



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
UNIVERSITY OF PELLOPONNESE

**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Μελέτη των απόψεων διευθυντών Γυμνασίων και Λυκείων της  
Περιφέρειας Πελοποννήσου για τις εκπαιδευτικές καινοτομίες και το  
ρόλο της ηγεσίας.**

ΚΑΡΑΠΑΤΑ ΕΙΡΗΝΗ

A.M.: 3032201801509

Τριμελής εξεταστική επιτροπή:

ΤΖΙΜΟΓΙΑΝΝΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ (επιβλέπων)  
ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ  
ΤΣΙΩΤΑΚΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

Κόρινθος, Φεβρουάριος 2021

## **Ευχαριστήριο Σημείωμα**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Τζιμογιάννη Αθανάσιο, για την πολύτιμη βοήθεια και στήριξη που μου παρείχε στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας. Θα ήθελα να ευχαριστήσω παράλληλα, όλους αυτούς που διέθεσαν το πολύτιμο χρόνο τους για να πραγματοποιηθούν οι συνεντεύξεις και μοιράστηκαν μαζί μου τις σκέψεις και τις εμπειρίες τους.

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων των διευθυντών για τις εκπαιδευτικές καινοτομίες που υλοποιούνται στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η έρευνα επικεντρώθηκε στο ρόλο του ηγέτη στην ένταξη και προώθηση της καινοτομίας. Επιπλέον, αναζητήθηκαν οι πρωτοβουλίες που ο ίδιος παίρνει αλλά και τα εμπόδια και οι δυσκολίες που προκύπτουν κατά την ένταξη, το σχεδιασμό και την υλοποίησή της. Τέλος, εξετάστηκε ο βαθμός και οι τρόποι συμβολής της καινοτομίας, στη βελτίωση του οργανισμού. Επιλέχθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας και ως εργαλείο της, η συνέντευξη. Πραγματοποιήθηκαν δέκα ημιδομημένες συνεντεύξεις, πέντε με διευθυντές Γυμνασίων και πέντε με διευθυντές Λυκείων, από την Περιφέρεια Πελοποννήσου, δύο από κάθε περιφερειακή ενότητα, το Δεκέμβριο του 2020.

Η διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών για το ρόλο τους στην ένταξη μιας καινοτομίας, επιβεβαίωσε το πόσο καθοριστικός είναι. Στρατηγικές που ακολουθήθηκαν, όπως η συνεργατική μέθοδος, η ενίσχυση κλίματος εμπιστοσύνης και υποστήριξης, η συλλογική σκέψη και δράση, η προώθηση κοινών στόχων και ο βαθμός συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής και της κατανεμημένης ηγεσίας, προωθούν σημαντικά την ένταξη και την υλοποίηση ενός καινοτόμου προγράμματος στη μονάδα. Επιπλέον, προέκυψε ότι ενέργειες και πρακτικές των διευθυντών που προάγουν την εμπιστοσύνη, την ενθάρρυνση, το όραμα και το πάθος, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και σε συνδυασμό με την ικανότητα της πρόβλεψης, της αξιοποίησης των ευκαιριών και της έμπνευσης, βοηθούν σημαντικά στην ενίσχυση της συμμετοχής τους.

Κύριοι παράγοντες που αναδείχθηκαν ως εμπόδια στην ένταξη και εφαρμογή μιας καινοτομίας ήταν η γραφειοκρατία, η έλλειψη χρόνου, ο φόβος στη χρήση των νέων τεχνολογιών, ο φόβος της αποτυχίας, η ανασφάλεια στη γνώση ξένων γλωσσών και η δυσκολία στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης. Παράλληλα, προέκυψε ότι μέσα από τη βιωματική συμμετοχή μαθητών και εκπαιδευτικών σε καινοτόμα προγράμματα, καλλιεργούνται γνώσεις και εμπειρίες, αναπτύσσονται δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας, αναπτύσσονται σχέσεις εμπιστοσύνης, ενισχύεται η δημιουργικότητα και η αίσθηση της ταυτότητας. Επιπλέον, προέκυψε βελτίωση σε

μεγάλο βαθμό της φήμης του οργανισμού και βελτίωση της ενίσχυσης της εικόνας του.

*Λέξεις κλειδιά: καινοτομία, εκπαίδευση, ηγεσία, αντιλήψεις, εμπόδια, αποτελεσματικότητα.*

## **ABSTRACT**

The purpose of this dissertation is to explore the perceptions of principals about educational innovations implemented in secondary schools. The research focused on the role of the leader in integrating and promoting innovation. In addition, the initiatives they take are sought, as well as the obstacles and difficulties that arise during its integration, planning and implementation. Finally, the degree and ways of contribution of innovation to the improvement of the organization were examined. The method of qualitative research was chosen and as its tool, the interview. Ten semi-structured interviews were conducted, five with principals of High schools, from the Peloponnese Region, two from each regional unit, in December 2020.

The exploration of the managers' views on their role in integrating an innovation, confirmed how crucial it is. Strategies followed, such as the collaborative method, the empowerment of a climate of trust and support, the collective thinking and action, the promotion of common goals and the degree of participation in decision-making, characteristics of transformational and distributed leadership, significantly promote integration and implementation of an innovative program in the unit. Furthermore, it has been shown that actions and practices of principals that promote confidence, encouragement, vision and passion, greatly influence teacher's perceptions and in combination with their ability to anticipate, seize opportunities and inspire, help significantly in enhancing their participation.

The main factors that emerged as obstacles to the integration and implementation of an innovation were bureaucracy, lack of time, fear of using new technologies, insecurity in foreign languages and the difficulty of creating a climate of trust. At the same time, it emerged that through the experiential participation of students and teachers in innovative programs, knowledge and experiences are cultivated, communication and cooperation skills are developed, relationships of trust are

evolved, creativity and the sense of identity are strengthened. Moreover, there was a significant improvement in the body's reputation and an improvement in its image enhancement.

