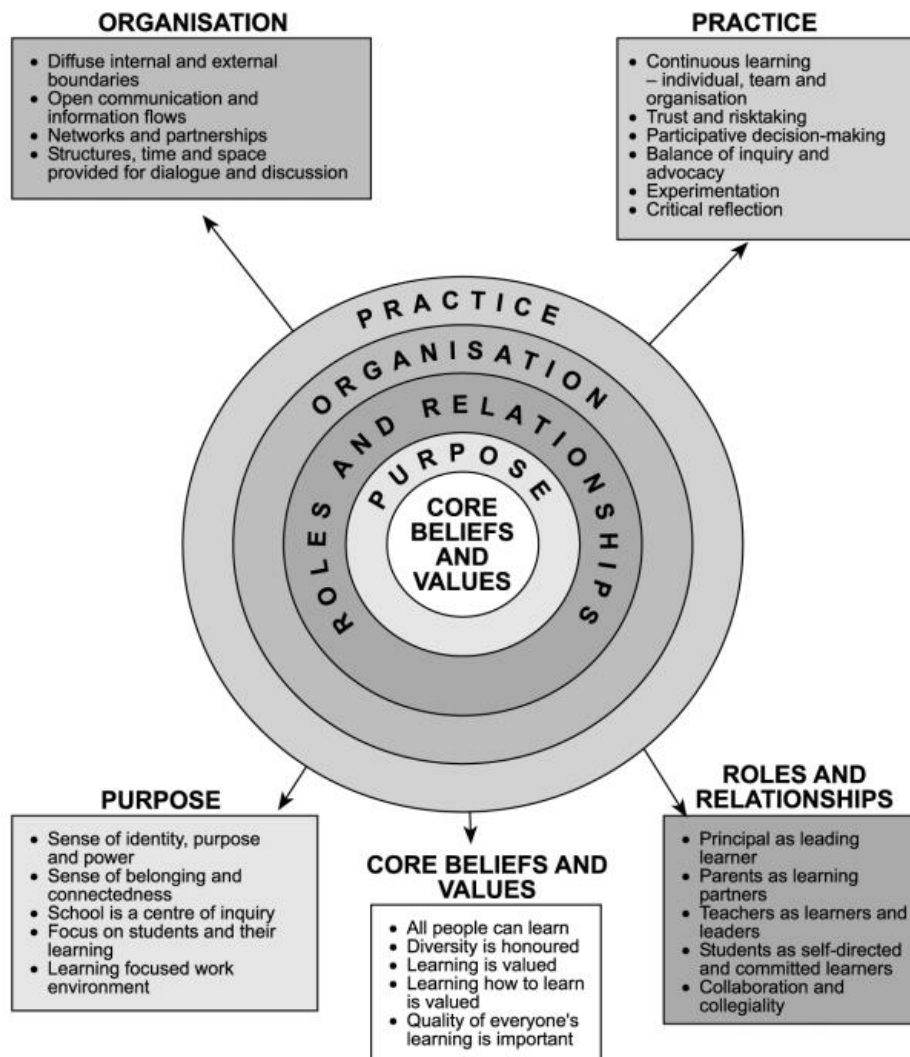
- *Στρατηγική 2. Μαθητές ενεργοί συνεργάτες:* Οι μαθητές να παίρνουν θέση στη λήψη των αποφάσεων

- *Στρατηγική 3. Μαθητές ως ερευνητές:* Συμμετοχή και εμπλοκή των μαθητών στην έρευνα και ενεργό ρόλο και πρωτοβουλίες στη λήψη αποφάσεων.

- *Στρατηγική 4. Μαθητές ως καθαυτού ερευνητές και συνεργάτες στην έρευνα:* Εκπαιδευτικοί και μαθητές συμμετάσχουν από κοινού στην έρευνα, έχουν ενεργητικό-ερευνητικό ρόλο, σχεδιάζουν από κοινού με τους εκπαιδευτικούς το σχέδιο δράσεις στηριζόμενοι στα δεδομένα και επανεξέταση των επιπτώσεων της παρέμβασης.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι η φύση ενός οργανισμού /σχολείου που μαθαίνει είναι πολυδιάστατη (σχήμα 5) και αναπτύσσεται σε πολλά και διαφορετικά επίπεδα. Ένας οργανισμός που μαθαίνει έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται και να ανανεώνει τον εαυτό του από μέσα (Waterhouse & Moller, 2011 όπ. αναφ. στο: MacBeath & Demster). Το παρακάτω σχήμα προσπαθεί να συγκεκριμενοποιήσει το πλαίσιο/περιεχόμενο ενός οργανισμού που μαθαίνει (NSW Department of School Education and Training, 1995:14), το οποίο περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που το επηρεάζουν και το μεταβάλλουν σε μανθάνοντα οργανισμό/κοινότητα μάθησης, όπου όλοι μαθαίνουν. Τοποθετεί στον πυρήνα τις αξίες και τις πεποιθήσεις του οργανισμού (όλοι μαθαίνουν, όλοι μαθαίνουν πως να μαθαίνουν, όλοι είναι σημαντικοί) βάση των οποίων τίθενται οι στόχοι και ο σκοπός της αλλαγής (ταυτότητα του οργανισμού, αίσθημα του “ανήκειν”, το σχολείο ως κέντρο έρευνας, εστίαση στο μάθηση του μαθητή). Οι ρόλοι και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό (ο διευθυντής/τρια ως ηγέτης που μαθαίνει, οι γονείς ως μανθάνοντες συνεργάτες, εκπαιδευτικοί ως μαθητευόμενοι και ηγέτες, μαθητές ως αυτοδιατιθέμενοι και αφοσιωμένοι μαθητευόμενοι, συνεργασία και συνεργατικότητα). Ο οργανισμός με τους αόρατους εσωτερικά

και εσωτερικά περιορισμούς, ανοικτή επικοινωνία και διάχυση της πληροφορίας, δίκτυα και συνεργασίες, υποδομές ,χρόνος και χώρος για διάλογο και συζήτηση. Πρακτική -εφαρμογή της Δια Βίου Μάθησης τόσο αυτοπρόσωπα όσο και ως ομάδες και ως οργανισμός. Εμπιστοσύνη, λήψη αποφάσεων μέσω συνεργατικών διαδικασιών, έρευνα -πειραματισμός και κριτικός αναστοχασμός.



Σχήμα 5: Παράγοντες που καθιστούν έναν οργανισμό, κοινότητα μάθησης (NSW Department of School Education and Training, 1995:14, Στο: Voulalas, 2001).

Ιδιαίτερη σημασία σε όλη την προσπάθεια ενός οργανισμού για την αλλαγή ώστε να μάθει, να προσαρμοστεί και να αναπτυχθεί, έχει η ικανότητα αλληλεπίδρασης με το δικό του περιβάλλον (Garvin, 1993; Senge, 1990).

Στο σχήμα 6 αποτυπώνονται σε δύο επίπεδα, όλοι εκείνοι οι παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με το μοντέλο ενός μαθαίνοντα οργανισμού (Voulalas, 2001).



Σχήμα 6.: Σχεδιάγραμμα ενός οργανισμού που μαθαίνει και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αλλαγή του (Voulalas, 2001).

Αυτοί οι παράγοντες είναι :

1^ο Επίπεδο (Enabling Factors): Παράγοντες που εμπλέκονται στην διαδικασία της αλλαγής (Voulalas, 2001)..

- Περιοριστικοί παράγοντες : οι εξωτερικές συνθήκες όπως οι Νέες τεχνολογίες, τα αποτελέσματα του οργανισμού, ο ανταγωνισμός
- Παράγοντες Ηγεσίας: η καθοδήγηση, το κλίμα του οργανισμού και οι σχέσεις μεταξύ των μελών
- Παρόντες που σχετίζονται με το όραμα του οργανισμού και πως αυτό μπορεί να διαμοιραστεί και να υιοθετηθεί
- Προσωπικοί και διαπροσωπικοί παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με τη δημιουργία ομάδων για συνεργασία
- Ψυχολογικοί και πολιτιστικοί παράγοντες : Κίνητρα για την αλλαγή, δέσμευση στο όραμα προσαρμογή στις νέες συνθήκες και καταστάσεις.
- Παράγοντες σχετιζόμενοι με τις δομές και τις διαδικασίες εκείνες που διευκολύνουν την αλλαγή
- Αξιολόγηση και αναγνώριση των στοιχείων που πρέπει να βελτιωθούν ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

2^ο Επίπεδο (Helpful Influences): Παράγοντες που βοηθούν στη διαδικασία της αλλαγής (Voulalas, 2001).

- Αξιολόγηση επιτευγμάτων που οδήγησαν σε βελτιώσεις
- Ρυθμίσεις αναφορικά με τη συνεργασία και συνοχή των ομάδων καθώς και του χώρου συνάντησης και εργασίας.
- Δικτύωση των σχολείων, διαθεσιμότητα πόρων υποστήριξης και ενίσχυσης της μάθησης
- Συμμετοχή της κοινότητας και φορέων που θα μπορούσαν να ενισχύσουν οικονομικά, σε εξεύρεση χώρου ή και χρόνου καθώς και σε άλλους πόρους για μάθηση.
- Ενδυνάμωση και κινητροδότηση για μάθηση, ανταμοιβές
- Ενίσχυση του ανοικτού διαλόγου μεταξύ των ομάδων συνεργασίας ,διαμοίραση ιδεών, εποικοδομητική κριτική και αυτοβελτίωση
- Ενθάρρυνση για αλλαγή ολόκληρου του οργανισμού/σχολείου ώστε με βλέμμα στο μέλλον

- Ενδοϋπηρεσιακή εκπαίδευση για την προώθηση της μάθησης, αμοιβαία υποστήριξη, διαφάνεια
- Υποστήριξη στο νέο που μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό στη μάθηση.

Οι παράγοντες επομένως που συμβάλλουν στην αλλαγή ενός σχολείου σε οργανισμό μάθησης είναι αυτοί οι οποίοι προωθούν τη μάθηση ολόκληρου του οργανισμού ως κοινότητα μάθησης με ευέλικτους, καινοτόμους και έξυπνους τρόπους κατανόησης και αξιοποίησης της νέας γνώσης, αναστοχασμού και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.

4.2. Σχολείο που μαθαίνει και Έξυπνο σχολείο

Στη βιβλιογραφία τον όρο «έξυπνο σχολείο» τον αποδίδουν με τις αγγλικές λέξεις “intelligent school” & “smart school”. Δεν φαίνεται να υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δύο εννοιών διότι τα σχολεία εξυπηρετούν τις ανάγκες του παρόντος και του μέλλοντος. Έχουν σημαντικό ρόλο στις ζωές και την μάθηση των μαθητών /τριων. Η επιθυμία της μεταβολής των σχολείων σε σχολεία όπου η μάθηση είναι αποτελεσματική για όλους τους μαθητές και κυρίως για αυτούς που προέρχονται από χαμηλού οικονομικού υποβάθρου περιοχές και οικογένειες, η ανάγκη της αποτελεσματικότητας και βελτίωσης των σχολείων έγινε απαίτηση και μάλιστα στον 21αίωνα, στην λεγόμενη οικονομία και κοινωνία της γνώσης όπως αναφέρθηκε και παραπάνω.

Σύμφωνα με τον Gardner (1983; 2018) ερευνητή των πολλαπλών τύπων νοημοσύνης (γλωσσικολεκτική, λογικομαθηματική, μουσική, οπτικοχωρική, κιναισθητική, ενδοπροσωπική, διαπροσωπική, υπαρξιακή, φυσιογνωστική), τα αποτελεσματικά σχολεία αναπτύσσουν στρατηγικές ώστε οι πολλαπλές νοημοσύνες να αναπτυχθούν στην μαθησιακή διαδικασία, όπως:

- Ενεργητική συμμετοχή των μαθητών σε αυτό που διδάσκονται,
- Μάθηση εστιασμένη στο μαθητή. Ο μαθητής διερευνά τη γνώση, αναστοχάζεται , αποκτά κριτική σκέψη, μετασχηματίζει την άποψή του
- Οι μαθητές μαθαίνουν με διαφορετικό τρόπο
- Βαθιά αυθεντική μάθηση

- Η χρήση των ΤΠΕ στην ανάπτυξη πολλαπλών τύπων νοημοσύνης. Οτιδήποτε μπορεί να διδαχθεί με διαφορετικούς τρόπους . Το συνεχές ερώτημα που πρέπει να κάνουν οι εκπαιδευτικοί στο αυτό τους είναι: « Μαθαίνουν όλοι οι μαθητές, εάν όχι, με ποιο άλλο τρόπο μπορώ να το κάνω;»
- Δομικές αλλαγές στο αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών. Δεν είναι τόσο σημαντικό εάν ένας μαθητής διδάσκεται φυσικές επιστήμες αλλά έχει μεγάλη σημασία εάν μπορεί να σκεφτεί επιστημονικά. Να συνδυάζει τα δεδομένα, να κάνει υπόθεση, να πειραματιστεί, να προβλέψει.
- Ανάγκη για νέο τρόπο αξιολόγησης των μαθησιακών αποτελεσμάτων.

Ο Perkins και οι συνεργάτες του(1992) υποστηρίζουν ότι δύο είναι τα σημαντικά στοιχεία ενός «έξυπνου σχολείου»:

- 1) Η μάθηση είναι προϊόν σκέψης και όλοι οι μαθητές μπορούν να μάθουν να σκέφτονται σωστά
- 2) Η μάθηση απαιτεί ουσιαστική και βαθιά κατανόηση καθώς και ευέλικτη και ενεργή χρήση της γνώσης.

Επιπροσθέτως, η έρευνα του ο Perkins (1992) ανέδειξε επτά βασικές αξίες οι οποίες αφορούν την διοίκηση του σχολείου και το προσωπικό :

- 1) Χρήσιμη επιλογή μαθημάτων για τους μαθητές
- 2) Αντίληψη ότι η νοημοσύνη των μαθητών δεν είναι σταθερό χαρακτηριστικό αλλά αποκτιέται μέσα από την μάθηση και τα επιτεύγματα
- 3) Έμφαση στην κατανόηση
- 4) Εργασίες και σεμινάρια για την επίτευξη της γνώσεις και όχι εξετάσεις
- 5) Αξιολόγηση ώστε να δούμε ένα επιτεύχθηκε η γνώση και όχι μέσα από εξετάσεις
- 6) Αντίληψη του σχολείου ως οργανισμός μάθησης
- 7) Αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων

Η χρήση και εκπαίδευση στις Νέες Τεχνολογίες είναι η απαίτηση της παγκοσμιοποιημένης Νέας εποχής. Είναι σημαντικό να υπογραμμίσουμε ότι τα «έξυπνα σχολεία» έχουν ως στοιχείο καινοτομίας την εφαρμογή και χρήση των Νέων Τεχνολογιών ως εργαλείο στη διδακτική πρακτική αλλά και ως μέσω δικτύωσης και συνεργασίας με

άλλα σχολεία και ως μέσω εξωτερίκευσης και ανοίγματος στην κοινωνία και διάχυσης των αποτελεσμάτων του.

Όπως αναφέρεται παρακάτω τα «έξυπνα σχολεία» έχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία υιοθετήθηκαν και αξιοποιήθηκαν από ξένα υπουργεία παιδείας ώστε να μεταβάλλουν τα σχολεία τους σε οργανισμούς μάθησης.

4.2.1. Τα χαρακτηριστικά των «έξυπνων σχολείων»

Σύμφωνα με το Υπουργείο Παιδείας της Μαλαισίας και την καινοτομία μετατροπής των σχολείων σε «έξυπνα σχολεία» (MME, 1997), αυτό που προτεινάνε ώστε να μετατραπούν τα σχολεία τους σε «έξυπνα σχολεία» ήταν :

- η αναβάθμιση του προγραμμάτων σπουδών σε ευέλικτα προγράμματα που εστιάζουν στην ανάπτυξη των μαθητών σε υπεύθυνους πολίτες για την μετέπειτα ζωή τους
- Ανάπτυξη κριτικά σκεπτόμενων ανθρώπων με ικανότητα λήψης αποφάσεων
- Διαθεματικότητα και σύνδεση των μαθημάτων με την πραγματικότητα
- Επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Χρήση νέων τεχνολογιών και συνδυασμός με την τάξη και τη διδασκαλία
- Νέες τεχνολογίες και εξοπλισμός σχολείου (λογισμικά , ομαδικές εργασίες, δικτύωση σχολείων και τάξεων, ζωντανή -σύγχρονη πρόσβαση σε σχέδια μαθήματος).

Στόχος της Μαλαισιανής κυβέρνησης ήταν να εξελίξει τα σχολεία της σε έξυπνα σχολεία μέχρι το 2020. Υπήρξαν εμπόδια και αντιδράσεις οι οποίες ήταν κυρίως από τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι παραπονιόντουσαν για τις δυσκολίες στην χρήση των νέων τεχνολογιών αλλά περισσότερο για τις επιφυλάξεις τους όσον αφορά την επιμονή για τη συνεχή χρήση τους στα πλαίσια της διδασκαλίας. Ότι αυξάνεται ο χρόνος εργασίας αλλά και ότι ο ελεύθερος χρόνος του δεν είναι αρκετός ώστε να προετοιμάσουν τη νέα διδασκαλία . Το κόστος επίσης υποστήριξης των νέων τεχνολογιών και της φιλοσοφίας τους αυξάνεται όπως και το κόστος συντήρησή τους.

Ένα άλλο κράτος, το Ιράν (Attaran et.al. 2012), στην προσπάθεια του να μετατρέψει τα σχολεία του σε έξυπνα σχολεία αξιοποίησαν την χρήση της Πληροφορίας

και των Νέων Τεχνολογιών στην καθημερινή ζωή των μαθητών και των εκπαιδευτικών. Νέοι μέθοδοι και τεχνικές διδασκαλίες υιοθετήθηκαν, εκσυγχρονίστηκαν τα σχολεία με εξοπλισμό, επιμορφώθηκαν οι εκπαιδευτικοί στη χρήση των νέων τεχνολογιών βελτιώνοντας τις δεξιότητες τους, ανταλλαγή και διάχυση της νέας γνώσης με άλλους εκπαιδευτικούς άλλων σχολείων οι οποίοι τους επισκέφτηκαν για το σκοπό αυτό.

Η αλλαγή και η εναρμόνιση του ωρολογίου προγράμματος με τα νέα δεδομένα είναι συνθήκη απαιτητή όπως ακριβώς συνέβη και στα σχολεία της Οκλαχόμα (2011). Εννέα βασικά στοιχεία χρειάστηκε να προσαρμοστούν ώστε να υποστηριχθεί η βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών και να γίνουν αποτελεσματικότερα τα σχολεία. Έτσι η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, το αναλυτικό πρόγραμμα, η σχολική κουλτούρα η συνεργασία και υποστήριξη του σχολείου με τους μαθητές και τις οικογένειές τους, η οργανωτική δομή του οργανισμού -σχολείου και οι πόροι, ο ολοκληρωμένος και αποτελεσματικός σχεδιασμός ήταν τα κύρια σημεία της εκπαιδευτικής αλλαγής των σχολείων και της μεταστροφής τους σε αποτελεσματικά, έξυπνα σχολεία που όλοι μαθαίνουν.

4.3. Η προβληματική της έρευνας

Μετά την προηγούμενη βιβλιογραφική ανασκόπηση στην έννοια της καινοτομίας και σε σχετιζόμενες έννοιες διαμορφώνουμε τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας.

Η έρευνα μας στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων των διευθυντών/τριων των Γυμνασίων της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Κορινθίας, όσον αφορά την είσοδο της καινοτομίας στα σχολεία και τον μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε μια κοινότητα μάθησης, σε σχολείο που μαθαίνει, σε ένα έξυπνο σχολείο. Η έρευνα του ανωτέρω θέματος στηρίχθηκε στη θεωρία του Fullan (1995) που υποστηρίζει ότι για να εισαχθεί μια καινοτομία στη σχολική μονάδα πρέπει να περάσει από τρεις φάσεις: η φάση της υιοθέτησης, η φάση της εφαρμογής και η φάση της θεσμοθέτησης. Αναζητούνται λοιπόν τα βήματα που ακολουθήθηκαν από τους διευθυντές/τριες για την εισαγωγή μιας νέας ιδέας αλλά και η διαδικασία με την οποία η καινοτομία διατηρήθηκε και επιβίωσε. Ταυτόχρονα, αναζητούνται απαντήσεις όσον αφορά την ηγεσία των σχολικών μονάδων και το ρόλο που διαδραματίζει στην εισαγωγή μιας καινοτομίας, ο ρόλος των εκπαιδευτικών σχετικά με την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στην διδακτική πρακτική, η σχέση των εκπαιδευτικών μέσα

στο σχολείο και η κουλτούρα που επικρατεί για τις καινοτόμες δράσεις όπως συνεργασίες με φορείς και άλλες σχολικές μονάδες καθώς και η σχέση της καινοτομίας με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Διερευνώνται ακόμα οι καινοτόμες πρακτικές οι οποίες είχαν διάρκεια και αυτές που επιβίωσαν, ως νέες ιδέες και πρακτικές, στο χρόνο. Η υιοθέτηση και εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών και ιδεών στο σχολικό περιβάλλον δεν είναι μια διαδικασία εύκολη και χρειάζεται χρόνο, συνεργασία, θετικό κλίμα, προσδοκίες για κάτι καλύτερο το οποίο θα βελτιώσει σημεία και στοιχεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας και του σχολείου γενικότερα. Ο διευθυντής/ντρια, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές οι γονείς, οι φορείς έξω από το σχολικό περιβάλλον είναι παράγοντες που συντελούν στην αλλαγή και την προσαρμογή του σχολείου στις μεταβολές που συμβαίνουν στην κοινωνία.

Από την ανασκόπηση στη βιβλιογραφία και αρθρογραφία την ελληνική και την ξένη, αναδείχτηκε ότι η καινοτομία είναι το νέο και το καινούριο το οποίο εισάγεται στην σχολική μονάδα και προκαλεί αλλαγές σε όλο τον οργανισμό. Αλλαγές τόσο σε διοικητικό όσο και σε εκπαιδευτικό επίπεδο. Η ηγεσία των διευθυντών των σχολικών μονάδων παίζει σημαντικό και καθοριστικό ρόλο στην εισαγωγή μιας καινοτόμου ιδέας, καθώς οι διευθυντές/τριες οφείλουν να έχουν όραμα για το σχολείο και να γνωρίζουν επακριβώς τις ανάγκες που έχει η μονάδα ώστε να δημιουργήσουν και να αξιοποιήσουν όλες εκείνες τις προϋποθέσεις και τους πόρους που θα συντελέσουν στην ομαλή εισαγωγή μιας νέας ιδέας στο σχολικό περιβάλλον και θα αναστείλουν τα εμπόδια που μπορεί να παρουσιαστούν. Παράγοντες όπως η δημιουργία δημοκρατικού και συνεργατικού πνεύματος καθώς και μιας κουλτούρας καινοτομίας είναι απαραίτητες συνθήκες για να πειστούν και να εμπλακούν οι εκπαιδευτικοί στην εφαρμογή των καινοτομιών (Webb, et al., 2004; Fullan & Hargraves, 1991). Η εστίαση στις εκπαιδευτικές ανάγκες των μαθητών και η υιοθέτηση κατάλληλων στρατηγικών (Rudduck, 2001), η ενίσχυση των αναγκών των εκπαιδευτικών και η υποστήριξή τους μέσω στοχευμένων επιμορφώσεων με νέα μέσα διδακτικής πρακτικής, μεθόδους και εργαλεία θα διευκολύνουν και θα κάνουν αποτελεσματικότερη τη μάθηση (Wenger, 1998; Marsick & Watkins, 2003; MacBeath & Dempster, 2011) και θα συντελέσουν στην επαγγελματική ανάπτυξή τους (Dufour et al., 2006; Bubb & Earley 2011). Ο μετασχηματισμός του στυλ ηγεσίας, η διαμοιραζόμενη λογοδοσία, η συνεργασία με τους γονείς ώστε να συμμετάσχουν στις εκπαιδευτικές αλλαγές του οργανισμού και η συνεργασία με εξωτερικούς φορείς του σχολείου όπως φορείς εκπαίδευσης και όχι μόνο, βοηθούν στο άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και την ενίσχυση και αποδοχή

της καινοτόμου οπτικής και φιλοσοφίας. Το σχολείο είναι ένα ανοικτό σύστημα το οποίο πρέπει να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα, να αποδέχεται και να αφομοιώνει αλλαγές να εξισορροπεί καταστάσεις και αιτίες που δημιουργούν πιέσεις ώστε να επιβιώσει (Hofman et al, 2011).