***Keywords:*** *innovation, education, leadership, perceptions, obstacles, efficiency.*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη .....	1
Περιεχόμενα .....	4
<b>1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Εισαγωγή</b> .....	6
1.1. Εισαγωγικά .....	6
1.2. Σκοπός της έρευνας .....	7
1.3. Σημασία και πρωτοτυπία της έρευνας.....	8
1.4. Ευρήματα της έρευνας .....	9
1.5. Δομή της εργασίας.....	10
<b>2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Θεωρητικό πλαίσιο</b>	
2.1. Ο ρόλος της καινοτομίας.....	11
2.2. Η σημασία της καινοτομίας στην εκπαίδευση.....	12
2.3. Τα στάδια της εκπαιδευτικής καινοτομίας.....	14
2.4. Ο ρόλος του ηγέτη.....	16
2.5. Παράγοντες που επηρεάζουν την ένταξη μιας καινοτομίας.....	18
2.6. Μοντέλα ηγεσίας .....	19
2.7. Πολιτικές για τις εκπαιδευτικές καινοτομίες .....	23
2.8. Το πρόγραμμα Erasmus+.....	27
2.9. Το πρόγραμμα Euroscola.....	28
2.10. Το πρόγραμμα STEAM .....	29
2.11. Το δίκτυο E-Twinning.....	29
2.12. Το πρόγραμμα ρομποτικής WRO Hellas .....	30
2.13. Το πρόγραμμα Comenius .....	31
<b>3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Βιβλιογραφική επισκόπηση</b>	
3.1. Γενικά στοιχεία.....	33
3.2. Αντιλήψεις των διευθυντών για την καινοτομία.....	33
3.3. Ο ρόλος της ηγεσίας στην υλοποίηση μιας καινοτομίας.....	35
3.4. Εμπόδια και δυσκολίες.....	37

3.5.Ο ρόλος της καινοτομίας στη βελτίωση του οργανισμού.....	40
3.6. Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα .....	41
3.7.Βιβλιογραφική επισκόπηση ερευνών.....	44
3.8.Συνοπτική κριτική αποτίμηση των ερευνών.....	51
<b>4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Μεθοδολογία της έρευνας</b>	
4.1. Επιλογή ερευνητικής μεθόδου.....	54
4.2. Το πλαίσιο της έρευνας .....	55
4.3. Η συνέντευξη .....	55
4.4. Το δείγμα της έρευνας .....	56
4.5. Πίνακας στοιχείων συμμετεχόντων διευθυντών .....	57
<b>5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Αποτελέσματα</b>	
5.1. Τύποι εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	58
5.2. Στόχοι-αναμενόμενα αποτελέσματα.....	60
5.2.1. Ο ρόλος του διευθυντή .....	62
5.2.2.Πρωτοβουλίες του διευθυντή και εμπόδια .....	63
5.2.3.Εκπαιδευτικές καινοτομίες και βελτίωση της μονάδας .....	69
5.3. Αντίκτυπος της εκπαιδευτικής καινοτομίας.....	75
5.4. Προτάσεις των διευθυντών ... ..	77
<b>6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο: Συμπεράσματα</b>	
6.1. Σύνοψη .....	79
6.2. Κριτική αποτίμηση των αποτελεσμάτων .....	79
6.3. Περιορισμοί της έρευνας .....	86
6.4. Επίλογος - προτάσεις.....	86
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>90</b>
<b>Παράρτημα</b>	
Οδηγός συνέντευξης.....	97

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1. Εισαγωγικά

Ο ρόλος της εκπαίδευσης, αναπροσδιορίζεται συνεχώς, μέσα από ζητήματα που προκύπτουν κατά συχνές χρονικές περιόδους, ζητήματα όπως η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η ανταγωνιστικότητα, η κατάσταση των οικονομιών, η ανάγκη εξειδίκευσης της γνώσης και οι μεταβολές του κοινωνικού ιστού. Τα τελευταία χρόνια, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικών, επιδεικνύουν την καινοτομία ως το σημαντικότερο εργαλείο προώθησης τη οικονομικής ευημερίας. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, μετά τη Στρατηγική της Λισσαβόνας, θέτει ως βασικούς στόχους την ανάπτυξη και την απασχόληση, σε όλα τα κράτη –μέλη, για τη δεκαετία 2010-20, αναπτύσσοντας τη στρατηγική «Ευρώπη 2020». Η στρατηγική αυτή, ξεκίνησε το 2010 και στοχεύει στην έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη, προκειμένου να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα και την παραγωγικότητα της Ευρώπης. Οι στόχοι της, επεκτείνονται σε πέντε τομείς, όπως την εργασία, την έρευνα και ανάπτυξη, την κλιματική αλλαγή και ενέργεια, την εκπαίδευση και τη φτώχεια και τον κοινωνικό αποκλεισμό. Στο πλαίσιο αυτό, κάθε χώρα της Ε.Ε. σχεδιάζει τις δικές της πολιτικές ενίσχυσης και προώθησης των παραπάνω στόχων, με κυριότερες τις πολιτικές της εκπαίδευσης, επιδεικνύοντας το ρόλο των εκπαιδευτικών συστημάτων για μια βιώσιμη ανάπτυξη και οικονομία. <https://www.eesc.europa.eu/el/sections-other-bodies/other/europe-2020>

Παράλληλα, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο με το πρόγραμμα «Horizon 2020», στοχεύει στην οικονομική ενίσχυση της Ευρώπης, στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στην αντιμετώπιση των κοινωνικών προκλήσεων. Καταλήγει ότι κεντρικό στοιχείο του σχεδίου της Ε.Ε., αποτελεί η έρευνα, η οποία, αποτελώντας μια μορφή επένδυσης στο μέλλον και σε συνδυασμό με την καινοτομία, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της. <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>. Στις ΗΠΑ, το Γραφείο Καινοτομίας και Βελτίωσης του Υπουργείου Παιδείας προωθεί με νέες στρατηγικές την καινοτομία στην εκπαίδευση, χωρίς όμως να μπορούν αυτές να επεκταθούν σε όλη την έκταση της κλίμακας, αφήνοντάς τους κάποιες θέσεις πίσω στην ανταγωνιστικότητα της παγκόσμιας αγοράς (Serdyukov, 2017).



Σύμφωνα με τον Titone, (2019), το σύγχρονο σχολείο οφείλει να προωθεί στρατηγικές ενίσχυσης της επικοινωνίας, της έρευνας, της ανάλυσης και της εφαρμογής δεξιοτήτων των μαθητών. Οφείλει να διαμορφώνει το πλαίσιο της λειτουργίας του, δημιουργώντας πνεύμα και κουλτούρα καινοτομίας και έχοντας ως αφετηρία, το κοινό όραμα και την επαγγελματική ανάπτυξη των μαθητών, χρησιμοποιώντας ως σύγχρονο μοντέλο διδασκαλίας τη συνεργατική μάθηση, με πρακτικές οι οποίες καθοδηγούνται και μεταλλάσσονται, από τις ανάγκες της ομάδας. Οι συνεργατικές πρακτικές ενισχύουν τις σχέσεις των καθηγητών μεταξύ τους, βελτιώνουν την επαγγελματική τους κατάσταση και βοηθούν στο να παίρνουν οι ίδιοι ρίσκο, όπου χρειάζεται. Οι μαθητές σκέφτονται διαφορετικά μέσα από τις συνεργατικές τους προσεγγίσεις και αναπτύσσουν μια σκέψη επιχειρηματικότητας, αισιοδοξίας και επαγγελματικής ευημερίας, βασισμένη στους ανοιχτούς ορίζοντες του μυαλού τους αλλά και στη θετική αντιμετώπιση των προκλήσεων.

Η εκπαιδευτική καινοτομία αποτελεί μια νέα προσέγγιση της μαθησιακής διαδικασίας, προσδιορίζεται ως φορέας αλλαγής στην εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος, διαμορφώνει νέες σχέσεις και ρόλους στο εσωτερικό της εκπαιδευτικής κοινότητας και οδηγεί μέσα από συγκεκριμένες πρακτικές, στη βελτίωση της μονάδας. Η επίδραση των καινοτομιών στη βελτίωση της απόδοσης των μαθητών, μεταβάλλεται, ανάλογα με το βαθμό ένταξής τους στη μαθησιακή διαδικασία. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα της υλοποίησης μιας καινοτομίας, σχετίζεται με τον τρόπο οργάνωσης της διδασκαλίας, με το βαθμό εμπλοκής των καθηγητών σε αυτή, με την εφαρμογή μεθόδων αξιολόγησης της προόδου των μαθητών, με στρατηγικές που οι διευθυντές ακολουθούν στην προώθησή της, με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και με τη γενικότερη αλλαγή που πραγματοποιείται στο κλίμα του οργανισμού (Hofman et al, 2013).

## **1.2. Σκοπός της έρευνας**

Η εργασία αυτή αποτελεί μια μελέτη που βασίζεται σε ποιοτική μεθοδολογία της διερεύνησης των απόψεων των διευθυντών για τις καινοτομίες που υλοποιούνται στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αλλά και για το ρόλο τους στην ένταξη και στην προώθησή τους στον οργανισμό. Παράλληλα, αναζητούνται οι πρωτοβουλίες τους αλλά και τα εμπόδια και οι δυσκολίες που παρουσιάζονται στην

ένταξη και την υλοποίηση των καινοτομιών, καθώς και η συμβολή τους στη βελτίωση του οργανισμού.

### **1.3. Σημασία και πρωτοτυπία της έρευνας**

Η παρούσα εργασία βασίστηκε σε ποιοτικής έρευνας συνεντεύξεις οι οποίες πραγματοποιήθηκαν από 10 διευθυντές Γυμνασίων και Λυκείων της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Η σημασία της έγκειται στο γεγονός ότι παρόλο που έχουν γίνει σημαντικές μελέτες στη διεθνή βιβλιογραφία για τη σημασία και το ρόλο των εκπαιδευτικών καινοτομιών στην εκπαίδευση καθώς και για το ρόλο της ηγεσίας στην εφαρμογή τους, μελέτες που εξετάζουν τις αντιλήψεις των διευθυντών σε σχέση με τις πρακτικές προώθησής τους αλλά και τα εμπόδια που παρουσιάζονται και επηρεάζουν την εισαγωγή τους, ιδιαίτερα στην Ελλάδα, είναι περιορισμένες. Αρκετά περιορισμένος αριθμός δημοσιευμένων μελετών έχει πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα μέχρι πρόσφατα, με κύριο άξονα έρευνας τα καινοτόμα προγράμματα στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, τόσο σε εθνικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο Περιφέρειας ή νομών. Σημαντικές είναι οι μελέτες της Σπυροπούλου (2008), για την διεισδυτικότητα και την βιωσιμότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε εθνικό επίπεδο, των Γολικίδου & Τζιμογιάννη (2014), σχετικά με το πρόγραμμα Comenius όπου ερευνήθηκε η συμμετοχή τριών ευρωπαϊκών σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των Κωστή & Τζιμογιάννη (2018), σχετικά με τα βραβευμένα προγράμματα eTwinning Περιφέρειας Ηπείρου. Αντίθετα, τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται ως διπλωματικές εργασίες σε μεταπτυχιακά προγράμματα, αρκετές έρευνες σχετικά με την ένταξη των καινοτομιών στην εκπαίδευση και το ρόλο της ηγεσίας, σε επίπεδο νομών. Αυτός ήταν ο βασικότερος λόγος της επιλογής της ερευνήτριας στο να εξεταστούν σχολεία έξω από τα όρια των νομών, σε επίπεδο Περιφέρειας. Δεύτερη αιτία αυτής της επιλογής, αποτελεί το γεγονός ότι -λόγω της θέσης της ως διευθύντρια τα τελευταία 6 χρόνια και λόγω του ότι εφαρμόζει η ίδια ευρωπαϊκά προγράμματα στο σχολείο που έχει την ευθύνη, θα μπορούσε να συνομιλήσει με περισσότερη άνεση και ειλικρίνεια με διευθυντές τους οποίους δε γνωρίζει σε προσωπικό επίπεδο και δεν έχουν αναπτυχθεί σχέσεις συναδελφικότητας και ίσως και ανταγωνισμού μεταξύ τους.