Σύμφωνα με όλα αυτά που έχουν αναφερθεί στα παραπάνω κεφάλαια και εστιάζοντας στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των απαιτήσεων της έρευνας, αν και θα μπορούσαν να υπάρχουν πολλά και διαφορετικά ερευνητικά ερωτήματα, θεωρούμε ότι τα παρακάτω είναι τα καταλληλότερα για την διερεύνηση του θέματος αυτού.

Τα ερευνητικά ερωτήματα μετά από διερεύνηση και αναστοχασμό διαμορφώθηκαν ως εξής:

1. *Πως νοηματοδοτούν οι διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων την έννοια της εκπαιδευτικής καινοτομίας ;*
2. *Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων την συμβολή της καινοτομίας στην αλλαγή της σχολικής μονάδας;*
3. *Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων την συμβολή της εκπαιδευτικής καινοτομίας στην οικοδόμηση νέων τρόπων μάθησης και της νέας γνώσης;*

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ερευνητική θεώρηση της εργασίας ξεκινώντας με τη μεθοδολογία της έρευνας και την ερευνητική στρατηγική όπου τα ερευνητικά ερωτήματα αξιοποιούνται με τρόπο ανάλογο, ώστε να ικανοποιηθεί ο σκοπός της έρευνας αυτής.

Μέρος Β - Ερευνητική Θεώρηση

Κεφάλαιο 5

5.1. Μεθοδολογία τη έρευνας

Στην παρούσα εργασία για την διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών των γυμνασίων του Ν. Κορινθίας σχετικά με τη συμβολή της εκπαιδευτικής καινοτομίας στη μετατροπή μιας σχολικής μονάδας σε σχολείο που μαθαίνει, αξιοποιήθηκε η ποιοτική ανάλυση των δεδομένων και κρίθηκε ως η καταλληλότερη μέθοδος.

Η συνέντευξη είναι το καταλληλότερο εργαλείο έρευνας για τις κοινωνικές έρευνες (Robson, 2010; Creswell, 2011). Η ανάλυση των δεδομένων με ποιοτικό τρόπο είναι προσφέρουσα για την σε βάθος κατανόηση αλλά και ερμηνεία των απόψεων των ερωτώμενων στην περίπτωση των κοινωνικών ερευνών.

Ο τύπος της έρευνας αφορά στην προσωπική ημιδομημένη συνέντευξη ανοικτού τύπου. Έχει ερωτήσεις που έχουν προκαθοριστεί όμως υπάρχει η δυνατότητα να τροποποιηθούν ανάλογα με το πως το αντιλαμβάνεται ο συνεντευκτής και μπορεί να δοθούν διευκρινίσεις στον ερωτώμενο αν κριθεί απαραίτητο. Δίνει την δυνατότητα αλληλεπίδρασης των δύο μερών, συνεντευκτή και ερωτώμενου και την αίσθηση της αμεσότητας ώστε να αντληθούν οι πληροφορίες και τα δεδομένα που έχουν σχέση με το σκοπό της έρευνας (Cohen et al.,2007). Για το λόγο αυτό υιοθετήθηκε μια συγκεκριμένη ερευνητική στρατηγική.

5.2. Ερευνητική Στρατηγική

Αρχικά δημιουργήθηκε ένας οδηγός με τους άξονες και με τα ερωτήματα της συνέντευξης ο οποίος αξιοποιήθηκε από τρεις άλλους ερωτώμενους διευθυντές εκτός του δείγματος της έρευνας, ώστε να αξιολογηθεί η ορθότητα των ερωτημάτων αλλά και των απαντήσεων. Βελτιώθηκαν ερωτήματα και διατυπώσεις και η αλληλεπίδραση της αξιολόγησης του αποτελέσματος των ερωτημάτων της συνέντευξης βοήθησε στη γενική θεώρηση της έρευνας (Robson, 2010). Επίσης οι ερωτήσεις δομήθηκαν έτσι ώστε να απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα και τα ερωτήματα της συνέντευξης και διατυπώθηκαν με τέτοιο τρόπο που να μην καθοδηγούν τις απαντήσεις.

Οι άξονες των ερωτημάτων της έρευνας όπως καταρτίστηκαν είναι οι ακόλουθοι τρεις :

1ος Άξονας: Εκπαιδευτική καινοτομία και σχολείο

2^{ος} Άξονας: Εκπαιδευτική καινοτομία και εκπαιδευτική αλλαγή

3^{ος} Άξονας: Εκπαιδευτική καινοτομία και σχολείο που μαθαίνει

Στον 1^ο Άξονα για να διερευνηθεί το 1^ο ερευνητικό ερώτημα σχετικά το πως νοηματοδοτεί ο διευθυντής/τρια της σχολικής μονάδας την έννοια της εκπαιδευτικής καινοτομίας, επιλέχθηκαν 5 ερωτήσεις σχετικά με το τι είναι καινοτομία, τον ρόλο που διαδραματίζει ο διευθυντής /τρια ενός σχολείου για την εισαγωγή και υιοθέτηση μιας καινοτομίας, το ρόλο των εκπαιδευτικών του σχολείου στην εισαγωγή και εμπλοκή στην εφαρμογή μιας καινοτομίας, οι παράγοντες που έχουν σημασία ώστε και γινεί αποδεκτή ή να απορριφθεί μια καινοτόμα ιδέα ή πρακτική από τους εκπαιδευτικούς και εάν υπάρχει αυτονομία στην σχολική μονάδα ώστε να υλοποιήσει καινοτομίες.

Στον 2^ο Άξονα για να διερευνηθεί το 2^ο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές των σχολικών μονάδων την συμβολή της καινοτομίας στην αλλαγή της σχολικής μονάδας, επιλέχθηκαν επίσης 5 ερωτήματα που αναφέρονται στο ποια είναι σημασία της εκπαιδευτικής αλλαγής, πως θα μπορούσαν να αποδώσουν με λέξεις την έννοια της εκπαιδευτικής αλλαγής, εάν έχει εφαρμοστεί κάποια καινοτόμα ιδέα η οποία έφερε αλλαγή στο τρόπο διοίκησης, διδασκαλίας, μαθησιακών αποτελεσμάτων, συνεργασίας, κ.α.. Με ποιο τρόπο μια καινοτόμα ιδέα μπορεί να διατηρηθεί και να επιβιώσει στο χρόνο αλλά και ποια διαδικασία ακολουθήθηκε για το σκοπό αυτό.

Στον 3^ο Άξονα για να διερευνηθεί το 3^ο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/τριες της σχολικής μονάδας την συμβολή της εκπαιδευτικής καινοτομίας στην οικοδόμηση νέων τρόπων μάθησης και της νέας γνώσης, επιλέχθηκαν 5 ερωτήματα που αφορούν με τη σειρά τους στον τρόπο με το οποίο θεωρούν οι διευθυντές/τριες ότι οικοδομείται η νέα γνώση, εάν οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές είχαν επίκεντρο τις ανάγκες των μαθητών, εάν οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές είναι εστιασμένες στις ανάγκες των εκπαιδευτικών, κατά πόσο συνεργάζονται οι εκπαιδευτικοί μεταξύ τους ως ομάδα διεπιστημονικά ή και ανανά ειδικότητες ώστε να επικοινωνήσουν ιδέες ,γνώσεις και αποτελέσματα νέων πρακτικών και γνώσεων και τέλος εάν αναζητούνται συνεργασίες με φορείς, άλλα σχολεία κ.α., ώστε να ενισχυθεί και να επικοινωνηθεί η καινοτομία στην ευρύτερη κοινωνία.

Η αναγκαιότητα της έρευνας αυτής υποστηρίζεται στην παρακάτω ενότητα.

5.3. Διατύπωση του υπό-διερεύνηση θέματος- Αναγκαιότητα

Στην παρούσα ερευνητική εργασία το υπό διερεύνηση θέμα είναι οι αντιλήψεις των διευθυντών/τριων των Γυμνασίων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Κορινθίας για τη συμβολή της εκπαιδευτικής καινοτομίας στην μεταβολή μιας σχολικής μονάδας σε σχολείο που μαθαίνει, σε ένα έξυπνο σχολείο.

Τόσο στην διεθνή βιβλιογραφία όσο και στην ελληνική υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για την καινοτομία και πως η εισαγωγή της μπορεί να υιοθετηθεί από την ηγεσία ενός σχολείου και από τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, καθώς και πως μπορεί να προκαλέσει αλλαγές στο τρόπο διοίκησης, διδακτικής και μαθησιακής διαδικασίας και γενικότερα στη βελτίωση των αποτελεσμάτων του σχολείου. Οι συνεργασίες με φορείς και ομάδες μέσα και έξω από το σχολείο αναδεικνύονται σημαντικοί παράγοντες για την καινοτομία και την αλλαγή, όπως επίσης και οι πόροι και ο εξοπλισμός του σχολείου και κυρίως οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας στην Εκπαίδευση.

Στην Ελλάδα κυρίως τις τελευταίες δεκαετίες γίνονται σημαντικές προσπάθειες από το Υπουργείο Παιδείας ώστε να εισαχθούν καινοτόμα προγράμματα και πρακτικές όπως ΤΠΕ, προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων, ευρωπαϊκά προγράμματα, προγράμματα φορέων, αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου και εκπαιδευτικών κ.α., ώστε να προκληθούν αλλαγές όπως αυτονομία της σχολικής μονάδας, συνεργασίες μεταξύ των εκπαιδευτικών, αποτελεσματικότητα του σχολείου κ.α..

Κατά αυτή τη λογική υφίσταται η αναγκαιότητα διερεύνησης του ανωτέρου θέματος και αποτύπωση των αποτελεσμάτων.

5.4. Σκοπός του ερευνητικού σχεδίου

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων των διευθυντών/τριων των γυμνασίων του Νομού Κορινθίας όσον αφορά τη συμβολή της εκπαιδευτικής καινοτομίας στην μετατροπή μιας σχολικής μονάδας σε μαθησιακή κοινότητα και το ρόλο της ηγεσίας και των εκπαιδευτικών σε αυτή την αλλαγή και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός συντάχθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα.

5.5. Τα ερευνητικά ερωτήματα

Για να καταστεί πιο συγκεκριμένος ο σκοπός της έρευνα αυτής καθώς και οι επιμέρους στόχους της, διατυπώθηκαν με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που αναφέρθηκε ανωτέρω, τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα :

1. Πως νοηματοδοτούν οι διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων την έννοια της εκπαιδευτικής καινοτομίας ;

- 1.1. Τι σημαίνει για εσάς εκπαιδευτική καινοτομία;
- 1.2. Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας είναι ο ρόλος του διευθυντή στην υιοθέτηση μιας νέας ιδέας και της εισαγωγής της στο σχολείο ως καινοτομία;
- 1.3. Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εισαγωγή και υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών;
- 1.4. Από ποιους παράγοντες εξαρτάται η αποδοχή ή η απόρριψη της υιοθέτησης και εφαρμογής μιας καινοτομίας στο σχολείο σας;
- 1.5. Πόσο αυτόνομη είναι κατά τη γνώμη σας η σχολική μονάδα ώστε να εισάγει καινοτόμες ιδέες και πρακτικές;

2. Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές των σχολικών μονάδων την συμβολή της καινοτομίας στην αλλαγή της σχολικής μονάδας;

- 2.1. Τι σημαίνει για εσάς εκπαιδευτική αλλαγή;
- 2.2. Πως θα χαρακτηρίζατε με λέξεις την έννοια της εκπαιδευτικής αλλαγής;
- 2.3. Έχετε εισαγάγει/ υιοθετήσει στο σχολείο σας νέες ιδέες και πρακτικές οι οποίες άλλαξαν π.χ. τον τρόπο διοίκησης του σχολείου, το κλίμα του σχολείου ή κάποιον άλλο παράγοντα;
- 2.4. Ποια βήματα ακολουθήσατε ώστε η καινοτομία να οδηγήσει στην αλλαγή;
- 2.5. Ποιες από τις καινοτομίες που εισαγάγατε και εφαρμόσατε διήρκησαν στο χρόνο(επιβίωσαν)

3. Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων την συμβολή της εκπαιδευτικής καινοτομίας στην οικοδόμηση νέων τρόπων μάθησης και της νέας γνώσης;

- 3.1. Με ποιους τρόπους κατά τη γνώμη σας οικοδομείται η νέα γνώση μέσω της καινοτομίας ;
- 3.2. Οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές είναι συνυφασμένες με την

πραγματική ζωή και τα ενδιαφέροντα των μαθητών σας;

3.3. Οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές είναι εστιασμένες στις εκπαιδευτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

3.4. Οι εκπαιδευτικοί του σχολείου σας συνεργάζονται μεταξύ τους (είτε ως ειδικότητες είτε διεπιστημονικά) ώστε να επικοινωνήσουν νέες πρακτικές και ιδέες;

3.5. Αναζητούνται συνεργασίες με άλλους φορείς, γονείς, σχολικές μονάδες, κ.α., ώστε να αξιοποιηθούν οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές;

Το δείγμα της παρούσας ερευνητικής εργασίας το οποίο ανταποκρίθηκε στο ερωτηματολόγιο ήταν διευθυντές και διευθύντριες των σχολικών μονάδων των γυμνασίων της Κορινθίας.

5.6. Δείγμα της έρευνας

Ο ερευνητικός σκοπός αναφορικά με την συμβολή της καινοτομίας στο μετασχηματισμό μιας σχολική μονάδας σε σχολείο που μαθαίνει, απαιτεί η συγκέντρωση των δεδομένων να γίνει από ομάδα διευθυντών /τριων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με κοινό χαρακτηριστικό την εμπειρία και τις γνώσεις. Κατάλληλη μέθοδος δειγματοληψίας θεωρήθηκε η σκόπιμη δειγματοληψία (purposeful sampling) (Creswell,2011).

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 13 διευθυντές/τριες Γυμνασίων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Κορινθίας. Σε μια ποιοτική έρευνα το δείγμα εξαρτάται από την σκοποθεσία της έρευνας και συνεπώς ο αριθμός του δείγματος δεν προκαθορίζεται και δεν υποβάλλεται σε αυστηρούς κανόνες (Robson, 2010). Στην ποιοτική αυτή έρευνα ο αριθμός του δείγματος κρίνεται ικανοποιητικός για να επιλεγεί ως δείγμα.

Αναφορικά με το είδος των σχολείων που εκπροσωπήθηκαν στη συνέντευξη, από τα 13 σχολεία της Κορινθίας τα 12 είναι Γενικά Γυμνάσια και ένα Μουσικό Γυμνάσιο.

Σχετικά με το φύλο των διευθυντών/τριων των παραπάνω σχολείων, από τους 13 διευθυντές/τριες, οι 4 είναι άντρες και οι 9 είναι γυναίκες.

Οι ηλικίες τους κυμαίνονται : από 41-50 είναι 3 διευθυντές, από 51-60 ετών είναι 9 διευθυντές και ένας διευθυντής είναι 61 ετών.

Οι 9 διευθυντές/τριες είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και 4 διευθυντές/τριες με πτυχίο Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος της Ελλάδας. Όλοι οι

διευθυντές/τριες έχουν επιμορφωθεί σε θέματα σχετικά με την ειδικότητά τους, την Παιδαγωγική, την Διοίκηση σχολικών μονάδων, την Εκπαίδευση Ενηλίκων, το Α και Β επίπεδο στη χρήση των υπολογιστών, ξένες γλώσσες και άλλα θέματα συναφή με την εκπαίδευση. Τα σχολεία βρίσκονται σε αστικές (7), ημιαστικές (4) και αγροτικές περιοχές (2).

Αφού επιλέχθηκε το δείγμα της ερευνητικής εργασίας, στη συνέχεια έγινε επιλογή του ερευνητικού εργαλείου και της διαδικασίας με την οποία θα γίνει η συλλογή των δεδομένων.

5.7. Ερευνητικό εργαλείο /Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην ποιοτική αυτή έρευνα ήταν η τηλεφωνική συνέντευξη με τη χρήση πρωτοκόλλου.

Η συλλογή δεδομένων προς ανάλυση πραγματοποιήθηκε με ημιδομημένη συνέντευξη. Η επιλογή της ημι-δομημένης συνέντευξης έχει σκοπό την αποφυγή να υποβληθούν στον ερωτώμενο οι απαντήσεις αλλά να τον αφήσουν να εκφραστεί ελεύθερα και μέσα από τη ροή της συνέντευξης να αντληθούν οι αντιλήψεις του για το υπό διερεύνηση θέμα.

Για τις συνεντεύξεις αξιοποιήθηκε το είδος της τηλεφωνικής συνέντευξης μιας και υπήρχε απαγόρευση κυκλοφορίας αλλά και συνάντησης σε δημόσιο ή και ιδιωτικό χώρο, λόγω της πανδημίας του υιού covid-19. Οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις προσομοιάζουν με τις συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο (Robson, 2010). Έχουν μεγάλο ποσοστό απόκρισης, διευκρινίζονται σημεία που παρερμηνεύονται, υπάρχει δυνατότητα χρήσης διερευνητικών ερωτήσεων κ.α..

Τόσο ο σκοπός της έρευνας όσο και τα ερευνητικά ερωτήματα καθόρισαν το δείγμα ώστε να υπάρχει αξιοπιστία και εγκυρότητα στην έρευνα (Robson, 2010).

Είχε προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία και ενημέρωση των συμμετεχόντων για το σκοπό και το περιεχόμενο της συνέντευξης, όπως επίσης για την μέρα και την ώρα της συνέντευξης και οι διευθυντές/τριες ήταν θετικοί να απαντήσουν στα ερωτήματα της έρευνας. Τους έγινε σαφές ότι θα υπάρχει ανωνυμία και ότι αυτό που θα καταθέσουν πρέπει να αφορά τις πραγματικές τους σκέψεις και απόψεις τους. Θετικό στοιχείο στην παρούσα έρευνα ήταν ότι η ερευνήτρια είναι και η ίδια εκπαιδευτικός και διευθύντρια σε σχολική μονάδα, συνεπώς κατά τη διάρκεια της συνέντευξης το κλίμα ήταν φιλικό και μοιραζόντουσαν σκέψεις και εμπειρίες πάνω στο

υπό διερεύνηση θέμα. Οι κλήσεις μαγνητοφωνήθηκαν όλες εν γνώσει των συμμετεχόντων, αναντίρρητα (Cohen et al, 2007; Robson, 2010).

Ακολουθήθηκε η σειρά των ερωτήσεων βάση του πρωτοκόλλου που είχε δημιουργηθεί αλλά και με προσαρμογές και διευκρινίσεις όπου η συνεντεύκτρια διαπίστωνε ότι ήταν απαραίτητο να γίνουν. Η διάρκεια των συνεντεύξεων κυμάνθηκε περίπου στα 20 λεπτά της ώρας με μικρές διακυμάνσεις το 5 λεπτών και οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν μεταξύ 25 Νοεμβρίου έως 23 Δεκεμβρίου 2020.

Επόμενο στάδιο της έρευνας αποτελεί η ανάλυση των δεδομένων.

5.8. Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων ξεκίνησε με την απομαγνητοφώνηση και μεταγραφή των συνεντεύξεων σε γραπτό κείμενο. Αυτή η διαδικασία άρχισε σταδιακά φτάνοντας και ολοκληρώνοντας την τέταρτη συνέντευξη και συνεχίστηκε με τον ίδιο τρόπο μέχρι που ολοκληρώθηκαν και οι υπόλοιπες συνεντεύξεις. Έγιναν συγχωνεύσεις και κωδικοποιήσεις ώστε να δομείται το σωστό νόημα. Σε κάθε ερευνητικό ερώτημα δόθηκε αυθόρμητα πλούτος απόψεων και εμπειριών καθώς επίσης εντοπίστηκε υλικό άξιο επεξεργασίας και σε πολλά ακόμα σημεία της συνέντευξης (Cohen et al, 2007).

Η ανάλυση των δεδομένων αλλά και ο τρόπος σύνδεσής τους με τα ευρήματα της ερευνάς ολοκληρώθηκε με βιβλιογραφική και αρθρογραφική ανασκόπηση. Σημαντική παράμετρος κατά την ανάλυση των δεδομένων ήταν και ο έλεγχος αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων.

5.9. Δεοντολογία-αξιοπιστία

Για να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της ποιοτικής αυτής ερευνητικής εργασίας πραγματοποιήθηκε επανέλεγχος της συνέντευξης όταν αυτή μεταγράφηκε σε κείμενο αλλά και με διερευνητική ανάλυση. Εφαρμόστηκε επανέλεγχος εστιάζοντας στους άξονες, στις λέξεις κλειδιά ακόμα και στην περιγραφή ώστε να πιστοποιηθεί ότι οι ερμηνείες ανταποκρίνονται στις πραγματικές απόψεις των ερωτώμενων διευθυντών/τριων (Creswell,2011).

Κεφάλαιο 6

6.1. Ανάλυση αποτελεσμάτων

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας μετά τη συλλογή και αποδελτίωση των δεδομένων των συνεντεύξεων.

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα διερευνούμε τις εξής παραμέτρους: α) τι πιστεύουν ότι είναι εκπαιδευτική καινοτομία, β) το ρόλο του διευθυντή/τριας στην εισαγωγή και υιοθέτηση μιας καινοτομίας γ) το ρόλο των εκπαιδευτικών στην υιοθέτηση και εισαγωγή μιας καινοτομίας δ)τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή ή την απόρριψη μιας καινοτομίας ε) την αυτονομία της σχολικής μονάδας στην εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών

A) Στο πρώτο ερώτημα που τέθηκε στους ερωτώμενους διευθυντές/ντριες δηλαδή τι πιστεύουν ότι είναι η εκπαιδευτική καινοτομία, 11 από τους 13 απάντησαν ότι η καινοτομία είναι **το καινούργιο** που εισέρχεται στο σχολείο όπως χαρακτηριστικά απάντησε ένας διευθυντής :

Δ11: «Κάτι το οποίο δεν έχει εφαρμοστεί. Το καινούργιο».

Επίσης 11 στους 13 διευθυντές του δείγματος μας σχετικά με την έννοια της καινοτομίας απάντησαν ότι καινοτομία **είναι η αλλαγή**, όπως:

Δ5: «Η καινοτομία είναι αλλαγή που έρχεται σε έναν οργανισμό (...)».

Οι 2 από τους 13 διευθυντές/τριες θεωρούν ότι η εκπαιδευτική καινοτομία αφορά στο τρόπο **διοίκησης του σχολείου**, όπως :

Δ1: «(...) Καινοτομία και ως προς τον τρόπο που διοικώ το σχολείο (από τη θέση μου ως διευθύντρια)(...)».