#### 1.4. Ευρήματα της έρευνας

Η σημαντικότητα της έρευνας προκύπτει μέσα από τα ευρήματά της στα οποία διαφαίνονται ως βασικότατοι παράγοντες ένταξης και προώθησης μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας στο σχολείο, ο ρόλος του ηγέτη, οι απόψεις και οι στάσεις του, καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Σημαντικά ευρήματα σχετικά με την ένταξη των καινοτομιών και τη βιωσιμότητά τους στη μονάδα, αποτέλεσαν ο τρόπος προσέγγισης των εκπαιδευτικών στην υλοποίηση των προγραμμάτων, οι στρατηγικές προώθησης των καινοτομιών αυτών, οι στρατηγικές υποστήριξης των ομάδων καθώς και οι συνθήκες που ο ηγέτης διαμορφώνει στο σχολικό περιβάλλον. Αντίθετα, το στοιχείο της έλλειψης υλικοτεχνικής υποδομής και χρηματοδότησης ως εμπόδια στην υλοποίηση καινοτομιών, δεν καταγράφηκε στο βαθμό που αναφέρεται σε άλλες μελέτες της σχετικής βιβλιογραφίας. Επιπλέον, ένα ακόμα στοιχείο που καταγράφεται στην έρευνα, είναι η επιφυλακτικότητα των μαθητών και η αδράνεια των εκπαιδευτικών του Λυκείου στην εισαγωγή καινοτομιών, λόγω του προσανατολισμού και του περιορισμού του από το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών.

Αναλύοντας τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις και συσχετίζοντάς τα με τα συμπεράσματα των ερευνών της βιβλιογραφίας, καταλήγουμε στο ότι αναδεικνύεται ο ρόλος του διευθυντή στην ένταξη και την προώθηση των καινοτομιών και καταγράφονται τα στοιχεία εκείνα που -μέσα από συγκεκριμένες πρακτικές- διαμορφώνουν το πλαίσιο για την προώθηση και την επιτυχή υλοποίηση της καινοτομίας, στοιχεία όπως το κλίμα συνεργασίας και ενθάρρυνσης των εκπαιδευτικών, το κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας αλλά και υπέρβασης των εμποδίων που εμφανίζονται, η διάθεση προώθησης των νέων ιδεών, η πίστη στο όραμα και στις φιλοδοξίες που διατυπώνονται μέσα από συλλογικές πρακτικές, καθώς και η δημιουργία ευκαιριών και κινήτρων. Εμπόδια όπως η γραφειοκρατία, η έλλειψη του κατάλληλου χρόνου, ο περιορισμός της ευελιξίας των προγραμμάτων σπουδών, ο φόβος της χρήσης νέων τεχνολογικών εργαλείων, οι προσωπικές αδυναμίες, η πίεση της ύλης, οι δυσκολίες στην επικοινωνία, δυσκολεύουν την εφαρμογή των βημάτων της καινοτομίας και αναστέλλουν τα αποτελέσματά της στη μονάδα. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διευθυντή όπως η υπομονή, η εμπιστοσύνη την ομάδα, το ρίσκο, η πίστη στους στόχους, το πάθος, η αξιοποίηση των ευκαιριών, η ικανότητα πρόβλεψης και η επιμονή στην

αλλαγή, περιορίζουν τα εμπόδια στις καινοτομίες και επιτρέπουν την ανάδειξη των αποτελεσμάτων τους σε όλο τον οργανισμό. Αποτελέσματα, όπως η αλλαγή στη διδασκαλία και η μαθησιακή πρόοδος των μαθητών, μέσα από δραστηριότητες δημιουργικότητας και συνεργασίας, οδηγούν στην εξωστρέφεια του οργανισμού και στην αλλαγή της κουλτούρας του, επηρεάζοντας ολόκληρη την εκπαιδευτική διαδικασία καθώς και το έργο του.

## **1.5. Δομή της εργασίας**

Η παρούσα εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια.

- Στο πρώτο κεφάλαιο το οποίο αποτελεί την εισαγωγή της εργασίας, παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας, μια συνοπτική παρουσίαση των ευρημάτων και η δομή της.
- Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει τη θεωρητική διάσταση του προβλήματος, μέσα από τη βιβλιογραφία άλλων ερευνητών σχετικά με έννοιες όπως η καινοτομία, ο ρόλος του ηγέτη, μοντέλα ηγεσίας και σχολικό κλίμα. Επιπλέον, περιγράφονται συνοπτικά, τα βασικότερα στοιχεία των προγραμμάτων που υλοποιούνται και αναφέρονται στις συνεντεύξεις της παρούσας έρευνας.
- Το τρίτο κεφάλαιο αποτελεί μια βιβλιογραφική επισκόπηση ερευνών με αντικείμενα την καινοτομία, το ρόλο της ηγεσίας στην υλοποίησή της, τα εμπόδια και τις δυσκολίες που προκύπτουν, καθώς και το ρόλο της καινοτομίας στη βελτίωση του οργανισμού. Στο τέλος, γίνεται μια κριτική αποτίμηση της βιβλιογραφικής επισκόπησης.
- Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και παρουσιάζονται τα βασικότερα στοιχεία του έρευνας, όπως το εργαλείο, το δείγμα και η δομή της έρευνας.
- Το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως αυτά προέκυψαν μέσα από τις συνεντεύξεις.
- Το έκτο κεφάλαιο καταγράφει τα βασικότερα συμπεράσματα της έρευνας, τους περιορισμούς της και με μια αναφορά προτάσεων για έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

#### 2.1. Ο ρόλος της καινοτομίας

Σύμφωνα με τον Παπακωνσταντίνου (2008), για να κατανοήσουμε το ρόλο και την έννοια της καινοτομίας, θα πρέπει πρώτα να την αντιληφθούμε «ως μια αυτόβουλη στρατηγική ενός ή πολλών παιχτών, για να ευνοήσουν ή να προκαλέσουν ορισμένες αλλαγές». Ο όρος καινοτομία χρησιμοποιείται στην περίπτωση όπου θέλουμε να περιγράψουμε μια ιδέα, μια δραστηριότητα, ή μια διαδικασία, ή οποία αποτελεί πρωτοποριακό δεδομένο στον χώρο ή στον τομέα στον οποίο συντελείται. Είναι αποδεδειγμένο ότι για την οικονομική ανάπτυξη κάθε κοινωνίας, απαραίτητο στοιχείο αναφοράς σε κάθε τομέα της, είναι η σύμπραξη εξειδικευμένων γνώσεων με τις σύγχρονες διαδικασίες μάθησης και με την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.

Η καινοτομία αποτελεί σημαντικότατο εργαλείο για την ευρωπαϊκή ανταγωνιστικότητα αλλά και για τη διεθνή ανάπτυξη. Για το λόγο αυτό, η Ευρωπαϊκή Ένωση στηρίζει προγράμματα και στρατηγικές προώθησης των καινοτομιών οι οποίες θα οδηγήσουν στη βελτίωση της έρευνας και την ανάπτυξη των αγορών. Μέσα από το κείμενο του 'Μανιφέστου του Ευρωπαϊκού Έτους Δημιουργικότητας και Καινοτομίας' του 2009, καθορίζεται το πλαίσιο το οποίο θα συμβάλλει στην ανάκαμψη της οικονομίας της Ε.Ε. και στη βελτίωση των προβλημάτων της σύγχρονης εποχής. Η προώθηση της δημιουργικότητας μέσα από τη δια βίου εκπαίδευση, η εστίαση σε νέες εκπαιδευτικές πρακτικές ως αποτέλεσμα της δημιουργικής σκέψης, η υποστήριξη της επιχειρηματικής καινοτομίας και η ανάδειξη της σημασίας της έρευνας για την ευημερία, αποτέλεσαν τα σημαντικότερα σημεία αναφοράς του Μανιφέστου. Οι ιδέες αυτές, διαμόρφωσαν ένα κοινό όραμα το οποίο εντάσσεται στη στρατηγική της «Ευρώπης 2020», ως πρακτική συντονισμού των οικονομικών πολιτικών των μελών της Ε.Ε. και προσδιορίζεται μέσα από πέντε άξονες που αφορούν διαστάσεις όπως αυτές της εκπαίδευσης, της καταπολέμησης της φτώχειας, της έρευνας και της καινοτομίας, της κλιματικής αλλαγής και της ενέργειας. Οι άξονες της έρευνας, της καινοτομίας και της εκπαίδευσης, αποτελούν τη βάση στην οποία μπορεί να στηριχθεί μια ολόκληρη εκπαιδευτική πολιτική και μεταρρύθμιση, έχοντας ως κεντρικό στόχο την ανάκαμψη των αγορών και της οικονομίας, τόσο σε ευρωπαϊκό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. (Eurostat, 2015).

## 2.2. Η σημασία της καινοτομίας στην εκπαίδευση

Σε μια παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, η εκπαίδευση αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο για την εξασφάλιση της ευημερίας και της ανταγωνιστικότητας (Scott, 2015, οπ. αναφ. στο Papadakis, 2015). Σκοπός της εκπαίδευσης, είναι η απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων αλλά και η ανάπτυξη συμπεριφορών οι οποίες θα επιτρέψουν τους νέους να γίνουν δραστήρια και υπεύθυνα μέλη της κοινωνίας (Papadakis,2015). Συνεπώς, η εκπαίδευση για να μπορεί να συμβαδίζει με τις νέες συνθήκες εργασίας και τις νέες απαιτήσεις της οικονομίας στη σημερινή εποχή, οφείλει να ανακαλύπτει καινοτόμες μεθόδους και στρατηγικές που βοηθούν την προσαρμογή της σε αυτή, να αξιοποιεί ευκαιρίες που παρουσιάζονται στα μέλη της και να ενισχύει τη μεταξύ τους ανταγωνιστικότητα (Koch et al, 2015).

Σύμφωνα με τον Serdyukon (2017), η εκπαίδευση παίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία ενός βιώσιμου μέλλοντος. Για να μπορέσει μια κοινωνία να εξελιχθεί και να προοδεύσει, πέρα από τα όρια της στασιμότητας, οφείλει να αγκαλιάζει την καινοτομία η οποία ως φορέας μετάλλαξης, συνδέεται με τη βιολογική διαδικασία βοηθώντας τα είδη να εξελίσσονται και να ανταγωνίζονται στη μάχη τους για επιβίωση. Έτσι, οποιαδήποτε ανθρώπινη δραστηριότητα, είτε αυτή είναι εκπαιδευτική, είτε βιομηχανική ή επιχειρηματική, απαιτεί την εισαγωγή της καινοτομίας στο εσωτερικό της, για να μπορεί να παραμείνει βιώσιμη. Επιπλέον, η αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού πραγματοποιείται μέσα από την απόκτηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των μηχανισμών εκείνων που προωθούν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, ως δύο βασικά εργαλεία της οργάνωσης και της λειτουργίας του (Harter et al, 2002, όπου αναφ. στο Koch et al, 2015).