Στις 3 από τις 13 καταθέσεις οι διευθυντές/τριες υποστηρίζουν ότι η εκπαιδευτική καινοτομία αφορά στον τρόπο διδασκαλίας **με νέες διδακτικές προσεγγίσεις**,

Δ2: «Την αντιλαμβάνομαι ως μία οποιαδήποτε ενέργεια που γίνεται προκειμένου να προωθηθούν(...), νέες διδακτικές προσεγγίσεις (...)» .

Στις 3 από τις 13 καταθέσεις οι διευθυντές/τριες υποστηρίζουν ότι η εκπαιδευτική καινοτομία αφορά στον τρόπο διδασκαλίας **μέσα και εργαλεία εκπαίδευσης** όπως :

Δ4: «Εισαγωγή νέου τρόπου σκέψης, (...) σε ότι αφορά τη γνώση, τη μάθηση και τη διδασκαλία χρησιμοποιώντας νέα διδακτικά μέσα και εργαλεία»

Στις 4 από τις 13 περιγραφές οι διευθυντές/τριες αντιλαμβάνονται την εκπαιδευτική καινοτομία ως **βελτίωση της εκπαιδευτικής πράξης**, όπως αναφέρθηκε από ένα διευθυντή:

Δ5: «Η καινοτομία είναι αλλαγή που έρχεται σε έναν οργανισμό, σε μια σχολική μονάδα εν προκειμένω με σκοπό να βελτιώσει κάποια κομμάτια της λειτουργίας του οργανισμού. Επειδή συζητάμε για σχολεία μπορεί να βελτιώσει το εκπαιδευτικό κομμάτι, την εκπαιδευτική πρακτική(...)».

Στις 4 από τις 13 περιγραφές οι διευθυντές/τριες αντιλαμβάνονται την εκπαιδευτική καινοτομία ως **βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων** όπως μας είπε ο παρακάτω διευθυντής:

Δ 6: «Θεωρώ ότι αναφερόμαστε σε κάθε παιδαγωγική και διδακτική πρακτική που εμπεριέχει την έννοια της πρωτοτυπίας και με την οποία προσδοκούμε καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα για τους μαθητές (...)».

Οι 2 από τους 13 διευθυντές/τριες θεωρούν ότι η εκπαιδευτική καινοτομία σχετίζεται με την **αλλαγή αρχών και πεποιθήσεων**, ως ακολούθως:

Δ4: «Εισαγωγή νέου τρόπου σκέψης, νέων αρχών και πεποιθήσεων σε ότι αφορά τη γνώση, τη μάθηση και τη διδασκαλία χρησιμοποιώντας νέα διδακτικά μέσα και εργαλεία».

Οι 2 από τους 13 διευθυντές/τριες θεωρούν ότι η εκπαιδευτική καινοτομία σχετίζεται με **την βελτίωση των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών**

Δ 6: «...καθώς και την περαιτέρω επαγγελματική βελτίωση των εκπαιδευτικών του σχολείου μας».

B) Στο δεύτερο ερώτημα σχετικά με το ρόλο του διευθυντή στην υιοθέτηση μιας νέας ιδέας και της εισαγωγής της στο σχολείο ως καινοτομία, οι 13 διευθυντές/τριες κατέθεσαν ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι **καθοριστικός**, όπως χαρακτηριστικά η διευθύντρια Δ1:

Δ1: « Θεωρώ πως ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός(...)».

Επίσης 8 από τους 13 διευθυντές/τριες αναγνώρισαν ότι ο διευθυντής πρέπει να

έχει **όραμα** για το σχολείο, όπως μας είπε ο Δ10:

Δ10: «(...) Είχα στόχο και όραμα για το σχολείο. (...)».

Οι 8 από τους 13 διευθυντές/τριες του δείγματος συσχέτισαν το ρόλο του διευθυντή με το ότι πρέπει να **είναι υπέρμαχος της καινοτομίας** που θέλει να εισάγει στο σχολείο, όπως δήλωσε η διευθύντρια Δ1

Δ1: «Αν εγώ είμαι υπέρμαχος της καινοτομίας θα φροντίσω για τη διάχυση της στο σχολείο – αν δεν το πιστεύω τότε θα είναι δύσκολο να προχωρήσει ένα καινοτόμο πλάνο, εγχείρημα κλπ....».

Οι 8 στους 13 διευθυντές/τριες, υποστήριξαν ότι ο διευθυντή πρέπει να **ενημερώνεται σχετικά με την καινοτομία** που θέλει να εισάγει, όπως δήλωσε η διευθύντρια Δ2:

Δ2: «Είναι πρώτα από όλα η αυτοενημέρωση του για τυχόν προγράμματα που υπάρχουν και προωθούν την καινοτομία(...)».

Στις 4 από τις 13 απαντήσεις οι διευθυντές υποστήριξαν ότι πρέπει οι ίδιοι οι διευθυντές να είναι **το παράδειγμα για τους εκπαιδευτικούς**, όπως μας είπαν οι διευθυντές Δ6 και Δ10:

Δ6: «...με την δική του παραδειγματική στάση απέναντι στην καινοτομία και τα οφέλη της».

Δ10: «Θέλω να είμαι παράδειγμα (...)».

Στις 7 από τις 13 περιγραφές οι διευθυντές/τριες κατέθεσαν ότι για να εισαχθεί μια καινοτομία ο διευθυντής/τρια θα πρέπει δείξει την **αναγκαιότητα της καινοτομίας**

Δ6: «... τόσο με την επιχειρηματολογία που θα αναπτύξει για την αναγκαιότητα εφαρμογής της όσο και με την δική του παραδειγματική στάση απέναντι στην καινοτομία και τα οφέλη της».

Στις 7 από τις 13 περιγραφές οι διευθυντές/τριες κατέθεσαν ότι για να εισαχθεί μια καινοτομία ο διευθυντής/τρια θα πρέπει να παρουσιάσει **τα οφέλη της καινοτομίας** που προτείνει να εισαχθεί στην σχολική μονάδα. Ανάλογη είναι η απάντηση της διευθύντριας Δ4 :

Δ4: «(...) Θα πρέπει ο ίδιος να εξασφαλίσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις για την εισαγωγή της καινοτομίας στο σχολείο. Θα πρέπει να "κάνει εικόνα" τα θετικά αποτελέσματα της εισαγωγής της καινοτομίας στο σχολείο».

Επίσης, οι 13 διευθυντές συσχέτισαν το ρόλο του διευθυντή /τριας με την **εμπιστοσύνη** του αποπνέει στους εκπαιδευτικούς. Όπως μας δήλωσε χαρακτηριστικά η διευθύντρια Δ3 :

Δ3 : «Πρώτα πρέπει να πιστεύει ο ίδιος τους σκοπούς και τους στόχους της καινοτομίας, να είναι αποφασιστικός να εμπνέει εμπιστοσύνη, να έχει πειθώ,(...)».

Και οι 13 διευθυντές στις περιγραφές τους υπογράμμισαν τον **υποστηρικτικό ρόλο** που έχει ο διευθυντής κατά την εισαγωγή και εφαρμογή μια νέας πρακτικής. Όπως μας είπε ο διευθυντής Δ12:

Δ12: «(...) να το υποστηρίζουν και να το προωθήσουν στο σχολείο».

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που κατατέθηκε από τους 13 διευθυντές/ντριες είναι ο **ενθαρρυντικός ρόλος** του διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς, για την ανάληψη μιας καινοτόμου πρακτικής. Η απάντηση του διευθυντή Δ11 ήταν:

Δ11: «... ο ρόλος θα πρέπει να είναι ενθαρρυντικός και δεν είναι κάτι άσχημο να δοκιμάσουν καινούργια πράγματα(...)».

Ακόμα και οι 10 από τους 13 διευθυντές υποστήριξαν ότι ο διευθυντής θα πρέπει να είναι **υπέρμαχος του ανοικτού δημοκρατικού και δίκαιου διαλόγου**. Σχετική ήταν η απάντηση του διευθυντή Δ7:

Δ 7: «... μέσα από διάλογο, δίνοντας ίσες ευκαιρίες σε όλους, δικαιοσύνη και να μην έχει επαφές μόνο με κάποιους. Δικαιοσύνη και διάλογος. Γιατί πολλοί διευθυντές έχουν τους αυλικούς τους»

Επίσης οι 10 από τους 13 διευθυντές υποστήριξαν ότι ο διευθυντής θα πρέπει να δίνει έδαφος για ανάληψη **πρωτοβουλιών από μαθητές και εκπαιδευτικούς**. Η απάντηση της διευθύντριας Δ9 ήταν σαφής:

Δ 9: « ... πρέπει να δίνει την ευχέρεια σε μαθητές και καθηγητές να εκφραστούν. Να είναι ανοικτός σε προτάσεις να τις υιοθετεί και να στηρίζει τους εκπαιδευτικούς που έχουν διάθεση να κάνουν το κάτι παραπάνω».

Σε 4 από τις 13 απαντήσεις υπήρχε συσχέτιση του ρόλου του διευθυντή /τριας με την δημιουργία **μικρών ομάδων εκπαιδευτικών ή και μαθητών** που αναλαμβάνουν ένα καινοτόμο σχέδιο, ένα πρόγραμμα για να το υλοποιήσουν. Ενδεικτικά οι απαντήσεις δύο διευθυντών/τριων. Ενδεικτική απάντηση Δ5 & Δ12

Δ 5: « ... Όταν παρατηρούμε την ανάγκη μιας καινοτομίας για βελτιώσουμε μια κατάσταση και υπάρχει κάποια ιδέα για να γίνει κάτι καλύτερο η διαδικασία είναι να βρούμε τους ανθρώπους του προσωπικού, τους εκπαιδευτικούς που είναι πρόθυμοι να εμπλακούν στην αλλαγή αυτή και να επικοινωνήσουμε το όραμά μας και να τους βοηθήσουμε να ξεκινήσουμε . Είναι μια διαδικασία δύσκολη και χρειάζεται αρκετά βήματα».

Δ12: «Βρίσκοντας ένα καθηγητή για να κάνει ένα πρόγραμμα , να βρεις και την

ομάδα των μαθητών να το υποστηρίζουν και να το προωθήσουν στο σχολείο».

Γ) Στο τρίτο ερώτημα σχετικά με το ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εισαγωγή και υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών, 9 από του 13 διευθυντές/τριες υποστήριξαν ότι οι εκπαιδευτικοί είναι **οι σημαντικοί υλοποιητές μιας καινοτομίας**. Χαρακτηριστικά μας απάντησε η διευθύντρια Δ9:

Δ9: «οι εκπαιδευτικοί είναι πολύ σημαντικοί στην εισαγωγή και υλοποίηση μιας καινοτομίας. Μόνος του ο διευθυντής δεν μπορεί να κάνει τίποτα(...)».

Και οι 13 διευθυντές κατέθεσαν ότι οι εκπαιδευτικοί καινοτομούν εφόσον πεισθούν υποστηρίζοντας **το κοινό όραμα της σχολικής μονάδας**.

Δ2: «Το κοινό όραμα και η πειθώ για τις ανάγκες εισαγωγής της καινοτομίας είναι σημαντικά (...)».

Και οι 13 διευθυντές/τριες υπερτόνισαν την ανάγκη καλού **κλίματος συνεργασίας** στο σχολείο όπως χαρακτηριστικά μας δήλωσε η διευθύντρια :

Δ9: «Χρειάζεται συνεργασία , καλό κλίμα, συνεννόηση, πνεύμα ανοικτό».

Στις 4 από τις 13 περιγραφές του δείγματος της έρευνας μας συσχετίστηκε ο ρόλος των εκπαιδευτικών με την δημιουργία **ομάδων καινοτομίας**. Αξιοσημείωτες είναι οι απαντήσεις των διευθυντών/τριων Δ7,Δ8:

Δ7: «(...) Ένας πυρήνας να επηρεάσει και τους υπόλοιπους».

Δ8: «... μικρή ομάδα θα ξεκινήσει και στην πορεία μπορεί να εμπνεύσει και τους υπόλοιπους».

Στις 4 από τις 13 περιγραφές του δείγματος της έρευνας μας συσχετίστηκε ο ρόλος των εκπαιδευτικών με την απόκτηση **νέων πρακτικών και τεχνικών διδασκαλίας** για την αναβάθμιση των γνώσεων τους και την υποστήριξη της καινοτομίας. Χαρακτηριστικά απάντησε η διευθύντρια Δ1;

Δ1: «Έχουμε δημιουργήσει άτυπες ομάδες πχ οι καθηγητές ξένων γλωσσών σε συνεργασία με τους Συντονιστές Εκπ/σης δοκιμάζουμε νέες πρακτικές στη διδασκαλία του αντικειμένου μας (πχ ομαδοσυνεργατική κλπ) – και για το σκοπό αυτό ανταλλάσσουμε πρακτικές ή ακόμη όταν αυτό είναι εφικτό γίνεται παρακολούθηση του μαθήματος».

Επίσης 2 από τους 13 διευθυντές /τριες κατέθεσαν σχετικά με τον ρόλο των εκπαιδευτικών και την ανάληψη καινοτομιών, ότι οι **επαγγελματίες εκπαιδευτικοί**, είναι αυτοί που αναλαμβάνουν να εφαρμόσουν καινοτόμες πρακτικές, όπως φαίνεται παρακάτω στην απάντηση της διευθύντριας Δ8:

Δ8: " Οι εκπαιδευτικοί που αναλαμβάνουν καινοτομίες είναι αυτοί που είναι

συνεπείς στις υποχρεώσεις τους. Τόσο στο μάθημα όσο και στις υπόλοιπες εργασίες που τους ανατίθενται. Είναι αυτοί που συνεργάζονται με τους γονείς και ενδιαφέρονται για την πορεία της μάθησης των μαθητών τους».

Οι 7 από τους 13 εκπαιδευτικούς κατέθεσαν ότι **οι εκπαιδευτικοί επιμορφώνονται ή και αυτομορφώνονται** για να μπορέσουν να υποστηρίξουν μια καινοτόμο πρακτική, όπως χαρακτηριστικά μας είπε ο παρακάτω διευθυντής:

Δ2: «(...) Οι εκπαιδευτικοί μας έχουν εκπαιδευτεί σε νέες πρακτικές διδασκαλίας. Το σχολείο μας ήταν πειραματικό και πιλοτικό. Επίσης οι περισσότεροι καθηγητές συνεχώς αυτομορφώνονται και ψάχνουν για νέους τρόπους που θα κάνουν το μάθημά τους πιο λειτουργικό και ελκυστικό».

Ακόμα, οι 8 από τους 13 διευθυντές/ντριες υποστήριξαν ότι οι εκπαιδευτικοί παίρνουνε **πρωτοβουλίες για καινοτομίες** χωρίς να τους επιβάλλονται. Χαρακτηριστική απάντηση των διευθύντριας Δ6:

Δ 6: «Οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που πρώτοι θα μπορούσαν να προτείνουν την εισαγωγή της καινοτομίας στο σχολείο».

Οι 4 από τους 13 διευθυντές/τριες κατέθεσαν σε αυτό το υποερώτημα ότι κάποιοι εκπαιδευτικοί είναι έτοιμοι να εμπλακούν από τη φύση τους, παίρνουν πρωτοβουλίες και προτείνουν νέα πράγματα, κάποιοι άλλοι χρειάζονται το χρόνο τους(**ιδιοσυγκρασία του εκπαιδευτικού για την καινοτομία**). Αξιοσημείωτη η απάντηση του διευθυντή Δ12:

Δ 12: « Άλλοι είναι θετικοί εξ αρχής και άλλοι που είναι τελείως αδιάφοροι. Άλλοι είναι έτοιμοι για την καινοτομία. Άλλοι θέλουν περισσότερο χρόνο».

Οι 5 από τους 13 διευθυντές συσχέτισαν το ρολό του εκπαιδευτικού και της δημιουργίας **κουλτούρας αλλαγής**, με συνεργασία και ανοικτό πνεύμα από τους εκπαιδευτικούς. Σχετική και η απάντηση του διευθυντή Δ10 :

Δ 10: «Πάντα σε συνεργατικό κλίμα ώστε να δημιουργήσουμε μια κουλτούρα αλλαγής στο σχολείο».

Δ) Στο τέταρτο ερώτημα σχετικά με το από ποιους παράγοντες εξαρτάται η αποδοχή ή η απόρριψη της υιοθέτησης και εφαρμογής μιας καινοτομίας στο σχολείο σας, οι 6 από τους 13 διευθυντές απάντησαν ότι εκπαιδευτικοί απορρίπτουν την εμπλοκή τους με κάθε καινοτομία όταν **αισθάνονται ανασφάλεια**. Ενδεικτική απάντηση του διευθυντή Δ11:

Δ 11: «... δε θα νιώθουν ασφαλείς ότι μπορεί να τα καταφέρουν».

Επίσης, οι 6 από τους 13 διευθυντές απάντησαν ότι εκπαιδευτικοί απορρίπτουν την εμπλοκή τους με κάθε καινοτομία όταν αισθάνονται **φόβο για το άγνωστο**. Ακριβώς αυτή είναι η απάντηση που μας έδωσε ένας από τους διευθυντές ο Δ5:

Δ 5: «... φόβος για το άγνωστο ότι θα εμπλακούν με κάτι το οποίο δεν θα μπορούν να το ανταπεξέλθουν».

Άλλος παράγοντας για τον οποίο απορρίπτουν οι εκπαιδευτικοί μια καινοτομία, σύμφωνα με τις περιγραφές των 8 από τους 13 διευθυντές ένα γιατί αισθάνονται ότι οι **γνώσεις τους δεν είναι επαρκείς**. Παραθέτουμε ενδεικτικά την απάντηση της Δ13:

Δ 13: «... έλλειψη γνώσεων, επιφυλακτικοί στην αλλαγή».

Στις 8 από τις 13 απαντήσεις των διευθυντών/τριων έγινε συσχέτιση της απόρριψης υιοθέτησης και εφαρμογής μιας καινοτομίας από τους εκπαιδευτικούς με την **προσωπική έκθεση** των εκπαιδευτικών. Έτσι απάντησε και η διευθύντρια Δ8:

Δ 8: « ...μην ξεχνάμε ότι η ανάληψη καινοτομιών σημαίνει έκθεση. Έκθεση προσωπική. Σε κάθε αλλαγή εκτίθεσαι ».

Σε 3 από τις 13 καταθέσεις των διευθυντών/τριων, ως άλλος ένας παράγοντας απόρριψης μιας καινοτόμου ιδέας είναι και οι **συνεχείς αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα** (αλλαγή στην ύλη, ωράριο, κ.α.). Αξιοσημείωτη είναι η απάντηση των διευθυντριών Δ2 και Δ3:

Δ 2 : «Το μεγαλύτερο εμπόδιο θεωρώ ότι είναι οι συνεχείς αλλαγές (...)

Δ3: «(...) το απαιτητικό ωράριο,(...) κάλυψη της ύλης».

Οι 6 από τους 13 διευθυντές/τριες περιέγραψαν ως ανασταλτικό παράγοντα εμπλοκής σε καινοτόμες δράσεις τη **συχνή αλλαγή/ανανέωση του προσωπικού** (αναπληρωτές, μεταθέσεις ,αποσπάσεις, κρίσεις διευθυντών, κα.). Χαρακτηριστική απάντηση του Δ3:

Δ 3: «Ανασταλτικός παράγοντας είναι ότι πολλοί εκπαιδευτικοί πάνε σε πάρα πολλά σχολεία, είναι διασκορπισμένοι, η συνεχής ανανέωση του προσωπικού, (...)

Οι 9 από τους 13 διευθυντές/τριες συσχέτισαν την απόρριψη μιας καινοτομίας με την **έλλειψη χρόνου** (διευθυντή και εκπαιδευτικών) που υπάρχει, όπως απάντησαν ενδεικτικά οι Δ5, Δ9 και Δ12:

Δ5 «Αν ο διευθυντής είναι υπερφορτωμένος με εργασίες διοικητικού τύπου και δεν του αφήνουν χρόνο να ασχοληθεί με την εισαγωγή μιας καινοτομίας, να ενημερώσει τους εκπαιδευτικούς σχετικά, να τους εξομαλύνει μια αλλαγή ή να έχει το χρόνο να δει τα προβλήματα και να σκεφτεί τρόπους αλλαγής τότε αποφεύγει ο διευθυντής να εμπλακεί με αλλαγές στη σχολική μονάδα που θα του φάνε χρόνο και θα τον ταλαιπωρήσουν .

Δ 9 : «... Τρώει πολύ χρόνο».

Δ 12 : « Υπάρχουν χρονικά όρια, για όλους».

Οι 6 από τους 13 διευθυντές/τριες περιέγραψαν ως ανασταλτικό παράγοντα εμπλοκής του σε καινοτόμες δράσεις τη **γραφειοκρατία**. Η απάντηση της διευθύντριας Δ9 είναι χαρακτηριστική:

Δ 9: «γενικές δυσκολίες γραφειοκρατικές και δυσκολίες που μπορεί να τον επιβαρύνουν πάρα πολύ (...)δεν σου αφήνει να κάνεις και πολλά πράγματα».

Οι 6 από τους 13 διευθυντές/τριες περιέγραψαν ως ανασταλτικό παράγοντα εμπλοκής του σε καινοτόμες δράσεις **το φόρτο εργασίας** τόσο για το διευθυντή όσο και για τους εκπαιδευτικούς για την υλοποίηση μιας καινοτομίας. Ενδεικτική η απάντηση της διευθύντριας Δ1::

Δ 1: «Ο βασικός ανασταλτικός παράγοντας είναι πως η καινοτομία ακόμη θεωρείται σαν κάτι έξτρα, που δεν ενσωματώνεται στο αναλυτικό πρόγραμμα ή στο ωράριο των εκπαιδευτικών. Αυτό προκαλεί δυσφορία διότι η εφαρμογή οτιδήποτε καινοτόμου συνεπάγεται αύξηση του φόρτου εργασίας και επιβάρυνση (...)».

Και οι 13 διευθυντές /τριες περιέγραψαν στις απαντήσεις τους ότι το **κακό κλίμα συνεργασίας** (δυσπιστία, ανταγωνισμός, κ.α.) μέσα στο σύλλογο, είναι ανασταλτικός παράγοντας και ακυρώνει την εισαγωγή καινοτομιών. Χαρακτηριστικά απάντησαν οι Δ7 και Δ12:

Δ 7: «Δυσπιστία, βίαιοι, ανταγωνιστικοί απέναντι στο διευθυντή, φιλοδοξία. παλιοί εκπαιδευτικοί που αντιστέκονται...».

Δ 12: «... Υπάρχουν σύλλογοι που έχουν χωριστεί σε δύο μέρη αντίπαλα ».

Και οι 13 διευθυντές/τριες υποστήριξαν ότι **οι καλές σχέσεις/συνεργασία** στο σύλλογο διδασκόντων είναι θετικός παράγοντας αποδοχής της καινοτομίας. Παραθέτουμε τις απαντήσεις των Δ11 και Δ12 ενδεικτικά:

Δ 11 : «Το κλίμα της συνεργασίας, δεκτικότητας στην εφαρμογή μιας νέας ιδέας, αν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών, να μην υπάρχουν σχέσεις ανταγωνιστικές αλλά κλίμα σωστής επικοινωνίας .Να νιώθουν ασφαλείς ότι μπορεί να τα καταφέρουν».

Δ 12: «Το καλό κλίμα και η συνεργασία του συλλόγου ... ».