Ο Fullan (2000), αναφέρεται στην εκπαιδευτική καινοτομία ως την ένταξη και τη χρήση σύγχρονων διδακτικών μέσων και πρακτικών στη μαθησιακή διαδικασία οι οποίες συμβάλλουν στη μεταβολή των παλαιότερων πεποιθήσεων και την αλλαγή των αξιών. Οι μεταβολές αυτές αφορούν αλλά και επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη δομή του αναλυτικού προγράμματος σπουδών της κάθε βαθμίδας, αφού αλλάζει ο τρόπος που παρουσιάζεται, διδάσκεται και κατανοείται ένα μάθημα. Παράλληλα, ο εμπλουτισμός των μέσων και η συνεχώς αυξανόμενη χρήση νέων εργαλείων στη διδακτική, αποτελούν μια διαφορετική διάσταση της εκπαιδευτικής αλλαγής που συντελείται στο σχολείο του σήμερα. Επιπλέον, οι

συνεχείς κοινωνικές, πολιτισμικές και οικονομικές αλλαγές και εξελίξεις, απαιτούν από τους νέους γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, προσαρμοσμένες στις καινούργιες συνθήκες ζωής του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Το σχολείο του σήμερα, καλείται να δημιουργήσει ένα κατάλληλο μαθησιακό περιβάλλον όπου θα έχει ως στόχο του την ανάπτυξη της δημιουργικότητας στους νέους, την ανάπτυξη κριτικής τους σκέψης και την ενθάρρυνσή τους στην εξερεύνηση των νέων αυτών δεδομένων και πρακτικών (Κωστής & Τζιμογιάννης, 2018).

Ο σχεδιασμός και η ένταξη των καινοτόμων δράσεων στην εκπαίδευση, συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός νέου επιστημονικού, κοινωνικού και πολιτισμικού ρόλου του σχολείου, όπου μέσα από τη νέα αυτή μορφή του, προωθείται η εξέλιξη της μαθησιακής διαδικασίας, η βελτίωση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος, η σύνδεση της εκπαίδευσης με τη σύγχρονη κοινωνία και παράλληλα, η σύνδεσή της με την αγορά εργασίας (Γολικίδου & Τζιμογιάννης, 2014). Το σχολείο ακολουθεί ένα υποχρεωτικό πρόγραμμα σπουδών αλλά τη ίδια στιγμή, προκειμένου να γίνεται ανταγωνιστικό για τους μαθητές, οφείλει να ενισχύει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, εφαρμόζοντας στρατηγικές προώθησής τους, προσαρμοσμένες στη βασική δομή του προγράμματος σπουδών του. Ο τρόπος χειρισμού των καινοτομιών αυτών καθώς και των γενικότερων εξελίξεων που συμβαίνουν στο εσωτερικό του, καθορίζει το βαθμό της βελτίωσης όχι μόνο των μαθητών αλλά και ολόκληρου του οργανισμού (Koch et al, 2015).

Ο Dean (1993), υποστηρίζει ότι η ένταξη της εκπαιδευτικής καινοτομίας στη διαδικασία της διδασκαλίας και της μάθησης, ο σχεδιασμός της δομής της και οι στρατηγικές υλοποίησής της, αποτελούν τα σημαντικότερα στοιχεία τα οποία μας βοηθούν να αντιληφθούμε το ρόλο του σχολείου στις μεγάλες κοινωνικο-οικονομικές αλλαγές της σύγχρονης εποχής. Μέσα από το σχεδιασμό ενός σχολείου το οποίο αναδεικνύει διαστάσεις κοινωνικές, οικονομικές, πολιτισμικές και επιστημονικές, οι καινοτομίες αυτές έχουν ως στόχο τη βελτίωση του οργανισμού αλλά και την βελτίωση όλων όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία. Παράλληλα, η αξιολόγηση του αποτελέσματος των καινοτομιών, αποτελεί το εργαλείο σύνδεσής τους με τη γενικότερη εκπαίδευση στο σύνολό της, καθώς και με την αγορά εργασίας.

Πρόσφατη έρευνα του Titone (2019), αποδεικνύει ότι η αντίληψη της εσωτερικής βελτίωσης και της επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών και του

διευθυντή, αποτελεί την πρωταρχικό στοιχείο αλλά και το βασικό κίνητρο το οποίο διευκολύνει την εισαγωγή της καινοτομίας, στο σχολείο του σήμερα. Εκπαιδευτικοί και διευθυντές, μέσα από την υιοθέτηση μιας νοοτροπίας για συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη, εξερευνούν νέες μεθόδους διδασκαλίας και εκπαιδευτικών πρακτικών στην τάξη, ενισχύουν έτσι τη μεταξύ τους συνεργασία για την εξέλιξη της προόδου των μαθητών και συμβάλλουν στη βελτίωση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων. Στην ίδια έρευνα αναφέρεται ότι σημαντικό ρόλο στη βελτίωση αυτή, αποτελούν τόσο οι κοινού στρατηγικού σχεδιασμού πρακτικές διδασκαλίας που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς, όσο και οι μέθοδοι αξιολόγησης της προόδου των μαθητών τους. Συγχρόνως, σύμφωνα με τους Baumann et al. (2015), η ένταξη της καινοτομίας στην εκπαίδευση, θα μπορούσε να θεωρηθεί επιτυχής, αν ενσωματώνονταν σε αυτή, αντίστοιχα μοντέλα από άλλους τομείς, όπως αυτόν της επιχειρηματικότητας. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι κάθε φορά που συντελείται μια μεγάλη αλλαγή σε πολιτικό, οικονομικό ή κοινωνικό επίπεδο, αυτή στηρίζεται και εξελίσσεται, μέσα από τη διαχείριση εκπαιδευτικών καινοτομιών, οι οποίες αποτελούν εργαλείο προώθησης των νέων δεδομένων του γενικότερου συστήματος.