Οι 9 στους 13 διευθυντές/τριες συσχέτισαν την αποδοχή μιας καινοτόμου ιδέας με την **η ανταλλαγή απόψεων/ιδεών/γνώσεων** μεταξύ των εκπαιδευτικών. Ενδεικτικά η απάντηση της Δ4:

Δ 4 : « ... Η ανταλλαγή των εμπειριών ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό και τα

αποτελέσματα της εφαρμογής μιας καινοτομίας μπορούν να δημιουργήσουν θετικό κλίμα για την παραπέρα εφαρμογή της».

Και οι 13 διευθυντές /τριες του δείγματός μας απάντησαν ότι παράγοντας που συντελεί στην αποδοχή και εμπλοκή των εκπαιδευτικών στην εφαρμογή καινοτομιών η **στήριξη από τον διευθυντή**. Χαρακτηριστική απάντηση της Δ1:

Δ1: «... επίσης ξέρουν πως έχουν την στήριξη και καθοδήγηση του διευθυντή/ντριας ίσως και να είναι πιο δεκτικοί».

Και οι 13 διευθυντές/τριες περιέγραψαν ότι παράγοντας αποδοχής ή απόρριψης μιας νέας πρακτικής είναι οι **διατιθέμενοι πόροι** όπως εξοπλισμός, χρήμα, κ.α.

Δ 3 : «...Όταν όμως υπάρχει υποστήριξη εξασφάλιση υλικών και μέσων...»

Δ 9 : « Η ύπαρξη πόρων και εξοπλισμός».

Και οι 13 διευθυντές/τριες περιέγραψαν ότι παράγοντας αποδοχής ή απόρριψης μιας καινοτομίας είναι οι **συνεργασίες της σχολικής μονάδας** με γονείς ή άλλους φορείς

Δ 6: «... από το πόσο ανοικτοί είναι οι γονείς των μαθητών, ώστε να δεχτούν την συμμετοχή των παιδιών τους στην εφαρμογή της καινοτομίας».

Δ13: « Ναι. Ψάχνουμε, προσπαθούμε να συνεργαστούμε»

Ε) Στο πέμπτο ερώτημα το οποίο αφορά στο κατά πόσο αυτόνομη είναι κατά τη γνώμη σας η σχολική μονάδα ώστε να εισάγει καινοτόμες ιδέες και πρακτικές, οι 6 από τους 13 διευθυντές/τριες κατέθεσαν ότι **υπάρχει αυτονομία στο σχολείο** για καινοτομία. Χαρακτηριστικές απαντήσεις των Δ7 και Δ12:

όμως μεράκι και θέληση

Δ 7: «Υπάρχει χώρος. Υπάρχει αυτονομία...».

Δ 12: « Ναι. Άνετα. Αυτή την ελευθερία την έχουμε. Δεν θα μας πει κανείς γιατί κάντε αυτό ή το άλλο».

Οι άλλοι 6 από τους 13 διευθυντές/τριες κατέθεσαν ότι **υπάρχει ως ένα βαθμό αυτονομία στο σχολείο** για καινοτομία.. Χαρακτηριστικές απαντήσεις των Δ7 και Δ12:

Δ 10: «Ως ένα βαθμό ναι. Εδώ δεν είναι εύκολα τα πράγματα γιατί πραγματικά όλη η προσπάθεια γίνεται μέσα στα πλαίσια των προγραμμάτων σπουδών της πολιτικής του ΥΠΑΙΘ.(...)».

Μια (1)διευθύντρια από τους 13 διευθυντές/τριες υποστήριξε ότι **δεν υπάρχει αυτονομία** στην σχολική μονάδα:

Δ 1: «Δεν υπάρχει περιθώριο για αυτενέργεια. Το σύστημα είναι συγκεντρωτικό, κεντρικά ελεγχόμενο. Το αναλυτικό πρόγραμμα όπως είναι διαμορφωμένο βασίζεται σε ξεπερασμένα δεδομένα, δεν ενσωματώνει τις νέες εξελίξεις ή όποιες νέες ιδέες εισάγονται αποσπασματικά και πολλές φορές έρχονται σε αντίθεση με κάποιες άλλες εντολές (π.χ. τρόπος εξέτασης και αξιολόγησης μαθητών)».

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα διερευνώνται οι παράμετροι: α) πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές την εκπαιδευτική αλλαγή β) εάν έχουν εισαγάγει/υιοθετήσει στο σχολείο τους νέες ιδέες και πρακτικές οι οποίες άλλαξαν π.χ. τον τρόπο διοίκησης του σχολείου, το κλίμα του σχολείου ή κάποιον άλλο παράγοντα γ) τα βήματα που ακολούθησαν ώστε η καινοτομία να οδηγήσει στην αλλαγή και δ) ποιες από τις καινοτομίες που εισαγάγατε και εφαρμόσατε διήρκησαν στο χρόνο(επιβίωσαν).

Α) Στο ερώτημα, το πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές /τριες με λέξεις την εκπαιδευτική αλλαγή, οι 12 από τους 13 διευθυντές/τριες τη συσχέτισαν με **τη βελτίωση του σχολείου.**

Δ5: «(...) αλλαγή στο επίπεδο της σχολικής μονάδας, το νέο και χρήσιμο (...) θα βελτιώσει κάποια διάσταση της λειτουργίας του σχολείου, του έργου και αποτελέσματος».

Οι 8 στους 13 διευθυντές/τριες συσχετίζουν την εκπαιδευτική αλλαγή με την **ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων των μαθητών.** Χαρακτηριστική απάντηση του διευθυντή Δ10:

Δ10: « (...) που οι μαθητές και μαθήτριες χαίρονται να έρχονται, να αναπτύζουν τα ταλέντα τις ικανότητές τους, την κριτική τους σκέψη, με κατανόηση και αγάπη (...).»

Ένας (1) από τους διευθυντές απάντησε ότι η εκπαιδευτική αλλαγή σχετίζεται με την **δημιουργικότητα.**

Δ9: «Δημιουργικότητα,(...)».

Και οι 13 διευθυντές/τριες απάντησαν ότι η εκπαιδευτική αλλαγή σχετίζεται **νέους τρόπους διδασκαλίας.** Χαρακτηριστική απάντηση του διευθυντή Δ7:

Δ7: «Αλλαγή στον τρόπο σκέψης. Διδασκαλίας».

Τρεις (3) από τους 13 διευθυντές απάντησαν ότι η εκπαιδευτική αλλαγή σχετίζεται με την **εξωστρέφεια του σχολείου στην κοινωνία.** Ενδεικτική η απάντηση του Δ8:

Δ8: «(...) Εξωστρέφεια του σχολείου στην κοινωνία, άνοιγμα στην τοπική

κοινωνία».

Επίσης οι 5 στους 13 διευθυντές /τριες περιέγραψαν την εκπαιδευτική αλλαγή ως **παιδαγωγική ευκαιρία**. Ενδεικτική απάντηση Δ6:

Δ6: «*Παιδαγωγική ευκαιρία, μαθησιακή πρόοδος, επαγγελματική βελτίωση*».

Οι 2 από τους 13 διευθυντές χαρακτήρισαν την εκπαιδευτική αλλαγή ως μια **συμφωνία**, όπως απάντησε ο Δ7:

Δ7: «*Συμφωνία. Συμφωνία για αλλαγή, (...)*».

Β) Στο ερώτημα σχετικά με το εάν έχουν εισαγάγει/υιοθετήσει στο σχολείο τους νέες ιδέες και πρακτικές οι οποίες άλλαξαν π.χ. τον τρόπο διοίκησης του σχολείου, το κλίμα του σχολείου ή κάποιον άλλο παράγοντα, οι 2 από τους 13 διευθυντές απάντησαν ότι έχουν κάνει αλλαγές **στο διοικητικό τομέα**. Χαρακτηριστική απάντηση της Δ1:

Δ1: «*Στο σχολείο μου έχω διαμορφώσει ανάλογα τον τρόπο που λειτουργεί σε διοικητικό επίπεδο (μηχανοργάνωση, τεχνολογική αναβάθμιση, κ.λ.π.)...*»

Οι 12 από τους 13 απάντησαν ότι επαναπροσδιόρισαν το **στυλ ηγεσίας** τους. Ποιο συγκεκριμένα :

- Δύο (2) αξιολογήσαν τις **αναθέσεις καθηκόντων**.

Ενδεικτική η απάντηση της Δ1

Δ1: «*..ανάθεση καθηκόντων. (...)*»

-Και οι 12 διευθυντές/τριες προσανατολίστηκαν **στην ανάπτυξη δημοκρατικού διαλόγου** μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Ενδεικτική απάντηση από τον Δ6

Δ6: «*Νομίζω πώς έχω! Πρώτα απ' όλα δημοκρατικός διάλογος(...)*».

-Και οι 12 διευθυντές απάντησαν ότι προωθούν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών **στη λήψη απόφασης**. Ενδεικτική απάντηση της Δ2:

Δ2: «*Η λήψη αποφάσεων παίρνετε από κοινού*».

-Και οι 12 διευθυντές απάντησαν ότι ενθαρρύνουν τη **επικοινωνία και συνεργασία των εκπαιδευτικών**. Χαρακτηριστική απάντηση του Δ11:

Δ11: «*(...) ενθαρρύνοντας την επικοινωνία και συνεργασία των εκπαιδευτικών μεταξύ τους...*»

-Οι 4 από τους διευθυντές/ντριες **επιβραβεύουν τις προσπάθειες** των εκπαιδευτικών, όπως χαρακτηριστικά μας είπε η Δ3:

Δ3: «*(...)Η επιβράβευση των προσπαθειών τους ήταν ένας τρόπος*

κινητροδότησης και αναγνώρισης»

Οι 7 από τους 13 διευθυντές του δείγματος της έρευνας μας οργάνωσαν **ενδοσχολικές επιμορφώσεις** για την βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών. Χαρακτηριστική η απάντηση του Δ10:

Δ10: «(...)Επιμόρφωση ενδοσχολική, να καλλιεργήσουν τις δεξιότητές τους (...).»

Οι 8 από τους 13 διευθυντές κατέθεσαν ότι προωθούν τις **νέες παιδαγωγικές μεθόδους και τεχνικές** στη διδακτική πρακτική.

Χαρακτηριστική η απάντηση της Δ2:

Δ2: «Η πλειονότητα των καθηγητών μας διδάσκουν κατά κύριο λόγο με ομαδοσυνεργατικό τρόπο και χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες συστηματικά. Καθώς επίσης αρκετοί χρησιμοποιούν και τον βιωματικό τρόπο διδασκαλίας».

Οι 10 από τους 13 διευθυντές δ/τριες ως καινοτομία απάντησαν ότι βελτίωσαν τον **τεχνολογικό εξοπλισμό** διότι είναι εργαλείο για υποστήριξη και χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών στην διδακτική πρακτική. Οι απαντήσεις ενδεικτικά από του Δ2,Δ5,Δ10:

Δ2: « Η πλειονότητα των καθηγητών μας διδάσκουν με τις νέες τεχνολογίες συστηματικά (...) »..

Δ5: «Το πρώτο κομμάτι που θα μπορούσαμε να πούμε ως καινοτομία που έφερε η διοίκησή μου στο σχολείο είναι ότι όσο και να φαίνεται περίεργο η εισαγωγή των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία. Πριν ήταν ελάχιστος ο τεχνολογικός εξοπλισμός».

Δ10: « Πρώτα κοίταξα τον τεχνολογικό εξοπλισμό».

Όλοι και οι 13 διευθυντές/ντριες εφάρμοσαν **καινοτόμα προγράμματα** κυρίως αυτά που προτείνει το ΥΠΑΙΘ (περιβαλλοντικά, πολιτιστικά, αγωγής υγείας, σταδιοδρομίας, Ευρωπαϊκά προγράμματα ,κ.α.), αλλά και άλλων φορέων. Ενδεικτικές απαντήσεις των Δ7, Δ8, Δ9

Δ7: «Στο σχολείο μας έχουν γίνει προγράμματα πολλά σχολικών δραστηριοτήτων και το τελευταίο που κάναμε στο πρόγραμμα Erasmus+ ».

Δ8: «Ευρωπαϊκό πρόγραμμα Erasmus+. Διακρατικό "Χρυσοπράσινο φύλλο" με Κύπρο...».

Δ9: «... τα προγράμματα περιβαλλοντικά, πολιτιστικά, αγωγής υγείας, διαμεσολάβηση συνομηλίκων» .

Στους 3 από τους 13 διευθυντές/τριες η εισαγωγή καινοτομιών συσχετίστηκε με την **ίδρυση Τμημάτων Ένταξης/Τάξεων Υποδοχής / Ενισχυτική διδασκαλία,**

καινοτομίες οι οποίες σχεδιάστηκαν κεντρικά και αξιοποιήθηκαν από τους διευθυντές/τριες. Παραθέτουμε την απάντηση του Δ5.

Δ5: « ... στο σχολείο μας ήρθε η καινοτομία των Τμημάτων Ένταξης. Όπου μαθητές με μαθησιακές δυσκολίες να ενταχθούν στις τάξεις με την τρέχουσα νομοθεσία να υποστηρίζονται από τους εκπαιδευτικούς ειδικής αγωγής. Στο σχολείο μας εφαρμόζεται και η ενισχυτική διδασκαλία ».

Οι 7 στους 13 διευθυντές/ντριες αξιοποίησαν τη **συνεργασία με Εκπαιδευτικά ιδρύματα & συλλόγους, Σύλλογο γονέων, κ.α.**

Ενδεικτικά αναφέρουμε τις απαντήσεις των Δ1& Δ7:

Δ1: «... συνεργασία με άλλους φορείς όπως Συντονιστές Εκπ/σης, Εκπ/κά ιδρύματα & συλλόγους, Σύλλογο γονέων κλπ.»

Δ9: « ... συνεργασία με γονείς, φορείς όπως το Πανεπιστήμιο Πατρών, Το Μουσείο Στυμφαλίας του Ομίλου Πειραιώς».

Γ) Στο παρόν ερώτημα, δηλαδή ποια τα βήματα που ακολούθησαν οι διευθυντές/τριες ώστε η καινοτομία να διατηρηθεί, τα ευρήματα της έρευνας είναι τα παρακάτω:

Οι 12 από τους 13 διευθυντές απάντησαν ότι έχουν **όραμα με σκοπούς και στόχους** (η ανάγκη για καινοτομία) σχετικά με αυτό που θέλουν να εισάγουν. Ενδεικτικά δίνεται η απάντηση του: Δ9

Δ9: « Έχω στόχο και όραμα για το σχολείο(...)..»

Και οι 13 διευθυντές/τριες απάντησαν **αξιολογούν τις παραμέτρους** (άνθρωποι, υποδομές, τεχνογνωσία)

ο Οι 6 από τους 13 διευθυντές/τριες αναζήτηση **έμπειρων εκπαιδευτικών**. Ενδεικτική απάντηση Δ2

Δ2: «(...) Μέσα σε αυτό το πλαίσιο(...) σε κάποιους τομείς υπάρχουν οι μέντορες οι οποίοι αναλαμβάνουν να βοηθήσουν τους υπόλοιπους που δεν έχουν τις ίδιες γνώσεις...».

ο Οι 7 από τους 13 διευθυντές/τριες, αναζητούν και αξιοποιούν τον **τεχνολογικό εξοπλισμό**. Ενδεικτική απάντηση Δ1:

Δ1: «(...) το σχολείο εξοπλίστηκε με Η/Υ και διαμορφώθηκε μία αίθουσα για να χρησιμοποιείται στην αρχή τουλάχιστον από όποιον εκπαιδευτικό ήθελε να δοκιμάσει κάτι καινούριο στο μάθημα το».

ο Οι 11 από τους 13 διευθυντές/τριες απάντησαν ότι γίνονται

επιμορφώσεις των εκπαιδευτικών ώστε είναι γνωστικά επαρκείς.

Ενδεικτική απάντηση Δ10:

Δ10: «(...) Επιμόρφωση ενδοσχολική ,να καλλιεργήσουν τις δεξιότητές τους. (...)Και ότι άλλο υπάρχει από το ΥΠΑΙΘ ή το ΠΕΚΕΣ».

ο Οι 12 από τους 13 διευθυντές αναζητούν και αξιοποιούν **συνεργασίες** εδοσχολικά κα εξωσχολικά (φορείς εκπαίδευσης, εκπαιδευτικά Ιδρύματα, Τοπική αυτοδιοίκηση, σύλλογοι γονέων, κ.α.), που θα συμβάλλουν στην υλοποίηση της καινοτομίας

ο Και οι 13 διευθυντές /τριες απάντησαν ότι ένα άλλο βήμα είναι ο **διάλογος** με το σύλλογο διδασκόντων.

Ενδεικτική απάντηση Δ4:

Δ4: «(...)Διαρκή συζήτηση με τους εκπαιδευτικούς , να τους πείσεις για την ανάγκη της καινοτομίας, τα οφέλη(...)».

ο Οι 10 από τους 13 διευθυντές /τριες του δείγματος μας απάντησαν ότι προωθούν **κλίμα συνεργασίας** (αλληλοϋποστήριξης, εμπιστοσύνης). Ενδεικτική απάντηση Δ13

Δ13: «(...) να υπάρχει εμπιστοσύνη και συνεργασία και κοινός σκοπός».

ο Μια (1) διευθύντρια από τους 13 διευθυντές /τριες του δείγματος απάντησε ότι **κάνει ένα σχεδιασμό δράσης**. Απάντηση Δ3:

Δ3: « (...) 1. Σχεδιασμός δράσης (...)».

ο Τρεις (03) από τους 13 διευθυντές αναφέρθηκαν στο διάλογο για την **επίλυση προβλημάτων** κατά την εφαρμογή της καινοτομίας

Ενδεικτική απάντηση Δ5:

Δ5: «(...)Διαρκής συζήτηση με τους εκπαιδευτικούς διάθεση για επίλυση αποριών και προβλημάτων (...)».

ο Οι 6 από τους 13 διευθυντές/τριες **αξιοποίηση εμπειριων εκπαιδευτικών**. Ενδεικτική απάντηση Δ6

Δ6: «(...) Χρησιμοποίηση εκπαιδευτικών που υιοθέτησαν πιο εύκολα την αλλαγή ως πολλαπλασιαστών και βοηθών για τους υπολοίπους που στάθηκαν πιο διστακτικοί».

ο Τρεις (3) διευθυντές απάντησαν ότι **παρατηρούν και αξιολογούν** τη δραστηριότητα. Ενδεικτική απάντηση Δ3:

Δ3: «(...) 5. Παρακολούθηση και αξιολόγηση εφαρμογής και(...)».

Δ) Στο ερώτημα σχετικά με το ποιες από τις καινοτομίες που εισαγάγατε και

εφαρμόσατε διήρκησαν στο χρόνο(επιβίωσαν), οι 9 από τους 13 διευθυντές τους απάντησαν ότι επιβίωσε ως καινοτομία η χρήση των **Νέων Τεχνολογιών** στη διδακτική πρακτική και νέα εργαλεία :

Δ5: «... η εισαγωγή των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία... εμπλουτίζει το μάθημα και το ενδιαφέρον των μαθητών... η λειτουργία του e-class και της σύγχρονης εκπαίδευσης»

Οι 9 στους 13 διευθυντές υποστήριξαν ότι επιβίωσαν οι **νέες τεχνικές διδασκαλίας** σχετιζόμενες με τη χρήση ΤΠΕ. Χαρακτηριστική απάντηση της Δ13:

Δ13: «Αξιοποίηση των γνώσεων Β επιπέδου και η αξιοποίηση στην τάξη. Συνεχώς υπάρχει αναζήτηση νέων τρόπων και τεχνικών».

Ένας (1) στους 13 διευθυντές απάντησε ότι η καινοτομία που εισήγαγε και επιβίωσε ήταν **ο τρόπος διοίκησης**, δίνοντας ευκαιρίες δημοκρατικού και δίκαιου διαλόγου στο σύλλογο διδασκόντων και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.

Δ7: «Η καινοτομία που εισήγαγα και έχει διάρκεια είναι να δίνω ίσες ευκαιρίες σε όλους και όλοι να έχουν ένα βήμα να προτείνουν και να ακουστεί η γνώμη τους. Να υπάρχει δικαιοσύνη στη λήψη αποφάσεων».

Δύο διευθυντές απάντησαν ότι οι καινοτομίες που επιβίωσαν ήταν **οι ομάδες συνεργασίας εκπαιδευτικών** (συναδελφικής κουλτούρας).Ενδεικτική απάντηση Δ2:

Δ2: « Οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε ομάδες. Βάζουμε έναν στόχο συνήθως μέσα στους σκοπούς μας είναι και η αυτοβελτίωση. Οι ομάδες εργασίας βοηθάνε πολύ σε αυτό τον τομέα γιατί ο ένας παίρνει πράγματα από τον άλλον και αποκτάνε μία κοινή συναδελφική κουλτούρα.

Οι οκτώ από τους 13 διευθυντές απάντησαν ότι από τις καινοτομίες τις οποίες που υιοθέτησαν, επιβίωσαν η **Εφαρμογή προγραμμάτων σχολικών δραστηριοτήτων**. Ενδεικτική απάντηση Δ4:

Δ4: «Η υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, πολιτιστικά και αγωγής υγείας τα οποία στοχεύουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων των μαθητών μας , καλλιέργεια θετικών στάσεων αλλά και σύνδεσης με τη διδασκαλία με διαφορετικό τρόπο»

Οι 5 από τους 13 διευθυντές απάντησαν ότι από τις καινοτομίες τις οποίες που υιοθέτησαν και επιβίωσαν είναι η υλοποίηση **ευρωπαϊκών προγραμμάτων**. Χαρακτηριστική απάντηση του Δ8:

Δ8: «(...) Όμως τα ευρωπαϊκά προγράμματα και οι συνεργασίες με άλλες χώρες και σχολεία είναι κάτι που ξεκινήσαμε και το εφαρμόζουμε με επιτυχία και θα το

εφαρμόζουμε. Δικτυωθήκαμε με άλλα σχολεία ανταλλάξαμε εμπειρίες και πρακτικές».

Δύο (2) από τους 13 διευθυντές/τριες απάντησαν ότι ως καινοτομίες επιβίωσαν τα **ενδοσχολικά επιμορφωτικά προγράμματα** (μαθητές και εκπαιδευτικούς) σε θέματα που τους αφορούσαν. Όπως μας απαντά χαρακτηριστικά ο Δ6:

Δ6: « Ενδοσχολικές επιμορφώσεις μαθητών και εκπαιδευτικών για διάφορα θέματα»

Μια (1) διευθύντρια εφαρμόζει **ενδοσχολικά επιμορφωτικά προγράμματα σε γονείς**, όπως μας απαντά η Δ2:

Δ2: «Έχουμε δημιουργήσει σχολή γονέων, έχουμε καλέσει ψυχολόγους να μιλήσουν στους καθηγητές».

Για 4 από τους 13 διευθυντές/τριες καινοτομία που επιβίωσε και λειτούργησε θετικά στην κοινότητα για τέσσερεις διευθυντές/τριες είναι η ίδρυση **Τμημάτων Ένταξης και Τάξεων Υποδοχής** υποστηρίζοντας την δικαιοσύνη και τις ίσες ευκαιρίες στο εκπαιδευτικό περιβάλλον :

Δ11: « Τμήμα ένταξης με 25 μαθητές και Τάξη Υποδοχής ευάλωτων ομάδων».

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα διερευνώνται οι παράμετροι: α) οι τρόποι με τους οποίους οικοδομείται η γνώση μέσω της καινοτομίας, β) εάν οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές είναι συνυφασμένες με την πραγματική ζωή και τα ενδιαφέροντα των μαθητών, γ) εάν οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές είναι εστιασμένες στις εκπαιδευτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών, δ) εάν οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται μεταξύ τους (είτε ως ειδικότητες είτε διεπιστημονικά) ώστε να επικοινωνήσουν νέες πρακτικές και ιδέες, ε) εάν αναζητούνται συνεργασίες με άλλους φορείς, γονείς, σχολικές μονάδες, κ.α., ώστε να αξιοποιηθούν οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές;

A) Στο ερώτημα, σχετικά με του τρόπους που μπορεί να οικοδομηθεί η νέα γνώση, οκτώ (8) από τους 13 διευθυντές/τριες απάντησαν ότι η στην οικοδόμηση της γνώσης γίνεται μέσα από την αναζήτηση και **εφαρμογή νέων τρόπων διδασκαλίας**. Ενδεικτική απάντηση Δ10:

Δ10: «αλλάζω τρόπο διδασκαλίας άρα και μάθηση. Βιωματική ,συνεργατική και ανακαλυπτική μάθηση. Καλλιέργεια των δεξιοτήτων»

Επίσης πέντε (5) από τους 13 διευθυντές/τριες αντιλαμβάνονται το χτίσιμο της νέας γνώσης ως μια διαδικασία που **μαθαίνουν τον τρόπο πως να μαθαίνουν όλοι μαζί**. Ενδεικτικές απάντησεις Δ2 και Δ4 :

Δ2: « όλοι μαζί μαθαίνουμε. Αξιοποιούμε τρόπους για να βελτιώσουν τα αποτελέσματα μας».

Δ4: « Μαθαίνω πως να μαθαίνω . Διαφορετικά . Δεν μαθαίνουμε όλοι με τον ίδιο τρόπο

Β) Στο παρόν ερώτημα, σχετικά με το εάν οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές είναι συνυφασμένες με την πραγματική ζωή και τα ενδιαφέροντα των μαθητών,

Τέσσερις (4) από τους 13 διευθυντές απάντησαν ότι οι καινοτομίες που εισάγονται **δεν σχετίζονται με την πραγματική ζωή και τα ενδιαφέροντα των μαθητών:**

Δ12: Δ12: « Όχι ιδιαίτερα. Υπό προϋποθέσεις. Αλλά κάθε αλλαγή καταλήγει στους μαθητές»

Οι 9 από τους 13 διευθυντές/τριες απάντησαν ότι σαφέστατα η επιλογή της καινοτομίας που θα εισαχθεί στο σχολείο έχει **σχέση με την πραγματική ζωή και τα ενδιαφέροντα των μαθητών**. Χαρακτηριστική η απάντηση του Δ10:

Δ10: «Σαφέστατα. Ναι. Μέσω προγραμμάτων Σχ. Δραστηριοτήτων να εμπλακούν οι μαθητές ώστε να γίνουν ενεργοί πολίτες και σκεπτόμενοι πολίτες. Να τους αναπτύξουμε την κριτική τους ικανότητα. Μαθητοκεντρικά προγράμματα με Αρχές Συνεργασίας, βιωματικής μάθησης της ανακαλυπτική μάθησης και διεπιστημονικότητα. Δίνουμε στα παιδιά τη δυνατότητα να δημιουργήσουν και να εκφραστούν ελεύθερα

Γ) Στην ερώτηση αυτή , σχετικά με το εάν «οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές είναι εστιασμένες στις εκπαιδευτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου σας», οι 13 διευθυντές/τριες στο σύνολό τους απάντησαν ότι οι καινοτόμες ιδέες **είναι εστιασμένες στις ανάγκες των εκπαιδευτικών**. Χαρακτηριστική απάντηση του Δ5:

Δ5: «Βεβαίως! (...) Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών είναι επιβεβλημένη για ένα σχολείο που θέλει να μαθαίνει και να αλλάζει».

Δ) Στο ερώτημα, εάν δηλαδή, οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται μεταξύ τους (είτε ως ειδικότητες είτε διεπιστημονικά) ώστε να επικοινωνήσουν νέες πρακτικές και ιδέες, πήραμε τις παρακάτω απαντήσεις:

Εννέα (11) από τους 13 διευθυντές/τριες απάντησαν ότι έχουν δημιουργηθεί μικρές άτυπες ομάδες συνεργασίας στο σχολείο τους όπου **επικοινωνούν/ανταλλάσσουν ιδέες** μεταξύ τους ή παρακολουθούν το μάθημα

συναδέλφων, ώστε να ανταποκριθούν σε δυσκολίες που αντιμετωπίζουν. Παραθέτουμε την απάντηση δυο Δ1:

Δ1 : «Έχουμε δημιουργήσει άτυπες ομάδες πχ οι καθηγητές ξένων γλωσσών σε συνεργασία με τους Συντονιστές Εκπ/σης δοκιμάζουμε νέες πρακτικές στη διδασκαλία του αντικειμένου μας (πχ ομαδοσυνεργατική κλπ) – και για το σκοπό αυτό ανταλλάσσουμε πρακτικές ή ακόμη όταν αυτό είναι εφικτό γίνεται παρακολούθηση του μαθήματος.

Εννέα (11) στους 13 διευθυντές/τριες απάντησαν ότι υπάρχει **συνεργασία εκπαιδευτικών** και μεταξύ της ίδιας ειδικότητας αλλά και διεπιστημονικά. Ενδεικτική απάντηση

Δ10 : «Ναι, συνεργάζονται και έχουν βελτιωθεί όσον αφορά νέες τεχνικές και πρακτικές διδακτικές...»

Δύο (2) διευθυντές από τους 13 του δείγματος υποστήριξε ότι η **μοναχικότητα** είναι χαρακτηριστικό των εκπαιδευτικών του σχολείου του.

Δ6 : «Δυστυχώς οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν συνηθίσει να εργάζονται ομαδικά και συνεργατικά, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων. Διστάζουν να εκτεθούν στα μάτια άλλων ενηλίκων είτε κατά τη διάρκεια του μαθήματός τους είτε κατά τη διευθέτηση εξωδιδακτικών εργασιών. Προτιμούν τη μοναχική δουλειά(...).»

Ε) Στο ερώτημα αυτό, δηλαδή, εάν «Αναζητούνται συνεργασίες με άλλους φορείς, γονείς, σχολικές μονάδες, κ.α., ώστε να αξιοποιηθούν οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές», οι έντεκα (11) από τους 13 διευθυντές /τριες απάντησαν ότι αναζητούνται συνεργασίες με φορείς. Ενδεικτικά παραθέτουμε την απάντηση του Δ5 και Δ8:

Δ5: «Αναζητούνται συνεργασίες (...) από το Δήμο αλλά και άλλους φορείς. Οι οργανισμοί που δεν καταφέρνουν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα θα εξαφανιστούν μοιραία. Εάν το σχολείο δεν μπορέσει να προσαρμοστεί δεν θα παράγει το έργο που πρέπει. Άρα ένα έξυπνο σχολείο είναι το σχολείο που χρειαζόμαστε που μαθαίνει ώστε να ανταπεξέλθει στις νέες αλλαγές»

Δ8: «Βεβαίως . (...) Οι συνεργασίες με άλλους φορείς είναι πάντα επιθυμητή και αναζητούμε συνεργάτες για οικονομική και άλλου είδους υποστήριξη.

Οι 7 από τους 13 διευθυντές /τριες απάντησαν ότι αναζητούνται συνεργασίες και με άλλες σχολικές μονάδες σε προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων, προγράμματα E-twinning, κ.α., αξιοποιώντας τα ψηφιακά εργαλεία

Δ1: «Έγινε προσπάθεια μέσω αυτών των προγραμμάτων να συνεργαστούμε με την τοπική κοινωνία και με άλλες σχολικές μονάδες αξιοποιώντας εργαλεία όπως Skype

για να υπάρχει επικοινωνία και κοινές δράσεις πάλι με χρήση νέων τεχνολογιών όπως δημιουργία βίντεο ή διαδραστικών δραστηριοτήτων.

Οι 7 από τους 13 διευθυντές /τριες απάντησαν ότι η **συνεργασία με τους γονείς** είναι αποδοτική. Ενδεικτική απάντηση Δ10:

Δ10: « Ναι. Οι γονείς είναι βασικοί υποστηρικτές της βελτίωσης της ποιότητας του σχολείου...Γίνονται και άλλες συνεργασίες ... »

Μέρος Γ- Συμπεράσματα- Προτάσεις

Κεφάλαιο 7

7.1 Συμπεράσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο παρατίθενται τα ευρήματα της έρευνας έτσι όπως τα αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων των Γυμνασίων του Νομού Κορινθίας, βασιζόμενοι τόσο στους άξονες και στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουμε θέσει από την αρχή της ερευνητικής εργασίας όσο και στην βιβλιογραφία.

Όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα και σχετικά με το πως νοηματοδοτεί ο διευθυντής /τρια την έννοια της εκπαιδευτικής καινοτομίας, οι απόψεις που επικρατούν είναι ότι η καινοτομία είναι το νέο και το καινούργιο που εισέρχεται στη σχολική μονάδα και το οποίο συμβάλλει σε αλλαγές. Υποστηρίζουν επίσης τις αντιλήψεις ότι οι αλλαγές οδηγούν στη βελτίωση της εκπαιδευτικής πρακτικής και κατ' επέκταση του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας και ότι συμβάλλουν στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων μέσω της υιοθέτησης και εφαρμογής νέων τεχνικών και μεθόδων διδασκαλίας.

Σχετικά με το ρόλο του διευθυντή στην υιοθέτηση και εισαγωγή της καινοτομίας στο σχολείο, επικρατούν οι απόψεις ότι ο διευθυντής πρέπει να είναι ενθαρρυντικός και βοηθητικός προς τους εκπαιδευτικούς ώστε να ξεπερνούν δυσκολίες, καθώς και να τους εμπνέει εμπιστοσύνη. Να τον διακρίνει δημοκρατικό πνεύμα συνεργασίας, να είναι δίκαιος και να προκρίνει τον ουσιαστικό και γόνιμο διάλογο. Να δίνει ευκαιρίες πρωτοβουλιών για καινοτομία προς τους εκπαιδευτικούς και μαθητές και να καλλιεργεί τις καλές σχέσεις μεταξύ τους και κατ' επέκταση το καλό σχολικό κλίμα. Επιπροσθέτως υποστηρίζουν ότι ο διευθυντής οφείλει να έχει όραμα και στόχους για το σχολείο και να γνωρίζει τις ανάγκες της σχολικής μονάδας για καινοτομία, ώστε να επιλέγει σωστά το είδος της καινοτομίας, να το μοιράζεται με τους εκπαιδευτικούς, να επιχειρηματολογεί και να τους πείθει για τα οφέλη μιας τέτοιας αλλαγής ώστε να κάμψει ενδεχόμενες αντιστάσεις.

Για το ρόλο των εκπαιδευτικών στην εισαγωγή και υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών επικρατούν οι απόψεις ότι οι εκπαιδευτικοί είναι οι σημαντικοί υλοποιητές μιας καινοτομίας. Η αποδοχή και υποστήριξη του κοινού οράματος για τη σχολική μονάδα

από τους εκπαιδευτικούς οδηγεί στην υιοθέτηση και υλοποίηση μιας καινοτόμου ιδέας. Ακόμα, η καλλιέργεια και υιοθέτηση συνεργατικού πνεύματος και αλληλοστήριξης μεταξύ των εκπαιδευτικών της μονάδας δημιουργεί κουλτούρα συνεργασίας, αλληλοτροφοδότησης ιδεών και συνεπώς κουλτούρα καινοτομίας στο σχολείο. Ιδιαίτερα θετική είναι η αντίληψη ότι οι καινοτομίες εφαρμόζονται καλύτερα όταν οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνονται και παίρνουν πρωτοβουλίες, διότι είναι οι ίδιοι που σχεδιάζουν τον τρόπο δράσης. Επιπροσθέτως, υποστηρίζουν ότι για την υιοθέτηση νέων ιδεών και την εφαρμογή τους στην πράξη, οι εκπαιδευτικοί επιμορφώνονται ή και αυτομορφώνονται ώστε να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις και να κάνουν το μάθημά τους πιο ελκυστικό και λειτουργικό. Από τα ευρήματά μας, ενώ δεν επικρατεί ιδιαίτερα, αλλά συμφωνεί με την βιβλιογραφία, είναι η άποψη ότι η ανάληψη καινοτομιών από τους εκπαιδευτικούς εξαρτάται από την στάση τους και την πεποίθησή τους για την καινοτομία. Δηλαδή άλλοι είναι καινοτόμοι και ενδιαφέρονται για την αλλαγή, άλλοι πάλι θέλουν παρότρυνση και άλλοι παραμένουν αδρανείς.

Για τους παράγοντες απόρριψης της υιοθέτησης και εφαρμογής της καινοτομίας υπερθεματίζουν τα παρακάτω:

A) Οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ανασφάλεια λόγω του ότι οι γνώσεις τους μπορεί να είναι ελλιπείς σε σχέση με την καινοτομία που υιοθετεί και εφαρμόζει το σχολείο και συνεπώς τους εκθέτουν προσωπικά.

B) Λόγω του απαιτητικού καθηκοντολογίου τους, της αύξησης της ύλης, κ.α., αντιλαμβάνονται την καινοτομία ως βάρος, φόρτο εργασίας.

Γ) Το γεγονός ότι για την υλοποίηση μιας καινοτομίας χρειάζεται χρόνος τον οποίο οι εκπαιδευτικοί δεν διαθέτουν λόγω άλλων υποχρεώσεων (έλλειψη χρόνου).

Δ) Το κακό κλίμα που επικρατεί στο σχολείο και η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, όπως οι εχθρικές σχέσεις που έχουν κάποιοι σύλλογοι μεταξύ τους και η αντιπαλότητα μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή .

Σχετικά με τους λόγους αποδοχής μιας καινοτομίας από τους εκπαιδευτικούς επισημαίνουν τα εξής:

A) Οι καλές σχέσεις που διέπουν το σύλλογο διδασκόντων και η καλή συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών.

B) Η ανταλλαγή απόψεων, ιδεών και γνώσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών ώστε να ανταπεξέλθουν στην αλλαγή.

Γ) Η στήριξη των εκπαιδευτικών από το διευθυντή.

Δ) Οι διατιθέμενοι πόροι όπως χρήματα και εξοπλισμός -κατά κύριο λόγο- για την υποστήριξη και ολοκλήρωση μιας καινοτομίας. Στο σημείο αυτό μπορεί να παρατηρεί η παρατήρηση σχετικά με την αναβολή κάποιων καινοτόμων προγραμμάτων λόγω έλλειψης επαρκούς χρηματοδότησης.

Ε) Οι συνεργασίες που συνάπτει η σχολική μονάδα με γονείς, φορείς εκπαίδευσης και άλλους φορείς, ώστε να ενισχύεται η υλοποίηση της καινοτομίας είτε οικονομικά είτε με την απαιτούμενη τεχνογνωσία. Ιδιαίτερης σημασίας στοιχείο είναι ότι οι γονείς παραμένουν οι σταθεροί συνεργάτες σε ό,τι καινοτόμο προσπαθεί και εφαρμόζει το σχολείο, πάντα βέβαια ανάλογα των δυνατοτήτων τους.

Σχετικά με την αυτονομία της σχολικής μονάδας και την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών διακρίνονται δύο απόψεις. Η μία υποστηρίζει ότι υπάρχει αυτονομία στη σχολική μονάδα για να υλοποιούνται καινοτόμες δράσεις, παρόλο που αναγνωρίζει το πόσο απαιτητικό και σφικτό είναι το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών. Όμως, λόγω της δυνατότητας σύνδεσης των καινοτόμων δράσεων των προγραμμάτων σχολικών δραστηριοτήτων με τα διδακτικά αντικείμενα υπάρχει η ευχέρεια υλοποίησής τους. Από την άλλη πλευρά, με το ίδιο επιχείρημα, δηλαδή το σφικτό αναλυτικό πρόγραμμα, υποστηρίζεται ότι, δεν υπάρχει αρκετή αυτονομία ή υπάρχει ως ένα βαθμό αυτονομία, για την υλοποίηση καινοτομιών. Διαφαίνεται, λοιπόν, ότι είναι στη διάθεση του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων η καινοτομία.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι η καινοτομία είναι το νέο και το καινούργιο που εισέρχεται στην σχολική μονάδα και προκαλεί αλλαγές. Οι αλλαγές εστιάζονται στις νέες πρακτικές και τεχνικές διδασκαλίας, οι οποίες βελτιώνουν τα μαθησιακά αποτελέσματα. Αυτό συμφωνεί με την άποψη του Fullan (2005:18-32), ότι οι παράγοντες για την καινοτομία είναι το εκπαιδευτικό υλικό, οι μέθοδοι και διδακτικές πρακτικές καθώς και η φιλοσοφία της παιδαγωγικής. Συμφωνεί επίσης και με την άποψη των Hoffman et al (2012), ότι υπάρχει θετική συσχέτιση της καινοτομίας με τη μαθησιακή αποτελεσματικότητα. Αν κρίνουμε από το γεγονός ότι η βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων βελτιώνει και την εκπαιδευτική πράξη, τα αποτελέσματά μας συνάδουν με την άποψη του Οργανισμού Οικονομίας Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OCED, 2016), ότι σκοπός της καινοτομίας είναι η βελτίωση της σχολικής μονάδας.

Σημαντικό ρόλο στην εισαγωγή μιας καινοτομίας στο σχολείο έχει ο διευθυντής ο οποίος διακρίνεται για την εμπιστοσύνη που αποπνέει στο σύλλογο, το δημοκρατικό του πνεύμα, τον διάλογο, την ενίσχυση και ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών για λήψη

πρωτοβουλιών. Όπως υποστηρίζει ο Eisner (2000:347) «ο εκπαιδευτικός... οφείλει να έχει μερίδιο στο πως θα γίνει η αλλαγή στα σχολεία». Για το λόγο αυτό ο διευθυντής φροντίζει και επικοινωνεί το όραμα και τους στόχους που έχει θέσει για το σχολείο με τους εκπαιδευτικούς, τους εξηγεί την ανάγκη της καινοτομίας και της αλλαγής και τους πείθει για το όφελος που έχει η σχολική μονάδα από αυτήν την καινοτόμο δραστηριότητα. Όπως υποστηρίζουν οι Day & Sammons (2014), η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ της ηγεσίας και των εκπαιδευτικών, η κατανόηση των αναγκών τους, το όραμα και η προσήλωση στους στόχους είναι τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης ηγεσίας.

Οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που αναλαμβάνουν και εφαρμόζουν την καινοτομία και το επιτυγχάνουν εφόσον βιώνουν ένα σχολικό κλίμα συνεργασίας, εμπιστοσύνης, υποστήριξης και ενθάρρυνσης, διαμοίρασης ιδεών και αποδοχής εμπλοκής στην καινοτομία δεσμευόμενοι στους στόχους και την αποστολή της, όταν δηλαδή γνωρίζουν τους λόγους εισαγωγής του νέου εγχειρήματος αλλά και τα οφέλη που θα έχουν τόσο προσωπικά όσο και ως σχολική μονάδα. Η αντίληψη αυτή συγκλίνει με τα λεγόμενα των Deal & Peterson (1999) ότι δηλαδή η θετική σχολική κουλτούρα είναι παράγοντας ενίσχυσης της επικέντρωσης στους στόχους και στην αποστολή της σχολικής μονάδας, ενδυναμώνει τη δέσμευση μεταξύ των μελών και προωθεί την οικοδόμηση μιας κοινότητας μάθησης. Οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ασφαλείς, ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν στην καινοτομία, με την επιμόρφωση (ενδοσχολικά ή εξωσχολικά) σε νέα εκπαιδευτικά εργαλεία και διδακτικές πρακτικές οι οποίες καλύπτουν τις απαιτούμενες ανάγκες τους. Σε αντιστοιχία με τον Fullan (1991; 2016), ένα πρόγραμμα που προωθεί την εκπαιδευτική αλλαγή φροντίζει για την ομαλή προσαρμογή των εκπαιδευτικών μεριμνώντας για την συνεχή επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Η ανασφάλεια που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί σχετικά με την επάρκεια των γνώσεων τους ώστε να είναι αποτελεσματικοί στις απαιτήσεις της καινοτομίας που εισέρχεται στο σχολείο, η έλλειψη χρόνου λόγω αυξημένων υποχρεώσεων τους, ο φόρτος εργασίας, το κακό κλίμα στο σύλλογο, η έλλειψη συνεργατικού πνεύματος, είναι παράγοντες απόρριψης της καινοτομίας. Αυτό υποστηρίζει και ο Papert (1977) όταν αναφέρεται στα εμπόδια της εισαγωγής μιας καινοτομίας και στην αντίσταση της αλλαγής, θέλοντας να δείξει ότι η εισαγωγή της καινοτομίας σχετίζεται με το πόσο καλά πλαισιωμένη είναι. Αντιθέτως, το καλό κλίμα μέσα στο σύλλογο, η συνεργασία και η ανταλλαγή ιδεών, οι πρωτοβουλίες, αλλά και οι συνεργασίες με γονείς και άλλους φορείς ως παράγοντες αποδοχής της καινοτομίας λειτουργούν ως ενισχυτές υλοποίησης της.

Για να μπορούν να εφαρμοστούν καινοτόμες ιδέες και πρακτικές χρειάζεται η σχολική μονάδα να έχει αυτονομία ή έως ένα βαθμό αυτονομία. Κυρίως τα καινοτόμα προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων που εφαρμόζονται στα σχολεία μπορούν να συνδεθούν με το διδακτικό αντικείμενο. Η αντίληψη αυτή είναι σε αντιστοιχία με τον Πρίντζα, (2003:24), οποίος υποστηρίζει ότι υπάρχουν περιθώρια σε κάθε σχολική μονάδα για πρωτοβουλίες και δράσεις ακόμα και στα στενά πλαίσια του συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος. Ωστόσο έγκειται στη διάθεση του εκπαιδευτικού και του διευθυντή γιατί όπως λέει ο Παπακωνσταντίνου (2008: 238), σημασία έχει η αυτονομία στη δράση (π.χ. στον προγραμματισμό του σχολείου, στην κατάρτιση του αναλυτικού προγράμματος, κ.α..) και όχι η αυτονομία στη διαχείριση της δράσης.

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα δηλαδή με το πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων την συμβολή της καινοτομίας στην αλλαγή της σχολικής μονάδας επικρατούν οι απόψεις ότι η εκπαιδευτική αλλαγή είναι μια παιδαγωγική ευκαιρία για το σχολείο. Είναι η ανάπτυξη και η καλλιέργεια των γνώσεων και δεξιοτήτων των μαθητών. Υποστηρίζονται οι θέσεις ότι η εκπαιδευτική αλλαγή είναι η αλλαγή στον τρόπο σκέψης και διδασκαλίας, είναι η βελτίωση του σχολείου. Σημαντική είναι και η άποψη ότι η εκπαιδευτική αλλαγή είναι μια συμφωνία μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας με το σκεπτικό ότι κάθε αλλαγή για να πετύχει πρέπει να συμφωνείται. Σε συνάρτηση με την άποψη ότι η εκπαιδευτική αλλαγή είναι μια παιδαγωγική ευκαιρία, υποστηρίζεται ότι είναι μια ευκαιρία ενίσχυσης της εξωστρέφειας του σχολείου και του ανοίγματος του στην τοπική κοινωνία.

Σχετικά με τις καινοτομίες που εφαρμόζονται στο σχολείο οι επικρατέστερες απόψεις είναι ότι διαμοιράζονται καθήκοντα και αρμοδιότητες μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων και ενισχύεται και αναπτύσσεται ο δημοκρατικός διάλογος. Άλλες απόψεις που επικροτούνται για τις καινοτομίες που υιοθετούνται στη σχολική μονάδα είναι η συμμετοχική λήψη αποφάσεων (από κοινού) στο σύλλογο διδασκόντων, καθώς και η ενίσχυση και ενθάρρυνση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών. Η επιβράβευση από τη διεύθυνση του σχολείου των πρωτοβουλιών και των προσπαθειών των εκπαιδευτικών και των μαθητών είναι ακόμα μια αντίληψη που επικρατεί. Άλλες σημαντικές αντιλήψεις είναι και η οργάνωση και υλοποίηση ενδοσχολικών επιμορφώσεων για τον εμπλουτισμό των γνώσεων και την καλλιέργεια δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών, όπως επίσης και η προώθηση νέων παιδαγωγικών μεθόδων και τεχνικών στη διδακτική πράξη. Καθολικά ισχυρή άποψη είναι η

εφαρμογή-υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων Σχολικών Δραστηριοτήτων όπως Περιβαλλοντικά, Πολιτιστικά, Αγωγής Υγείας, Ευρωπαϊκά προγράμματα, Διακρατικά προγράμματα αλλά και προγράμματα φορέων τα οποία ενισχύουν τη διδακτική πρακτική και αναπτύσσουν στους μαθητές την κριτική τους ικανότητα τις δεξιότητες επικοινωνίας συνεργασίας σε ομάδες κ.α.. Στα πλαίσια της κοινωνικής δικαιοσύνης και των ίσων ευκαιριών στη μάθηση- μια εκπαιδευτική πολιτική που υπηρετεί το σχολείο- υποστηρίζουν ως καινοτομία την ίδρυση και την λειτουργία Τμημάτων Ένταξης για μαθητές με μαθησιακές δυσκολίες ή και εκπαιδευτικές ανάγκες και Τάξεων Υποδοχής για ευάλωτες ομάδες μαθητών. Σημαίνουσα σημασία επίσης έχουν οι απόψεις που υπερθεματίζουν την ανανέωση και βελτίωση του τεχνολογικού εξοπλισμού της σχολικής μονάδας τόσο στον εκπαιδευτικό τομέα αλλά και στον τομέα της διοικητικής υποχρέωσης του σχολείου (λήψη και διεκπεραίωση εγγράφων, ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, κ.α.). Επιπροσθέτως, υποστηρίζουν σημαντικά τη συνεργασία με γονείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα, φορείς εκπαίδευσης ή και επιχειρηματικούς φορείς.

Ως βήματα που ακολουθούν για την διατήρηση της καινοτομίας είναι τα εξής:

- 1) Ο διευθυντής/τρια έχει όραμα με σκοπούς και στόχους και γνωρίζει την ανάγκη για καινοτομία.
- 2) Αξιολόγηση των παραμέτρων που σχετίζονται με την διατήρηση της καινοτομίας:
 - i. αναζήτηση έμπειρων εκπαιδευτικών σε καινοτόμες πρακτικές,
 - ii. ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού,
 - iii. αναγνώριση αναγκών επιμορφωτικών δράσεων για τους εκπαιδευτικούς,
 - iv. αναζήτηση συνεργασιών (ενδοσχολικά και εξωσχολικά) με γονείς φορείς εκπαιδευτικούς ή και επιχειρηματικούς αλλά και φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης κ.α.,
 - v. ενίσχυση και καλλιέργεια θετικού σχολικού κλίματος, επικοινωνίας και συνεργασίας στο σύλλογο διδασκόντων.
- 3) Εφαρμογή αντίστοιχων δράσεων:
 - i. αξιοποίηση έμπειρων εκπαιδευτικών σε καινοτόμες πρακτικές,
 - ii. αξιοποίηση του τεχνολογικού εξοπλισμού,
 - iii. οργάνωση επιμορφωτικών δράσεων για τους εκπαιδευτικούς,

- iv. σύναψη συνεργασιών (ενδοσχολικά και εξωσχολικά) με γονείς φορείς εκπαιδευτικούς ή και επιχειρηματικούς αλλά και φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης κ.α.,
- v. επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή ενός καινοτόμου εγχειρήματος, παρατήρηση και αξιολόγηση της εφαρμογής των δραστηριοτήτων ώστε να υπάρξουν οι ανάλογες βελτιώσεις.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι, ενώ δεν επικρατεί σημαντικά η άποψη ότι πρέπει να υπάρχει ένας σχεδιασμός της καινοτόμου δράσης, είναι απαραίτητη συνθήκη για τη διατήρησή της.

Οι απόψεις που είναι ισχυρές και επικρατούν σχετικά με το είδος των καινοτομιών που επιβιώνουν είναι οι παρακάτω:

- α. η αξιοποίηση των Νέων Τεχνολογιών και Πληροφορίας τόσο στο διοικητικό όσο και στο εκπαιδευτικό επίπεδο,
- β. η εφαρμογή στην διδασκαλία νέων τεχνικών και πρακτικών (π.χ. ομαδοσυνεργατική, βιωματική διδασκαλία, κ.α.),
- γ. η εφαρμογή καινοτόμων Ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών προγραμμάτων και καινοτόμων προγραμμάτων Σχολικών Δραστηριοτήτων όσον αφορά την ανάπτυξη και καλλιέργεια δεξιοτήτων, στάσεων και συμπεριφορών των μαθητών και η σύνδεσή τους με το διδακτικό αντικείμενο,
- δ. ενδοσχολικές επιμορφώσεις για γονείς (π.χ. σχολή γονέων), για εκπαιδευτικούς και μαθητές ανάλογα με τις ανάγκες που κάθε στιγμή διαμορφώνονται,
- ε. ίδρυση και λειτουργία Τμημάτων Ένταξης και Τάξεων Υποδοχής εύλαωτων ομάδων στα πλαίσια της κοινωνικής δικαιοσύνης και των ίσων ευκαιριακών στη μάθηση,
- στ. αλλαγή στο στυλ ηγεσίας με τα εξής χαρακτηριστικά:
 - ο δημοκρατικός και δίκαιος διάλογος,
 - ο κοινή λήψη αποφάσεων,
 - ο καλλιέργεια καλού και συνεργατικού κλίματος μεταξύ των εκπαιδευτικών,
 - ο επιβράβευση των πρωτοβουλιών και των προσπαθειών εκπαιδευτικών και μαθητών,
 - ο ενίσχυση και δημιουργία μικρών πυρήνων καινοτόμων εκπαιδευτικών για τις δράσεις.

Όπως μας καταδεικνύουν τα παραπάνω αναφερόμενα, η εκπαιδευτική αλλαγή είναι η παιδαγωγική ευκαιρία για εισαγωγή νέων παιδαγωγικών μεθόδων και πρακτικών στη διδακτική πρακτική. Είναι η αλλαγή στον τρόπο διδασκαλίας και μάθησης, μέσα από την εισαγωγή καινοτομιών με νέες τεχνικές και εργαλεία διδασκαλίας. Αλλάζει ο τρόπος διδασκαλίας αλλάζει και ο τρόπος μάθησης. Έτσι η διερευνητική, ομαδοσυνεργατική, βιωματική μάθηση αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των μαθητών/τριων. Αναδεικνύει τα ταλέντα και τη δημιουργικότητά τους, όπως υποστηρίζει και ο Hargreaves (2003) και ο Θεοδωρόπουλος (2019) ότι η καινοτομία εισάγεται στην εκπαίδευση με σκοπό οι νέοι να γίνουν δημιουργικότεροι. Με γνώμονα την εκπαιδευτική αλλαγή επιτυγχάνουν την εξωστρέφεια του σχολείου, το άνοιγμα της σχολικής μονάδας στην κοινωνία. Η εκπαιδευτική αλλαγή συντελεί στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και κατ' επέκταση του σχολείου, καθώς οι αλλαγές που συμβαίνουν είναι αλλαγές οι οποίες έχουν συζητηθεί και συμφωνηθεί από όλους. Η εκπαιδευτική αλλαγή λοιπόν είναι μια συμφωνία αλλαγής. Αντίστοιχα με την άποψη της Αθανασούλα-Ρέππα (2008:187), οι στόχοι και ο σκοπός του σχολείου μπορεί να επιτυγχάνονται όταν οι εκπαιδευτικοί δεσμεύονται και συνεργάζονται στην επιθυμητή αλλαγή.

Οι καινοτόμες πρακτικές που εφαρμόζονται στα σχολεία είναι ο μετασχηματισμός στο στυλ ηγεσίας, δηλαδή, η ανάθεση και διαμοίραση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων στους εκπαιδευτικούς, η καλλιέργεια του δημοκρατικού και δίκαιου διαλόγου όπου ο καθένας εκφράζεται ελεύθερα λέγοντας την άποψή του και η συμμετοχή στην από κοινού λήψη αποφάσεων. Η αντίληψη αυτή είναι ανάλογη με τις απόψεις που υποστηρίζουν ο Ιορδανίδης (2006), ότι ουσιαστική προϋπόθεση για τη διαχείριση της εκπαιδευτικής αλλαγής είναι η αποτελεσματική ηγεσία και η οποία σύμφωνα με τον MacBeath (2003) την κατανεμημένη και μετασχηματιστική ηγεσία.

Επίσης, σημαντική είναι η ενδυνάμωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας των εκπαιδευτικών μεταξύ τους, η οποία δημιουργεί κουλτούρα καινοτομίας για την αλλαγή. Όπως υποστηρίζουν οι Schweiker-Marra (1995) στην επιτυχία της εκπαιδευτικής αλλαγής ένας ακόμα σημαίνων παράγοντας είναι και η κουλτούρα του σχολείου, δηλαδή οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι στάσεις των εκπαιδευτικών για την αλλαγή και την καινοτομία. Άλλωστε σύμφωνα με τους MacBeath & Mortimore (2001), το ίδιο το σχολείο είναι αυτό που τροχοδρομεί και δεσμεύεται στην υλοποίηση της καινοτομίας. Επόμενη καινοτόμος πρακτική είναι η αναγνώριση και επιβράβευση των πρωτοβουλιών και των προσπαθειών για την καινοτομία. Αυτό συμφωνεί με

γνώμη της Δακοπούλου (2008) ότι η εκπαιδευτική καινοτομία μπορεί να προέρχεται από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς με σκοπό την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων. Η αναγνώριση των αναγκών και η υλοποίηση ενδοσχολικών επιμορφώσεων ενισχύουν με νέες γνώσεις και τεχνικές διδασκαλίας τους εκπαιδευτικούς, ώστε να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα και η οποία συναινεί με την άποψη του Hargreaves (2001:496) ότι η εφαρμογή της καινοτομίας κάνει το έργο των εκπαιδευτικών ευκολότερο.

Σημαντικός παράγοντας στην υλοποίηση καινοτομιών είναι η ύπαρξη και αξιοποίηση του τεχνολογικού εξοπλισμού όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές, διαδραστικοί πίνακες, κ.α., αλλά και των ψηφιακών εργαλείων στην διδασκαλία και τη μάθηση. Η Ίδρυση Τάξεων Ένταξης και Τάξεων Υποδοχής ενισχύει στην πράξη την δίκαιη και ισότιμη εκπαίδευση για όλους τους μαθητές/τριες με μαθησιακές δυσκολίες και ευάλωτες ομάδες μαθητών/τριων αντίστοιχα.

Τα βήματα που γίνονται για την διατήρηση μιας καινοτόμου πρακτικής είναι:

1. τίθεται το όραμα και οι στόχοι του σχολείου για την εισαγωγή μιας νέας ιδέας,
2. μελέτη και αξιολόγηση των αναγκών του οργανισμού και εφαρμογή απαραίτητων ενεργειών για την εισαγωγή της καινοτομίας και της αλλαγής. Η άποψη αυτή συμφωνεί με αυτό που διατυπώνει ο Senge (1996) ότι η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο ως σύνδεσμος αναστοχασμού των ελλειμμάτων και των αναγκών του σχολείου, του εκπαιδευτικού, του μαθητή, συμβάλλοντας στην ενδοσκόπηση που θα οδηγήσει στην συνείδηση, στην αλήθεια της ανάγκης της αλλαγής,
3. ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού και αξιοποίηση του τόσο στο διοικητικό-γραφειοκρατικό επίπεδο όσο και στην εκπαιδευτική πράξη,
4. αναζήτηση εκπαιδευτικών με εμπειρία στην καινοτομία και αξιοποίηση αυτών ως πολλαπλασιαστών της νέας γνώσης,
5. ενίσχυση του διαλόγου μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων καθώς και παρουσίαση της ιδέας και της ανάγκης εισαγωγής της καινοτομίας,
6. ενίσχυση του κλίματος συνεργασίας και ανάσχεση τυχών αντιστάσεων στη αλλαγή,
7. αναζήτηση συνεργασίας με άλλους φορείς εντός και εκτός σχολείου(π.χ. γονείς, εκπαιδευτικά ιδρύματα, φορείς του Δήμου, κ.α.),
8. συνεχής δημοκρατικός ουσιαστικός διάλογος και επίλυση προβλημάτων,

9. αξιοποίηση των έμπειρων εκπαιδευτικών (δρουν συμβουλευτικά , ενισχυτικά, καθοδηγητικά προς άλλους εκπαιδευτικούς),

10. αξιοποίηση των συνεργασιών

11. παρατήρηση και αξιολόγηση της εφαρμογής.

Τα παραπάνω βήματα ακολουθούν την θεωρία του Fullan (1993), σχετικά με τις 2 πρώτες φάσεις της εκπαιδευτικής αλλαγής δηλαδή (1) την υιοθέτηση/εισαγωγή και (2) την εφαρμογή της καινοτομίας. Σημαντική επισήμανση είναι ότι στο δεύτερο στάδιο το στάδιο της εφαρμογής, απουσιάζει ο σχεδιασμός της δράσης της καινοτομίας. Ωστόσο γίνεται παρατήρηση και αξιολόγηση της εφαρμογής.

Σχετικά με την τρίτη φάση της εκπαιδευτικής αλλαγής, δηλαδή (3) την εγκαθίδρυση της, διαφαίνεται παρακάτω από τις καινοτομίες που επιβιώνουν στα σχολεία και είναι οι εξής:

- η ανανέωση στον Εξοπλισμό ΤΠΕ του σχολείου και η χρήση τους στο διοικητικό- γραφειοκρατικό κομμάτι και από τους εκπαιδευτικούς και μαθητές στο εκπαιδευτικό,

- αξιοποίηση των νέων μεθόδων και τεχνικών διδασκαλίας στο σχολείο, οι οποίες εφαρμόζονται και διευκολύνουν τη διδακτική πρακτική,

- μετασχηματισμός του στυλ διοίκησης (δημοκρατία, διάλογος, κοινή λήψη απόφασης, πρωτοβουλίες, κ.α.),

- δημιουργία μικρών πυρήνων/ομάδων εκπαιδευτικών -συνεργασία εκπαιδευτικών,

- ενδοσχολική επιμόρφωση ανάλογα με τις ανάγκες (μαθητών ,εκπαιδευτικών και γονέων),

- υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων (Σχολικών δραστηριοτήτων, Ευρωπαϊκών προγραμμάτων, κ.α.),

- ίδρυση και λειτουργία Τμημάτων Ένταξης και Τάξεων Υποδοχής ευάλωτων ομάδων στα πλαίσια της κοινωνικής δικαιοσύνης και των ίσων ευκαιριακών στη μάθηση.

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα και συγκεκριμένα σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/τριες της σχολική μονάδας τη συμβολή της εκπαιδευτικής καινοτομίας στην οικοδόμηση των νέων τρόπων μάθησης και της νέας γνώσης, η επικρατέστερη άποψη είναι ότι η οικοδόμηση της γνώσης γίνεται μέσα από την αναζήτηση και εφαρμογή νέων τεχνικών και μεθόδων διδασκαλίας όπως η βιωματική μάθηση, η συνεργατική, η ανακαλυπτική και διερευνητική μάθηση. Η επόμενη ισχυρή άποψη η οποία θεωρείται και συμπληρωματική της παραπάνω άποψης είναι, ότι η οικοδόμηση της γνώσης είναι μια διαδικασία κατά την οποία μαθαίνουν τον τρόπο να μαθαίνουν εκπαιδευτικοί και μαθητές μαζί. Αξιοποιούν τρόπους διδασκαλίας, οι οποίοι βελτιώνουν τα αποτελέσματά τους.

Όσον αφορά την σύνδεση των καινοτομιών που εισάγονται στην σχολική μονάδα με την πραγματική ζωή και τα ενδιαφέροντα των μαθητών η επικρατέστερη άποψη υποστηρίζει ότι σαφέστατα όλες οι καινοτομίες και κυρίως τα προγράμματα Σχολικών Δραστηριοτήτων είναι μαθητοκεντρικά προγράμματα, που εμπλέκουν τους μαθητές σε δραστηριότητες προκειμένου να γίνουν ενεργοί πολίτες και κριτικά σκεπτόμενοι πολίτες. Με αρχές συνεργασίας, εργασίας στην ομάδα, βιωματικής μάθησης, ανακαλυπτική μάθησης και της διεπιστημονικότητας, δίνεται στα παιδιά η δυνατότητα να δημιουργήσουν και να εκφραστούν ελεύθερα. Υπάρχει όμως και μια άλλη άποψη η οποία δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρή και είναι ουσιαστικό να αναφερθεί, η οποία υποστηρίζει ότι οι καινοτομίες δεν είναι ιδιαίτερα εστιασμένες στις ανάγκες των μαθητών, διότι έτσι κι αλλιώς κάθε αλλαγή καταλήγει στους μαθητές.

Σχετικά με το αν οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές είναι εστιασμένες στις εκπαιδευτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών η άποψη που υποστηρίζουν πλήρως είναι ότι, είναι συνυφασμένες και εστιασμένες στις ανάγκες των εκπαιδευτικών διότι οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται διαρκή υποστήριξη στα καθημερινά τους προβλήματα. Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών είναι επιβεβλημένη για ένα σχολείο που θέλει να μαθαίνει και να αλλάζει.

Οι απόψεις που επικρατούν αναφορικά με την συνεργασία των εκπαιδευτικών, ώστε να επικοινωνούν νέες πρακτικές και ιδέες, είναι δύο. Η πρώτη υποστηρίζει ότι υπάρχουν μικρές άτυπες ομάδες συνεργασίας (ειδικότητας) στο σχολείο, όπου επικοινωνούν, ανταλλάσσουν ιδέες και όταν είναι εφικτό παρακολουθούν το μάθημα του συναδέλφου εκπαιδευτικού. Η δεύτερη επικρατούσα άποψη υποστηρίζει ότι, ναι, συνεργάζονται και ανταλλάσσουν απόψεις και αυτό έχει βελτιώσει τους εκπαιδευτικούς σχετικά με τις νέες πρακτικές διδασκαλίας, στο διδακτικό τους έργο. Η άποψη, η οποία

δεν επικρατεί, άλλα καταγράφεται και αξίζει να αναφερθεί, υποστηρίζει ότι δεν συνεργάζονται οι εκπαιδευτικοί μεταξύ τους, εκτός κάποιων λίγων εξαιρέσεων και προτιμούν τη μοναχικότητα του ρόλου τους.

Όσον αφορά τις συνεργασίες της σχολικής μονάδας με γονείς, φορείς της εκπαίδευσης ή άλλους φορείς η άποψη που επικρατεί είναι ότι αναζητούν και συνάπτουν συνεργασίες όπου είναι δυνατόν. Ακόμα, υποστηρίζουν ότι γίνονται συνεργασίες και με άλλες σχολικές μονάδες οι οποίες δικτυώνονται μέσω ψηφιακών εργαλείων (π.χ. Skype, πλατφόρμες e-twinning) για να υπάρχει διάδραση και κοινές δραστηριότητες. Επικροτούν πλήρως την άποψη ότι η συνεργασία με τους γονείς είναι αποδοτική και ότι αυτοί είναι οι βασικοί υποστηρικτές της βελτίωσης της ποιότητας του σχολείου.

Σύμφωνα με τις παραπάνω απόψεις, η οικοδόμηση της γνώσης με την εισαγωγή καινοτομιών επιτυγχάνεται με την εφαρμογή νέων τρόπων διδασκαλίας και μάθησης όπως η βιωματική, η διερευνητική, η ανακαλυπτική μάθηση. Αυτή η άποψη συμφωνεί με την άποψη του υποστηρίζει ο Gardner (1983; 2018) ότι οι στρατηγικές μάθησης που αναπτύσσουν τα αποτελεσματικά σχολεία είναι αυτές που καλλιεργούν τις πολλαπλές νοημοσύνες των μαθητών, όπως η ενεργητική συμμετοχή, διερεύνηση της γνώσης στοχασμός. Μέσω της καλλιέργειας δεξιοτήτων, μαθητές και εκπαιδευτικοί μαθαίνουν τον τρόπο πως να μαθαίνουν, ώστε να βελτιώνουν τα αποτελέσματά τους. Αυτή η άποψη υποστηρίζει τα λόγια του Senge (1994), ότι ο οργανισμός που μαθαίνει είναι αυτός όπου οι άνθρωποι εξελίσσουν την ικανότητά τους για να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, αναπτύσσουν νέους τρόπους να σκέφτονται και όλοι μαζί να μαθαίνουν πως να μαθαίνουν. Επίσης συντάσσεται και με τα λεγόμενα του Wenger (1998) ότι μια σχολική μονάδα μπορεί να κάνει την αρχή ως κοινότητα μάθησης έχοντας στόχο τη βελτίωση των αποτελεσμάτων των μαθητών της.

Οι νέες, καινοτόμες πρακτικές που εισάγονται στη σχολική μονάδα κατά κύριο λόγο είναι συνυφασμένες με την πραγματική ζωή και τα ενδιαφέροντα των μαθητών. Αυτή η στρατηγική ενέργεια αποτελεί και ένα από τα χαρακτηριστικά των έξυπνων σχολείων, σύμφωνα το πρόγραμμα αναβάθμισης των Μαλαισιανών σχολικών μονάδων (Mirzajani et al., 2016). Κατά κύριο λόγο εφαρμόζουν καινοτόμα προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων τα οποία αξιοποιούν νέες τεχνικές διδασκαλίας και μάθησης όπως η ομαδοσυνεργατική μέθοδος διδασκαλίας και αναπτύσσουν το κριτικό πνεύμα

των μαθητών, καλλιεργούν δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας, κ.α., όπως αντίστοιχα υποστηρίζει και ο Ματσαγγούρας (2000) για τις νέες στρατηγικές μάθησης στο σύγχρονο σχολείο.

Επίσης, οι νέες τεχνικές και πρακτικές διδασκαλίας και μάθησης είναι εστιασμένες στις εκπαιδευτικές-διδασκτικές- παιδαγωγικές ανάγκες των εκπαιδευτικών και αποσκοπούν στην ενδυνάμωσή του και την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων που τους διευκολύνουν και τους εμπλουτίζουν τη διδακτική πράξη. Και οι δύο ανωτέρω παραδοχές ταιριάζουν με αυτό που υποστηρίζει ο Voulalas (2001) ως παράγοντες που βοηθούν στη διαδικασία της αλλαγής ενός οργανισμού σε οργανισμό που μαθαίνει. Επίσης, συντάσσεται με τον ορισμό που δίνουν οι Argyris & Schön (1978) για την οργανωσιακή μάθηση ότι είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας έρευνας και απόκτηση της νέας γνώσης που επιτυγχάνεται με την αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας με άλλα μέλη του οργανισμού.

7.1. Συζήτηση

Από την παρούσα εργασία φαίνεται ότι ως επί το πλείστον, η καινοτομία είναι μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας των σχολικών μονάδων που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα, με σκοπό την αλλαγή και την βελτίωση της διδακτικής πράξης και της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού τους έργου. Τα σχολεία αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες, τα νέα ψηφιακά διδακτικά εργαλεία, τις νέες μεθόδους και πρακτικές διδασκαλίας τις οποίες τις αντιλαμβάνονται ως καινοτομίες που συντελούν στην εκπαιδευτική αλλαγή. Η ηγεσία μετασχηματίζει το ρόλο της με χαρακτηριστικά του συμμετοχικού κλίματος στη λήψη αποφάσεων, κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Δίνει μεγάλη σημασία στην αναγνώριση και επιβράβευση των πρωτοβουλιών και των προσπαθειών των μαθητών και εκπαιδευτικών. Όπως επισημαίνουν ο Cameron et al. (2004) η αλληλεπίδραση και οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών του οργανισμού ενδυναμώνουν και οικοδομούν τους δεσμούς σύνδεσης και αρμονίας στον οργανισμό. Αλλά και από έρευνες που έχουν γίνει σε σχολεία του Hong Kong (Evans & Lindsay, 2003) η υποστήριξη και το καλό σχολικό κλίμα και η κουλτούρα του σχολείου συντελούν στην οργανωσιακή αλλαγή. Επιπροσθέτως η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ενισχύεται ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των αλλαγών που συμβαίνουν. Αναζητούνται συνεργασίες διασχολικές, εξωσχολικές με φορείς και ιδρύματα εκπαίδευσης, διαζώσης είτε ψηφιακά.

Διαπιστώνουμε από τα ευρήματα της έρευνας ότι υπάρχει μια θετική τάση προς την οικοδόμηση ενός σχολείου που μαθαίνει, ενός μανθάνοντα οργανισμού. Ενδεχομένως, επιτυγχάνεται αλλαγή και βελτίωση σε πολλούς τομείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας, υπάρχει εξέλιξη σε επίπεδο οργανωσιακής μάθησης, όμως χρειάζεται πολύ προσπάθεια θεσμική και ατομική (ηγεσία και εκπαιδευτικοί), χρόνος, καθοδήγηση, στήριξη, επιμόρφωση, ενίσχυση σε πόρους, αναπροσαρμογή του αναλυτικού προγράμματος, στρατηγικός σχεδιασμός, ώστε να εδραιωθούν τα σχολεία ως οργανισμοί που μαθαίνουν σε όλες τις διαστάσεις τους.

Τα ανωτέρω ευρήματα είναι ενδιαφέροντα, όμως δεν μπορούν να γενικευτούν, διότι η έρευνα αφορά σε μικρό δείγμα 13 διευθυντών/τριων των Γυμνασίων του Νομού Κορινθίας, παρόλο που είναι αποδεκτό από την βιβλιογραφία για την αξιοπιστία μιας ποιοτικής έρευνας. Ένας ακόμα περιορισμός είναι αυτός του τοπικού χαρακτήρα των ευρημάτων. Εάν η έρευνα διεξαχθεί σε ολόκληρο το Νομό Κορινθίας ή και σε άλλο νομό πιθανόν να δώσει περισσότερα ή και διαφορετικά αποτελέσματα ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα. Επίσης ένας τρίτος περιορισμός ίσως είναι και ο τύπος της συνέντευξης η οποία υλοποιήθηκε τηλεφωνικά λόγω των έκτακτων συνθηκών και απαγορεύσεων της πανδημίας του covid-19. Η τηλεφωνική συνέντευξη έχει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με την προσωπική διαζώσης συνέντευξη. Ωστόσο, η προσωπική επαφή είναι πιο ενεργητική και προσφιλής στον ερωτώμενο και ενδεχομένως να επηρεάζει ποσοτικά ή και ποιοτικά τα ευρήματα.

7.2. Προτάσεις μελλοντικών ερευνών

Το θέμα της παρούσας ερευνητικής εργασίας θα μπορούσε να αξιοποιηθεί και για περαιτέρω έρευνα όπως:

- Διεξαγωγή ομότιτλης έρευνας με ερωτηματολόγιο ώστε να αξιοποιήσει περισσότερα ευρήματα σε σχέση με την ποιοτική.
- Διεξαγωγή ομότιτλης έρευνας σε μεγαλύτερη κλίμακα αλλά και σε ευρύτερη γεωγραφική έκταση.
- Διεξαγωγή ποιοτικής ερευνητικής εργασίας για τη διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συμβολή της καινοτομίας στην μεταβολή ενός σχολείου σε σχολείο που μαθαίνει και σύγκριση με τα αποτελέσματα των διευθυντών/τριων.

➤ Ποιοτική έρευνα για τη διερεύνηση των αντιλήψεων των μαθητών σχετικά με την καινοτομία και τους τρόπους μάθησης και διδασκαλίας και εάν είναι οι αλλαγές αυτές προσαρμοσμένες στις πραγματικές τους ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους σε ένα σχολείο που μαθαίνει.

➤ Ποιοτική έρευνα για τη διερεύνηση των αντιλήψεων των Διευθυντών Εκπαίδευσης σχετικά με την καινοτομία στα σχολεία, την εκπαιδευτική αλλαγή και την προοπτική μεταβολής των σχολείων σε οργανισμούς μάθησης.

➤ Έρευνα σχετικά με τις κατηγορίες των εκπαιδευτικών καινοτομιών που συντελούν στην εξέλιξη ενός σχολείου, σε σχολείο που μαθαίνει, στα πλαίσια της μεταβαλλόμενης κοινωνίας και κατ' επέκταση των νέων απαιτήσεων.

Βιβλιογραφία/Αρθρογραφία

Ελληνόγλωσση

Γεωργαντά, Α., (2009). *Η ηγεσία στον οργανισμό που μαθαίνει: μια εμπειρική μελέτη πάνω στη σχέση του οργανισμού που μαθαίνει με τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Γιαννακάκη, Μ. Σ. (2005). "Η εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μμονάδα", στο Καψάλης Α. (επιμ.). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, 243-276, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Cohen, L., Manion, L, Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, .Αθήνα: Μεταίχμιο.

Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ίων/Έλλην.

Δεμερτζή Κ. (2007). "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.

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.

Θεοδωρόπουλος Ν. (2019). *Καινοτομία στο δημόσιο σχολείο: Προσλήψεις και πρακτικές των εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση*. Διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Πατρών. Πάτρα .

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.

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

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley Oxford: Στο Πασιαρδής , Π. (2015). *Διαχείριση Αλλαγής, Σχολική Αποτελεσματικότητα*

και Στρατηγικός Σχεδιασμός -Διαχείριση Αλλαγής, Σχολική αποτελεσματικότητα και Βελτίωση. (Τόμος Α). Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Αθήνα: Ίων

Κούλα, Β., (2011). *Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών: Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας*. Διδακτορική Διατριβή. Α.Π.Θ. Θεσσαλονίκη

Κυθραιώτης, Α. (2015β). Ο σχεδιασμός της αλλαγής. Στο Π. Πασιαρδής (Επιμ.), *Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός*. Τόμος Α, (σ. 89-120). ΑΠΚ: εκδ. ΕΛΛΗΝ.

Ματσαγούρας, Η.(2000). *Στρατηγικές Διδασκαλίας (Η κριτική σκέψη στην πράξη)*, εκδ.4^η. Αθήνα : Gutenberg

Μπαγάκης, Γ. (1999). *Εκπαιδευτικές αλλαγές, προγράμματα κινητικότητας και κοινοτικό πλαίσιο στήριξης*. Αθήνα Μεταίχμιο.

Μπαγάκης, Γ. (επιμ.) (2006). *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Μπαγάκης, Γ. (επιμ.) (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. & MacBeath, J. (2008). *Η ηγεσία που διευκολύνει τη μάθηση*, Αθήνα: 126 Λιβάνης.

Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *«Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας»*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας ΕΠΕ.

Παπακωνσταντίνου, Γ.(2008). «Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή στο Παπαναούμ Ζ., Μαυροσκούφης Δ. : *Οδηγός Επιμόρφωσης – Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή*. Θεσσαλονίκη : Α.Π.Θ.. ISBN 978-960-87786-9-6

Πασιαρδής, Π. (2015). *Διαχείριση Αλλαγής, Σχολική Αποτελεσματικότητα και Στρατηγικός Σχεδιασμός -Διαχείριση Αλλαγής, Σχολική αποτελεσματικότητα και Βελτίωση*. (Τόμος Α). Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Αθήνα: Ίων.

Πρίντζας, Γ. (2003). «Ο ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο ανοικτό σχολείο», στο Robson, C. (2010). *Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΥ ΚΟΣΜΟΥ: Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες έρευνας*. Εκδόσεις GUTENBERG

Ξωχέλλης, Π., (2006). *Ο εκπαιδευτικός στον σύγχρονο κόσμο*. Αθήνα, Δαρδάνος.

NΟΜΟΘΕΤΙΚΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ 137053/ΓΔ4/09-102020 «Σχεδιασμός και Υλοποίηση Προγραμμάτων Σχολικών Δραστηριοτήτων (Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας, Πολιτιστικών Θεμάτων) για το σχολικό έτος 2020-2021», ΥΠΑΙΘ, Αθήνα

ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ 147513/29-10-2020 ΘΕΜΑ: «Σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων e-Twinning για το σχολικό έτος 2020-2021» ΥΠΑΙΘ, Αθήνα
162380/Δ7/26-11-2020 ΘΕΜΑ: Σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων Αγωγής Σταδιοδρομίας για το σχολικό έτος 2020-2021» ΥΠΑΙΘ, Αθήνα

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2020). «Erasmus+. Οδηγός Προγράμματος»
(προσπελάστηκε 10-10-2020)

<https://www.iky.gr/el/erasmusplus-vivliothiki/item/3438-odigos-programmatos-erasmus-2020>

Ξενόγλωσση

Argyris, C & Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory OF Action Perspective*. Sydney: Addison-Wesley.

Attaran, M., Aliasb, N. & Sirajc, S., (2012). *Learning Culture in a Smart School: A Case Study*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 64(2012) 417 – 423. ELSEVIER
(προσπελάστηκε 12-10-2020)

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812050264>

Bennet, N., Crawford, M., Cartwright, M. (2003). *EFFECTIVE EDUCATIONAL LEADERSHIP*. The Open University. London. Paul Chapman Publishing SAGE Publication

Besson, B., Huber, J., Gaillard, P. M., & Rohmann, S. (2014). *Education for change: Change for education. Teacher manifesto for the 21st century of the conference «The Professional Image and Ethos of Teachers»*. Council of Europe, Strasbourg.
(προσπελάστηκε 12-11-2020) <https://www.learnchange.eu/manifesto/>

Bolam , R., Stoll, L., McMahon, A., Wallace, M., (2005). *Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities*. (προσπελάστηκε 12-10-2020)
<https://www.researchgate.net/publication/242082516>

Bretz, N. L. (2012). *Professional learning communities to increase student achievement* (Doctoral dissertation, College of Professional Studies- Northeastern University). (Προσπελάστηκε 12-11-2020) <https://repository.library.northeastern.edu>

Buckler, B. (1998). Practical Steps Towards a Learning Organization: Applying Academic knowledge to Improvement and Innovation in Business Process. *The Learning Organization*, 5(1),15-23

Bubb, S., Earley, P. (2011) Ensuring Staff Development Impacts on Learning, Chapter 44 Στο : T. Townsend and J. MacBeath (eds.), *International Handbook of Leadership for Learning*, Springer International Handbooks of Education 25, DOI 10.1007/978-94-007-1350-5_44, © Springer Science+Business Media B.V. 2011 <https://link.springer.com/book/10.1007/978-94-007-1350-5> (προσπελάστηκε 22-12-2020).

Brundrett, M., Duncan, D., (2011). Leading curriculum innovation in primary schools. *Management in Education.*, 25(3):119-124 (προσπελάστηκε 22-11-2020).

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0892020610387957>

Cameron, K.S., Bright, D., & Caza, A. (2004). «Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance». *American Behavioral Scientist*, vol.47, p.766-790. (Προσπελάστηκε 12-11-2020)

https://www.researchgate.net/publication/228906727_Exploring_the_Relationships_Between_Organizational_Virtuousness_and_Performance

Collinson, V., Cook, T., (2007) organizational LEARNING: Improving Learning, Teaching and Leading in School Systems. *Theory into Practice*, 45(2): 107-116

Day, C. & Sammons, P. (2014). *Successful school leadership*. Educational Development Trust. The University of Nottingham.

Deal, Terrence & K. Peterson (1999). *Shaping school culture: The school leader's role*. San Francisco: CA. Jossey-Bass Publishers

DuFour, R. (2004). Schools as learning communities. *Educational Leadership*. 61(8): 6-11. (προσπελάστηκε 15-11-2020) <http://www.ascd.org>

DuFour, R.; DuFour, R.; Eaker, R. & Many, T. (2013). *Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work (2nd ed.)*. Bloomington, IN: Solution Tree

Earley, P. (2013). *Leading and managing change: why is it so hard to do? Keynote article for discussion*. European Policy Network on School Leadership.

Eisner, E.W. (2000). Those who ignore the past...: 12 'easy' lessons for the next

millennium. *Journal of Curriculum Studies*, 32(2):343-357.

Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (2005), "The Management and Control of Quality", (sixth edition). *International Student Edition*, p.80

Frost D. (2012). "From professional development to system change: teacher leadership and innovation", *Professional Development in Education*, 38(2), 205- 227. (προσπελάστηκε 05-11-2020)

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19415257.2012.657861?scroll=top&nedAccess=true>

Fullan, M., Miles, M, Anderson, S., (1988). *Strategies for implementing microcomputers in schools: The Ontario case*. Canada.

Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. London: Cassell.

Fullan, M. (1995). The school as a learning organization: Distant dreams. *Theory into Practice*, 34:4, 230-235

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. (2011). *The Six Secrets of Change: What the Best Leaders Do Help Their Organization Survive and Thrive*. San Francisco: Jossey-Bass.

Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*, New York, NY: Teachers College Press.

Fullan, M & Hargreaves, A.,(1991). *What's Worth Fighting for? Working together for your School*. Hawthorn: ACEA Parebacks.

Gardner, H., (1983). *Multiple Intelligences: the theory in practice*. New York: Basic Books.

Gardner, H. & Moran, S., (2018). Hill, Skill and will: executive function from a multiple-intelligences perspective. *Executive function in education: From theory to practice* (p.25-56). The Guilford Press.

Garvin, D.A., (1993) Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July-August, p.p. 78-91.

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.

Hargreaves, A. (2001). *Emotional geographies of teaching*. University of Toronto.

Hargreaves, D. (2003) *Working laterally: how innovation networks make an education epidemic*. London: DfES.

Hargreaves, A., Fullan, M. (1992). *Understanding Teacher Development*. Teachers College Press. New York.

Hargreaves, A., Earl, L., Moore, S., Manning, S., (2001). *Learning To Change: Teaching beyond Subjects and Standards*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Hargreaves, A., Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press. New York & London.

Mirzajani, H., Bayekolaei, D., Kookandeh, M., Rezaee, S., Kamalifar, A., Shani, H., (2016). Smart Schools an Innovation in Education: Malaysian's Experience. *Asian Journal of Education and Training*, 2(1): 11-15. DOI: 10.20448/journal.522/2016.2.1/522.1.11.15

Hoy, W. K., & Miskel, C. G., (2013). *Educational Administration: Theory Research and practice*, 9th edition. New York: McGraw-Hill.

Hofman, R., Boom, J., Meeuwisse, M & Hofman, A., (2012). Educational Innovation, Quality and Effects: An Explorational of Innovations and Their Effects in Secondary Education". *Educational Policy*, 27(6), 843-866.

Hofman, R., Jansen, E., Spijkerboer, A., (2011). *Innovations: Perceptions of the teacher and school leaders on bottlenecks and outcomes*. *Education as Change*, 15:149-160

Hopkins, D, (2001). *School Improvement for Real*. London: Routledge Falmer

Hord, S.M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*, (προσπελάστηκε 12-10-2020) <https://eric.ed.gov/?id=ED410659>

Hord, S.M. & Hirsh, S.A. (2009). *The principal's role in supporting learning communities*. (προσπελάστηκε 12-10-2020) <http://www.ascd.org>

Hudson, P.; Hudson, S.; Gray, B. & Bloxham, R. (2012). Learning about being effective mentors: professional learning communities and mentoring. *In 3rd world conference on learning, teaching and educational leadership*. (προσπελάστηκε 18-11-2020) <http://eprints.qut.edu.au>

Karatzia-Stavlioti, E. Lambropoulos, H (2009). Education and economic development: evaluation and ideologies, In: Cowen, R., Kazamias, AM (eds) *International hanbook of comparative education*. Springer, New York, NY, pp 633-650

King, M. B., & Newman, F., (2001). Building school capacity through professional

development: Conceptual and empirical considerations. *International Journal of Education Management* 15(2):86094

Lieberman, A., (2000). *Networks as Learning Communities: Shaping the Future of Teacher Development*. *Journal of Teacher Education*, 51(3):221-227

MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: a matter of practice. *School Leadership & Management*. Formerly *School Organization*. v. 25, p.p. 349-366
(προσπελάστηκε 12-11-2020)

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13634230500197165>

MacBeath, J. and Mortimore, P. (2001). *Improving school effectiveness*. Buckingham: Open University Press

MacBeath, J., Dempster, N. (2009). *Connecting Leadership and Learning: Principles for Practice*. Routledge. Taylor & Francis Group. LONDON AND NEW YORK. ISBN 0-203-89464-2.

MacGilchrist, B., Mayers, k., Reed, J. (2004). *The Intelligent School*. SAGE Production. ISBN 0-7619-4775-2

Marsick, V.J., & Watkins, K.E., (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing Human Resources*, v:5(2), 132-151.

Ministry of Education Malaysia (MMM), (1997). Smart School flagship application: The Malaysian smart school a conceptual blueprint. In: Wan Zah Wan Ali, Hajar Mohd Nor, Hamzah, A., Alwi, H. (2009). The conditions and level of ICT integration in Malaysian Smart Schools. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*, 5(2) :21-31.

Miles, M., (1998). *Finding Keys to School Change: A 40-Year Odyssey*. *International Handbook of Educational Change*, pp 37-69. Springer

Mitchell, C., & Sackney, L. (2000). *Profound improvement: Building capacity for a learning community*. Lisse, The Netherlands: Swetz & Zeitlinger

NAESP(2008) The Principal's Role in Successful Schools: Creating a Positive School Culture. (προσπελάστηκε 12-10-2020)

[NAESP | National Association of Elementary School Principals](#)

OECD (2011). *Education at a Glance*. OECD Publishing. (προσπελάστηκε 9-10-2020) <http://www.oecd.org/greece/>

OECD, (2016). *Innovating Education and Educating for Innovation: The Power of Digital Technologies and Skills*, Paris.

- (προσπελάστηκε 20-10-2020) <http://dx.doi.org/10.1787/9789264265097-en>
- Oklahoma State Department Of Education, (2011). *Nine Essential Elements. A Framework for Continuous School Improvement*. (προσπελάστηκε 27-11-2020)
<https://sde.ok.gov/sites/default/files/9EE%20Booklet.pdf>
- Papert, S (1997). *Barriers to school innovation*, The Journal of the Learning Sciences, 6(4): 417-427.
- Perkins, D. N., (1992). *Smart schools: From training memories to educating minds*. Free Press. American Psychological Association.
- Rogers, B., (2002). *Teacher Leadership and Behaviour Management*. Publishing: Paul Chapman
- Rose, A. D. (1996). Examining the Fascination with the learning Organization. *Adult Learning*, 7(4), 5 & 15.
- Schweiker-Marra, K. E., (1995). *The Principal's Role in Effecting a Change in School Culture*. Distributed by ERIC Clearinghouse
- Scribner, J., (1999). Teacher Efficacy and Teacher Professional Learning. Implications for School Leaders. *Journal of school leadership*, 9(3):209-234.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. Random House, Sydney.
- Senge, P. M. Kleiner, a., Roberts, A., Ross, R.B. & Smith, B.J, (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and tools for Building a Learning Organization*. London: Nicolas Brealey.
- Sharma, R., (2005). Identifying a Framework for Initiating, Sustaining and Managing Innovations in Schools. *Psychology and Developing Societies*, 17(1): 51-80
- Shein, E., (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Massachusetts Institute of Technology (MIT). Sloan School of Management.
- Webb, R., Vulliamy, G., Hamalainen, S., Sarja, A., Kimonen, E. & Nevalainen, R. (2004). *A comparative analysis of primary teacher professionalism in England and Finland*. *Comparative Education*, 40(1), 83-107. (προσπελάστηκε 21-12-2020)
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0305006042000184890>
- Voulalas, Z., (2001). *Creating Schools as Learning Communities: Obstacles and Processes*. University of New South Wales. Doctor of Education
(προσπελάστηκε 27-12-2020)
https://meyda.education.gov.il/files/QualityTeaching/creating_schools.pdf
- Waslander, S., (2007). *Leren over innoveren*, Utrecht: VO-project Innovatie, In:

Hofman, R., Jansen, E., Spijkerboer, A., (2011). *Innovations: Perceptions of the teacher and school leaders on bottlenecks and outcomes*. *Education as Change*,15:149-160

Waterhouse, J. & Moller, J. (2009). Shared leadership (principle 4) In : MacBeath, J., Dempster , N. (2009). *Connecting Leadership and Learning: Principles for Practice*. Routledge. Taylor & Francis Group. LONDON AND NEW YORK. ISBN 0-203-89464-2.

Wenger, E., (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning, and, Identity: Learning in doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives*. Institute for Research on Learning.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Αγαπητή/τέ συνάδελφε, σας ευχαριστώ πολύ που προσφερθήκατε να λάβετε μέρος στη συνέντευξη που διενεργώ στα πλαίσια της έρευνάς μου για με τίτλο: «*Η διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κορινθίας σχετικά με τη συμβολή της καινοτομίας στον μετασχηματισμό μιας σχολικής μονάδας σε «σχολείο που μαθαίνει - έξυπνο σχολείο» (learning school-intelligent school)*».

Σας διαβεβαιώνω για την ανωνυμία των προσωπικών στοιχείων σας και παρακαλώ όπως εκφράσετε ελεύθερα τις απόψεις σας και την εμπειρία σας ώστε να ολοκληρωθεί αυτή η ερευνητική εργασία. Θα εφαρμοστεί τηλεφωνική ημιδομημένη συνέντευξη λόγω των μέτρων απαγόρευσης της πανδημίας και της αναστολής λειτουργίας των σχολικών μονάδων. Η διάρκειά της θα κυμανθεί γύρω στα 20 λεπτά. Με την άδειά σας, θα μαγνητοφωνηθεί για την διευκόλυνση της επεξεργασίας και της ανάλυσης του παραγόμενου υλικού. Ευχαριστώ θερμά για την ουσιαστική βοήθειά σας.

Διάρκεια συνέντευξης:

Ημερομηνία:

Ατομο που παίρνει την συνέντευξη: **Καλογεροπούλου Αριστέα**

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με την εφαρμογή τηλεφωνικής συνέντευξης λόγω της πανδημίας του Covid-19 και την απαγόρευση διαζώσης επικοινωνίας.

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ ΗΧΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:.....

Συναινώ στην ηχογράφηση της συνέντευξης που θα δώσω στην κ. Καλογεροπούλου Αριστέα, στα πλαίσια της διπλωματικής της εργασίας τίτλο με: «*Η διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κορινθίας σχετικά με τη συμβολή της καινοτομίας στον μετασχηματισμό μιας σχολικής μονάδας σε «σχολείο που μαθαίνει - έξυπνο σχολείο» (learning school-intelligent school)*».

Ο Δηλών/Η Δηλούσα

Εργαλείο συνέντευξης

Ταυτότητα Ερωτώμενου:

Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

Ηλικία: 31-40 41-50 51-60 >61

Ειδικότητα:

Έτη υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός:

Έτη υπηρεσίας ως διευθυντής/τρια:

Έτη υπηρεσίας σε έταιρη θέση στην εκπαίδευση:

Βαθμίδα/Τύπος σχολείου:

Ανώτατος τίτλος σπουδών: Πτυχίο ΑΕΙ/ΑΤΕΙ, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό

Περιοχή που εδρεύει η σχολική μονάδα: αστική, ημιαστική, αγροτική

Εξοπλισμός ΤΠΕ: επαρκής, ανεπαρκής, ικανοποιητικός

Χρηματοδότηση σχ. Μονάδας: επαρκής, ανεπαρκής, ικανοποιητική

Ερωτήσεις

1^{ος} Θεματικός Άξονας

1. Πως νοηματοδοτείτε ως διευθυντής /τρια την έννοια της εκπαιδευτικής καινοτομίας ;
2. Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος του διευθυντή στην υιοθέτηση μιας νέας ιδέας και της εισαγωγής της στο σχολείο ως καινοτομία;
3. Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εισαγωγή και υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών;
4. Από ποιους παράγοντες εξαρτάται η αποδοχή ή η απόρριψη της υιοθέτησης και εφαρμογής μιας καινοτομίας στο σχολείο σας;
5. Πόσο αυτόνομη είναι κατά τη γνώμη σας η σχολική μονάδα ώστε να εισάγει καινοτόμες ιδέες και πρακτικές;

2^{ος} Θεματικός Άξονας

6. Πως αντιλαμβάνεστε ως διευθυντής/τρια την συμβολή της καινοτομίας στην αλλαγή της σχολικής μονάδας;
7. Πως θα χαρακτηρίζατε με λέξεις την έννοια της εκπαιδευτικής αλλαγής;
8. Έχετε εισαγάγει/ υιοθετήσει στο σχολείο σας νέες ιδέες και πρακτικές οι οποίες άλλαξαν π.χ. τον τρόπο διοίκησης του σχολείου, το κλίμα του σχολείου ή κάποιον άλλο παράγοντα;
9. Ποια βήματα ακολουθήσατε ώστε η καινοτομία να οδηγήσει στην αλλαγή;
10. Ποιες από τις καινοτομίες που εισαγάγατε και εφαρμόσατε διήρκησαν στο χρόνο(επιβίωσαν)

3^{ος} Θεματικός Άξονας

11. Πως αντιλαμβάνεστε ως διευθυντής/τρια την συμβολή της εκπαιδευτικής καινοτομίας στην οικοδόμηση νέων τρόπων μάθησης και της νέας γνώσης;
12. Οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές είναι συνυφασμένες με την πραγματική ζωή και τα ενδιαφέροντα των μαθητών σας;
13. Οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές είναι εστιασμένες στις εκπαιδευτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;
14. Οι εκπαιδευτικοί του σχολείου σας συνεργάζονται μεταξύ τους (είτε ως ειδικότητες είτε διεπιστημονικά) ώστε να επικοινωνήσουν νέες πρακτικές και ιδέες;
15. Αναζητούνται συνεργασίες με άλλους φορείς, γονείς, σχολικές μονάδες, κ.α., ώστε να αξιοποιηθούν οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

1^η Συνέντευξη- Διευθύντρια σχολικής μονάδας 1(Δ1)

Φύλο: Γυναίκα

Ηλικία: 48

Ειδικότητα:ΠΕ06

Έτη υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός:25

Έτη υπηρεσίας ως διευθνής/τρια: 4

Έτη υπηρεσίας σε έταιρη θέση στην εκπαίδευση: οχι

Βαθμίδα/Τύπος σχολείου: Γενικό Γυμνάσιο

Ανώτατος τίτλος σπουδών: Μεταπτυχιακό

Περιοχή που εδρεύει η σχολική μονάδα: ημιαστική

Εξοπλισμός ΤΠΕ: ικανοποιητικός

Χρηματοδότηση σχ. Μονάδας: επαρκής

1^{ος} Θεματικός Άξονας

1. *Πως νοηματοδοτείτε την έννοια της εκπαιδευτικής καινοτομίας ;*

Δοκιμάζω ιδέες, μεθόδους, πρακτικές. Καινοτομία και ως προς τον τρόπο που διοικώ το σχολείο (από τη θέση μου ως διευθνήτρια) αλλά και ως προς τον τρόπο που διδάσκω (από τη θέση μου ως καθηγήτρια). Στο σχολείο μου θα μπορούσα κατ'αρχάς να διαμορφώσω ανάλογα τον τρόπο που λειτουργεί σε διοικητικό επίπεδο (μηχανοργάνωση, τεχνολογική αναβάθμιση, ανάθεση καθηκόντων κλπ). Στο εκπαιδευτικό κομμάτι πάλι θεωρώ πως βασικό εργαλείο είναι ο τεχνολογικός εξοπλισμός (διότι ένα μεγάλο κομμάτι της καινοτομίας βασίζεται στην τεχνολογία). Επίσης ενθαρρύνοντας την επικοινωνία και συνεργασία των εκπαιδευτικών μεταξύ τους αλλά και με άλλους φορείς όπως Συντονιστές Εκπ/σης, Εκπ/κά ιδρύματα & συλλόγους, Σύλλογο γονέων κλπ.

2. *Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος του διευθνή στην υιοθέτηση μιας νέας ιδέας και της εισαγωγής της στο σχολείο ως καινοτομία;*

Θεωρώ πως ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός. Εγώ θα είμαι αυτή που θα δώσω το στίγμα και τη γραμμή που θέλω να ακολουθήσει το σχολείο μου. Αν εγώ είμαι υπέρμαχος της καινοτομίας θα φροντίσω για τη διάχυση της στο σχολείο – αν δεν το πιστεύω τότε θα είναι δύσκολο να προχωρήσει ένα καινοτόμο πλάνο, εγχείρημα κλπ αφού δεν θα υπάρχει αντίστοιχη ενθάρρυνση και υποστήριξη. Ο Διευθυντής/-τρια είναι αυτός που χαράσσει την πορεία ενός σχολείου και διαμορφώνει το πλαίσιο για την εφαρμογή της οποιασδήποτε καινοτόμου πρακτικής, (και σε επίπεδο αλλαγής στάσεων, και σε επίπεδο προετοιμασίας και προσαρμογής και σε επίπεδο υλοποίησης)

3. *Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εισαγωγή και υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών;*

Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να εμπιστευτούν και να υιοθετήσουν το κοινό όραμα για τη σχολική μονάδα. Έχουμε δημιουργήσει άτυπες ομάδες πχ οι καθηγητές ξένων γλωσσών σε συνεργασία με τους Συντονιστές Εκπ/σης δοκιμάζουμε νέες πρακτικές στη διδασκαλία του αντικειμένου μας (πχ ομαδοσυνεργατική κλπ) – και για το σκοπό αυτό ανταλλάσσουμε πρακτικές ή ακόμη όταν αυτό είναι εφικτό γίνεται παρακολούθηση του μαθήματος.

4. *Από ποιους παράγοντες εξαρτάται η αποδοχή ή η απόρριψη της υιοθέτησης και εφαρμογής μιας καινοτομίας στο σχολείο σας;*

Ο βασικός ανασταλτικός παράγοντας είναι πως η καινοτομία ακόμη θεωρείται σαν κάτι έξτρα, που δεν ενσωματώνεται στο αναλυτικό πρόγραμμα ή στο ωράριο των εκπαιδευτικών. Αυτό προκαλεί δυσφορία διότι η εφαρμογή οτιδήποτε καινοτόμου συνεπάγεται αύξηση του φόρτου εργασίας και επιβάρυνση του ωραρίου άρα αντιμετωπίζεται με καχυποψία και δυσφορία. Σίγουρα ο διευθυντής/ντρια παίζει σημαντικό ρόλο έχοντας προνοήσει να δημιουργήσει στο σχολείο ένα κλίμα ασφάλειας και ηρεμίας. Αν οι εκπαιδευτικοί νιώθουν πως δεν επιβάλλεται μία καινοτόμος πρακτική αλλά έχουν λόγο στο πως θα εφαρμοστεί και επίσης ξέρουν πως έχουν την στήριξη και καθοδήγηση του διευθυντή/ντριας ίσως και να είναι πιο δεκτικοί. Ο ίδιος ο διευθυντής/ντρια οφείλει να είναι παράδειγμα ακολουθώντας πρώτος/η καινοτόμες δράσεις. Βέβαια αν δεν αλλάξει το γενικό πλαίσιο (αποκέντρωση, αναλυτικό πρόγραμμα κλπ) λίγη πρόοδος μπορεί να επέλθει.

5. *Πόσο αυτόνομη είναι κατά τη γνώμη σας η σχολική μονάδα ώστε να εισάγει καινοτόμες ιδέες και πρακτικές;*

Δεν υπάρχει περιθώριο για αυτενέργεια. Το σύστημα είναι συγκεντρωτικό, κεντρικά ελεγχόμενο. Το αναλυτικό πρόγραμμα όπως είναι διαμορφωμένο βασίζεται σε ξεπερασμένα δεδομένα, δεν ενσωματώνει τις νέες εξελίξεις ή όποιες νέες ιδέες εισάγονται αποσπασματικά και πολλές φορές έρχονται σε αντίθεση με κάποιες άλλες εντολές (πχ τρόπος εξέτασης και αξιολόγησης μαθητών)

2^{ος} Θεματικός Άξονας

6. *Πως αντιλαμβάνεστε την συμβολή της καινοτομίας στην αλλαγή της σχολικής μονάδας;*

Καινοτομία είναι αλλαγή. Συμβαδίζω με τα νέα δεδομένα. Εξελίσσομαι. Αλλαγή στην αντίληψη, στη στάση μου και κατ' επέκταση στον τρόπο που δρω και λειτουργώ.

7. *Πως θα χαρακτηρίζατε με λέξεις την έννοια της εκπαιδευτικής αλλαγής;*

Εξέλιξη, βελτίωση

8. *Έχετε εισαγάγει/ υιοθετήσει στο σχολείο σας νέες ιδέες και πρακτικές οι οποίες άλλαξαν π.χ. τον τρόπο διοίκησης του σχολείου, το κλίμα του σχολείου ή κάποιον άλλο παράγοντα;*

Στο σχολείο μου θα μπορούσα κατ' αρχάς να διαμορφώσω ανάλογα τον τρόπο που λειτουργεί σε διοικητικό επίπεδο (μηχανοργάνωση, τεχνολογική αναβάθμιση, ανάθεση καθηκόντων κλπ). Στο εκπαιδευτικό κομμάτι πάλι θεωρώ πως βασικό εργαλείο είναι ο τεχνολογικός εξοπλισμός (διότι ένα μεγάλο κομμάτι της καινοτομίας βασίζεται στην τεχνολογία). Επίσης ενθαρρύνοντας την επικοινωνία και συνεργασία των εκπαιδευτικών μεταξύ τους αλλά και με άλλους φορείς όπως Συντονιστές Εκπ/σης, Εκπ/κά ιδρύματα & συλλόγους, Σύλλογο γονέων κλπ

9. *Ποια βήματα ακολουθήσατε ώστε η καινοτομία να οδηγήσει στην αλλαγή;*

Γνωρίζοντας πως η γενική τάση που υιοθετείται από τους εκπ/κούς είναι η επιφύλαξη –κυρίως διότι υπάρχει ο φόβος του άγνωστου αλλά και ο φόβος πως κάθε τι καινούργιο συνεπάγεται φόρτο εργασίας, η αρχική μου τοποθέτηση φρόντισα να είναι μετριοπαθής και όχι πολύ φιλόδοξη ώστε να μην τρομάξει και απογοητεύσει. Όμως έδειξα από την αρχή πως πιστεύω αυτό που λέω και είμαι αποφασισμένη να το προχωρήσω. Φρόντισα να κάνω και κάποιες αλλαγές πριν ανακοινώσω το οτιδήποτε (πχ το σχολείο εξοπλίστηκε με Η/Υ και διαμορφώθηκε μία αίθουσα για να χρησιμοποιείται στην αρχή

τουλάχιστον από όποιον εκπαιδευτικό ήθελε να δοκιμάσει κάτι καινούριο στο μάθημα του). Επίσης ανέλαβα μεγάλο μέρος της προετοιμασίας και του γραφειοκρατικού μέρους – πχ για την πρόσκληση ειδικών επιστημόνων, τη συνεννόηση με τοπικούς φορείς και την οργάνωση δράσεων εντός του χώρου του σχολείου. Έτσι οι καθηγητές αποφορτίστηκαν από έξτρα αρμοδιότητες και ένιωσαν πιο ασφαλείς να συμμετέχουν.

10. *Ποιες από τις καινοτομίες που εισαγάγατε και εφαρμόσατε διήρκησαν στο χρόνο(επιβίωσαν)*

Η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών της ίδιας ειδικότητας σε άτυπες ομάδες εφαρμόζοντας την ομαδοσυνεργατική διδασκαλία και όποτε και όπου είναι εφικτό γίνεται παρακολούθηση του μαθήματος. Χρήση της τεχνολογίας στη διδακτική πρακτική. Επίσης η υλοποίηση περιβαλλοντικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη περιβαλλοντικής συνείδησης. Συνεργασίες με φορείς και άλλες σχολικές μονάδες

3^{ος} Θεματικός Άξονας

11. *Πως αντιλαμβάνεστε την συμβολή της εκπαιδευτικής καινοτομίας στην οικοδόμηση νέων τρόπων μάθησης και της νέας γνώσης;*

Κάθε νέα ιδέα και πρακτική η οποία βοηθά στην αλλαγή ή προσαρμογή του τρόπου διδασκαλίας ώστε να μαθαίνουν οι μαθητές ευκολότερα και καλύτερα.

12. *Οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές είναι συνυφασμένες με την πραγματική ζωή και τα ενδιαφέροντα των μαθητών σας;*

Ισχύει υπό προϋποθέσεις. Σίγουρα όσο αλλάζουν και εξελίσσονται τα δεδομένα σε σχέση με τον τρόπο που συντελείται η μάθηση τόσο οι εκπαιδευτικοί πρέπει να εξελίσσουν τη διδασκαλία τους. Παράλληλα όμως πρέπει να εξελίσσονται και τα ίδια τα διδακτικά αντικείμενα ώστε να συμβαδίζουν με την σύγχρονη πραγματικότητα. Δεν μπορούμε να επιτύχουμε ζητούμενα όπως συνθετική σκέψη κλπ έχοντας μπροστά μας υλικό παρωχημένο-το ίδιο ισχύει και για τον τρόπο που διαχειριζόμαστε το υλικό ώστε να είμαστε αποτελεσματικοί.

13. *Οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές είναι εστιασμένες στις εκπαιδευτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;*

Ναι. Οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν σαν κοινότητα, έχουν στήριξη από το γενικότερο πλαίσιο αφού ενθαρρύνεται η επικοινωνία και συνεργασία. Έχουν γίνει προσπάθειες

σε συνεργασία με τους ΣΕΕ και εφαρμόζουμε /εκπαιδευόμαστε σε νέες τεχνικές διδασκαλίας

14. Οι εκπαιδευτικοί του σχολείου σας συνεργάζονται μεταξύ τους (είτε ως ειδικότητες είτε διεπιστημονικά) ώστε να επικοινωνήσουν νέες πρακτικές και ιδέες;

Έχουμε δημιουργήσει άτυπες ομάδες πχ οι καθηγητές ξένων γλωσσών σε συνεργασία με τους Συντονιστές Εκπ/σης δοκιμάζουμε νέες πρακτικές στη διδασκαλία του αντικειμένου μας (πχ ομαδοσυνεργατική κλπ) – και για το σκοπό αυτό ανταλλάσσουμε πρακτικές ή ακόμη όταν αυτό είναι εφικτό γίνεται παρακολούθηση του μαθήματος.

15. Αναζητούνται συνεργασίες με άλλους φορείς, γονείς, σχολικές μονάδες, κ.α., ώστε να αξιοποιηθούν οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές;

Έγινε προσπάθεια μέσω αυτών των προγραμμάτων να συνεργαστούμε με την τοπική κοινωνία και με άλλες σχολικές μονάδες αξιοποιώντας εργαλεία όπως Skype για να υπάρχει επικοινωνία και κοινές δράσεις πάλι με χρήση νέων τεχνολογιών όπως δημιουργία βίντεο ή διαδραστικών δραστηριοτήτων.

Σας ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία και το χρόνο που διαθέσατε

Σας ευχαριστώ και εγώ

2^η Συνέντευξη- Διευθυντής σχολικής μονάδας 12(Δ12)

Φύλο: Άνδρας

Ηλικία: 60

Ειδικότητα: ΠΕ04

Έτη υπηρεσίας ως εκπαιδευτικός: 35

Έτη υπηρεσίας ως διευθυντής/τρια: 7

Έτη υπηρεσίας σε έταιρη θέση στην εκπαίδευση: 14ετη υποδιευθυντής

Βαθμίδα/Τύπος σχολείου: Γενικό Γυμνάσιο

Ανώτατος τίτλος σπουδών: Φυσικών επιστημών ΕΚΠΑ

Περιοχή που εδρεύει η σχολική μονάδα: αστική

Εξοπλισμός ΤΠΕ: ικανοποιητικός

Χρηματοδότηση σχ. Μονάδας: επαρκής

1^{ος} Θεματικός Άξονας

1. *Πως νοηματοδοτείτε την έννοια της εκπαιδευτικής καινοτομίας ;*

Νέες ιδέες , νέα πράγματα στην εκπαίδευση, στη ζωή.

2. *Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος του διευθυντή στην υιοθέτηση μιας νέας ιδέας και της εισαγωγής της στο σχολείο ως καινοτομία;*

Εκεί είναι το δύσκολο. Καταρχήν πρέπει ο ίδιος να την αποδεχτεί και μετά να κοιτάξει με ποιόν τρόπο να το περάσει στο σχολείο. Βρίσκοντας ένα καθηγητή για να κάνει ένα πρόγραμμα , να βρεις και την ομάδα των μαθητών να το υποστηρίξουνε και να το προωθήσουν στο σχολείο. να τους πείσει . Να τους κάνει να δουν την ανάγκη της καινοτομίας. Να δημιουργεί κλίμα ομόνοιας και να λειαίνει τις διαφορές

3. *Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εισαγωγή και υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών;*

Όπως σε όλα τα προγράμματα. Άλλοι είναι θετικοί εξ αρχής και άλλοι που είναι τελείως αδιάφοροι. Άλλοι είναι έτοιμοι για την καινοτομία. Άλλοι θέλουν περισσότερο χρόνο. Επίσης χρειάζεται επιμονή και κούραση για το πέτυχουμε αυτό. Συνεργασία και εμπιστοσύνη.

4. *Από ποιους παράγοντες εξαρτάται η αποδοχή ή η απόρριψη της υιοθέτησης και εφαρμογής μιας καινοτομίας στο σχολείο σας;*

Υπάρχουν χρονικά όρια, οικονομικά θέματα. Να μην είναι έτοιμοι να το κάνουν, να τους φαίνεται δύσκολο, μπορεί να μην είναι μέσα στις δυνατότητες τους. Φόβος. Το καλό κλίμα και η συνεργασία του συλλόγου. Υπάρχουν σύλλογοι που έχουν χωριστεί σε δύο μέρη αντίπαλα.

5. *Πόσο αυτόνομη είναι κατά τη γνώμη σας η σχολική μονάδα ώστε να εισάγει καινοτόμες ιδέες και πρακτικές;*

Ναι. Άνετα. Αυτή την ελευθερία την έχουμε. Δεν θα μας πει κανείς γιατί κάντε αυτό ή το άλλο.

2^{ος} Θεματικός Άξονας

6. *Πως αντιλαμβάνεστε την συμβολή της καινοτομίας στην αλλαγή της σχολικής μονάδας;*

Η καινοτομία φέρνει αλλαγές και γι' αυτό το λόγο τις εισάγουμε. Όπως αυτό που γίνεται τώρα με την τηλεεκπαίδευση. Ποιος το περίμενε ότι αυτό

7. *Πως θα χαρακτηρίζατε με λέξεις την έννοια της εκπαιδευτικής αλλαγής;*

Απαραίτητη, αργά και δειλά βήματα.

8. *Έχετε εισαγάγει/ υιοθετήσει στο σχολείο σας νέες ιδέες και πρακτικές οι οποίες άλλαξαν π.χ. τον τρόπο διοίκησης του σχολείου, το κλίμα του σχολείου ή κάποιον άλλο παράγοντα;*

Ναι, βέβαια. Πιο ανοικτός διάλογος. Συμφωνίες με τους εκπαιδευτικούς για κάποια θέματα που πρέπει να διευθετηθούν.

9. *Ποια βήματα ακολουθήσατε ώστε η καινοτομία να οδηγήσει στην αλλαγή;*

Διατύπωση ανάγκης, συμφωνία, βοήθεια από το διευθυντή, συνεργασία

10. *Ποιες από τις καινοτομίες που εισαγάγατε και εφαρμόσατε διήρκησαν στο χρόνο(επιβίωσαν)*

Έχουμε κάνει αλλαγές. Αλλά θα έρθουν οι επόμενοι και θα τα ανατρέψουν ή θα τα

διατηρήσουν. Διατηρήθηκε η αδελφοποίηση με σχολείο του εξωτερικού στη Γερμανία και κρατάει χρόνια (πάνω από 7 χρόνια). Παιδιά και εκπαιδευτικοί

3^{ος} Θεματικός Άξονας

11. *Πως αντιλαμβάνεστε την συμβολή της εκπαιδευτικής καινοτομίας στην οικοδόμηση νέων τρόπων μάθησης και της νέας γνώσης;*

Αλλάζω τρόπο διδασκαλίας άρα και μάθησης

12. *Οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές είναι συνυφασμένες με την πραγματική ζωή και τα ενδιαφέροντα των μαθητών σας;*

Όχι ιδιαίτερα. Υπό προϋποθέσεις. Αλλά κάθε αλλαγή καταλήγει στους μαθητές.

13. *Οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές είναι εστιασμένες στις εκπαιδευτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;*

Ναι βεβαίως. Για να βελτιωθούν . Συμμετέχουν σε διάφορες επιμορφώσεις και ειδικότερα στις μέρες μας με την ανάγκη της τηλεκπαίδευσης .

14. *Οι εκπαιδευτικοί του σχολείου σας συνεργάζονται μεταξύ τους (είτε ως ειδικότητες είτε διεπιστημονικά) ώστε να επικοινωνήσουν νέες πρακτικές και ιδέες;*

Ναι .Όλοι βοηθούμε ο ένας τον άλλο. Ρωτάμε και ενημερωνόμαστε.

15. *Αναζητούνται συνεργασίες με άλλους φορείς, γονείς, σχολικές μονάδες, κ.α., ώστε να αξιοποιηθούν οι καινοτόμες ιδέες και πρακτικές;*

Ναι βεβαίως αναζητούνται. Αυτή η συνεργασία με τη Γερμανία θέλει χρήματα. Τώρα τα δυο τελευταία χρόνια δεν πήγαμε ούτε ήρθαν λόγω του covid-19. Ευελπιστούμε του χρόνου σε καλύτερα αποτελέσματα.

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που διαθέσατε

Και εγώ ευχαριστώ καλές γιορτές.