### **2.3. Τα στάδια της εκπαιδευτικής καινοτομίας**

Ο Fullan (2001), εστιάζει στην παρουσίαση των διαδικασιών μιας αλλαγής και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι αυτή αποτελείται από τρία στάδια, με το στοιχείο του ατομικού παράγοντα να παίζει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξή της. Το πρώτο στάδιο είναι η εισαγωγή, οι επιλογές (adoption) και οι ενέργειες που περιλαμβάνει μια απόφαση για να ξεκινήσει μια αλλαγή. Το δεύτερο στάδιο είναι η εφαρμογή (implementation) η οποία αφορά την περίοδο της υλοποίησης της αλλαγής αλλά και τις διαδικασίες που σχετίζονται με αυτή. Το τρίτο στάδιο είναι η συνέχιση (continuation) ή θεσμοθέτηση (institutionalization), όπου η αλλαγή έχει ήδη περάσει από το επίπεδο της δοκιμασίας και της αξιολόγησης, στο επίπεδο της αποδοχής και της εισαγωγής της στο σύστημα.

Ο Παπακωνσταντίνου (2008), αναφέρει ότι η καινοτομία αποτελεί τη στρατηγική μιας επιβεβλημένης αλλαγής η οποία στοχεύει στην προσαρμογή του οργανισμού στο περιβάλλον. Η αλλαγή αυτή, γίνεται καλύτερα αντιληπτή, εάν ερευνήσουμε και κατανοήσουμε την εσωτερική δομή μιας εκπαιδευτικής



καινοτομίας, στοχεύοντας στη διαχείριση των σταδίων της, μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές εφαρμογής και αξιολόγησής τους. Κατά το πρώτο στάδιο, προσδιορίζονται οι βασικοί στόχοι και καθορίζονται οι ρόλοι και οι ευθύνες όλων όσων εμπλέκονται στην καινοτομία, εκπαιδευτικών, μαθητών και διευθυντή. Στο δεύτερο στάδιο, πραγματοποιείται μια γεφύρωση προσέγγισης όλων των στοιχείων των εμπλεκόμενων, μέσα από τη στρατηγική ανταλλαγής γνώσεων και πρακτικών. Στο τρίτο στάδιο, αναπτύσσεται η βασική δομή της καινοτομίας και υλοποιούνται τα επιμέρους βήματα που είχαν αρχικά οριστεί από κάθε ομάδα, καθώς και συνολικά. Στο τέταρτο στάδιο, γίνεται μια προσπάθεια επέκτασης των στόχων της καινοτομίας που είχαν τεθεί, αλλά και των σταδίων εφαρμογής της. Τελευταίο στάδιο, αποτελεί η αξιολόγηση των πρακτικών που ακολουθήθηκαν κατά την υλοποίησή της, αλλά και η αποτίμηση των αποτελεσμάτων που διαχύθηκαν. Παράλληλα, ο ηγέτης που προωθεί την καινοτομία, οι δεξιότητές του στη διαχείριση, η χρηματοδότηση και η υποστήριξή της από άλλους φορείς, αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες που σχετίζονται με την επιτυχή εφαρμογή της.

Σύμφωνα με τους Everard et al. (2004, όπ. αναφ. στο Ράπτη, 2006), σημαντικοί παράγοντες που ευνοούν την επιτυχή εφαρμογή μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας, είναι η ποιότητα της ηγεσίας, η παρουσίαση σαφών στόχων, οι απαιτήσεις της καινοτομίας, η εξέταση και υλοποίηση των ιδεών της, οι άνθρωποι που εμπλέκονται, ο τρόπος αντιμετώπισης των καταστάσεων, οι επιδράσεις από το περιβάλλον και η επαγγελματική κουλτούρα του οργανισμού. Μέσα από τους παράγοντες αυτούς, διαμορφώνονται έξι στάδια της εκπαιδευτικής καινοτομίας τα οποία παρουσιάζονται κατά την ένταξη, την εφαρμογή της και κατά τη μετάβαση του οργανισμού στις νέες συνθήκες:

α) Το στάδιο της αναγνώρισης, στο οποίο προσδιορίζεται η σημασία της καινοτομίας, οι διαδικασίες εφαρμογής της, οι δυσκολίες και οι στάσεις των ανθρώπων γύρω από αυτή,

β) Το στάδιο του οραματισμού του μέλλοντος που θα προκύψει, μετά την υλοποίηση της καινοτομίας σε σύγκριση με αυτό που πραγματικά ισχύει,

γ) Το στάδιο του προσδιορισμού του παρόντος το οποίο αποτελεί ένα είδος χαρτογράφησης του περιβάλλοντος και της κατάστασης που επικρατεί στον οργανισμό πριν τη μεταβολή,

δ) Το στάδιο του προσδιορισμού του κενού μεταξύ παρόντος και μέλλοντος το οποίο διαμορφώνεται από τα νέα ερωτηματικά που προκύπτουν μεταξύ των δύο καταστάσεων,

ε) Το στάδιο της μετάβασης στα νέα δεδομένα, όπου γίνεται πλέον νέα διαχείριση και οργάνωση των καταστάσεων, των δομών και των ρόλων και

στ) Το στάδιο της αξιολόγησης και παρακολούθησης ώστε να σταθεροποιηθεί η νέα κατάσταση.

#### **2.4. Ο ρόλος του ηγέτη**

Όπως αναφέρει ο Παπακωνσταντίνου (2008), βασική προϋπόθεση για την ένταξη μιας καινοτομίας στον οργανισμό είναι η θετική από το διευθυντή προσέγγιση νέων ιδεών και πρακτικών. Συνεπώς, ο διευθυντής έχοντας συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που καθορίζουν τη συμπεριφορά του, διαμορφώνει τις συνθήκες εκείνες όπου θα βοηθήσουν στη δημιουργία ενός κλίματος κατάλληλου για την εισαγωγή μιας καινοτομίας.

Ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί είναι τα πρόσωπα εκείνα που προωθούν - ταυτόχρονα με την παραδοσιακή διδασκαλία- την εκπαιδευτική καινοτομία, στο γενικότερο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων και των εκπαιδευτικών πολιτικών (Hofman et al, 2011). Παράλληλα, η οργανωσιακή συμπεριφορά κάθε οργανισμού διαμορφώνεται μέσα από τις επιρροές όχι μόνο των στοιχείων του εξωτερικού πλαισίου του, αλλά και των στοιχείων του εσωτερικού του. Τομείς αλλά και ομάδες οι οποίες αλληλεπιδρούν και συμπράττουν στο εσωτερικό της μονάδας, όπως οι καθηγητές, οι μαθητές, ο διευθυντής και οι υποδομές, αποτελούν τα εσωτερικά στοιχεία που διαμορφώνουν, επηρεάζουν και κατευθύνουν τον οργανισμό. Τομείς όπως το οικονομικό περιβάλλον, το φυσικό, το νομικο-πολιτικό και το κοινωνικό περιβάλλον του κάθε σχολείου, επηρεάζουν έμμεσα τη λειτουργία του, σε συνδυασμό με τους γονείς, την τοπική διοίκηση και το Υπουργείο, τα οποία, ως ειδικό ή ενδιάμεσο περιβάλλον, έχουν άμεση σχέση με το εσωτερικό του. (Σαΐτης, 2008).

Τα στοιχεία αυτά, καθορίζουν το χαρακτήρα του οργανισμού και σχηματίζουν το κλίμα στο οποίο ο ηγέτης θα δραστηριοποιηθεί, με στόχο, πέρα από την επιτυχή

του ηγεσία, την αποτελεσματικότητα του ίδιου του οργανισμού. Συνεπώς, δεν είναι δυνατό και επιτυχές να ακολουθούνται οι ίδιες μορφές ηγεσίας σε όλους τους οργανισμούς, λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών του καθενός. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να μεταβάλλεται ο ρόλος του ηγέτη όταν υπάρξει μεταβολή στο πλαίσιο, μεταβολή που προκύπτει μέσα από αλλαγές στις εσωτερικές ή εξωτερικές συνθήκες που διαμορφώνουν τον οργανισμό (Μπουραντάς, 2002).

Ένας άλλος παράγοντας που καθορίζει το πλαίσιο και τη βάση στην οποία θα εξελιχθεί μια εκπαιδευτική καινοτομία, είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι δεξιότητες του διευθυντή. Για να μπορέσει να μεταδώσει την ιδέα της αλλαγής τόσο σε καθηγητές όσο και σε μαθητές και γονείς, απαραίτητο είναι να γνωρίζει πρακτικές κινήτρων, ανταμοιβών και επιβράβευσης, ώστε να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα. Σύμφωνα με τον Park (2011), ο βασικότερος λόγος που μια καινοτομία αποτυγχάνει, είναι η μη αναγνώριση των συναισθημάτων και των συμπεριφορών των εκπαιδευτικών που εμφανίζονται στη διάρκεια μιας αλλαγής.

Παράλληλα, δεξιότητες και ικανότητες όπως η διαχείριση των συγκρούσεων, ο τρόπος επικοινωνίας με όσους εμπλέκονται, η στρατηγική του στη λήψη των αποφάσεων, οι μέθοδοι υλοποίησης των βημάτων της καινοτομίας, αποτελούν καθοριστικά στοιχεία στην εφαρμογή της αλλαγής. Όλα αυτά, σε συνδυασμό με στοιχεία της προσωπικότητας όπως η αίσθηση του καθήκοντος, η συνέπεια στις αποφάσεις, η αισιόδοξη σκέψη, η αποδοχή των λαθών, το αίσθημα της αυτογνωσίας και της αυτοκριτικής, η ικανότητα να ακούμε αλλά και προβλέπουμε. Βέβαια, για να πραγματοποιηθεί και να χαρακτηριστεί επιτυχής μια αλλαγή, δεν είναι απαραίτητο να υπάρχουν όλα αυτά τα στοιχεία στον ίδιο άνθρωπο, αλλά αν είναι εφικτό, τα περισσότερα, ή τουλάχιστον όσα από αυτά σχετίζονται με τη διαχείρισή της (Ράπτης, 2006).

Σύμφωνα με τους MacBeath και Myers, (1999, οπ. αναφ. στο Ιορδανίδης, 2006, σελ. 94), τρεις σημαντικές ικανότητες που πρέπει να έχει τη σημερινή εποχή ένας ηγέτης, στην αποτελεσματική προσέγγιση της αλλαγής, είναι η πίστη στις προσωπικές αξίες, η ανθρωποκεντρική πρακτική ως χαρακτηριστικό του μοντέλου ηγεσίας που ακολουθεί και η διαχείριση των εντάσεων και διλημμάτων που παρουσιάζονται. Παράλληλα, στρατηγικές που ενθαρρύνουν τη συναδελφικότητα και την ευελιξία ενός ηγέτη μέσα στον οργανισμό, σε συνδυασμό με δεξιότητες όπως αυτές της

κατανόησης των δεδομένων και της αντιμετώπισης των συνθηκών που λαμβάνουν χώρα, αποτελούν χαρακτηριστικά τα οποία βοηθούν στην ένταξη μιας αλλαγής καθώς και στην αποτελεσματική της διαχείριση. Συνεπώς, αποδεικνύεται ότι η επιτυχία της καινοτομίας συνδέεται άμεσα με την ευφυΐα και τη διαύγεια αυτού που οδηγεί τον οργανισμό, προβάλλοντας πάντα μπροστά, το συμφέρον του οργανισμού, την ισορροπία της ομάδας και την αντιμετώπιση κάθε είδους δυσκολίας που παρουσιάζεται (Παπακωνσταντίνου, 2008).

## **2.5. Παράγοντες που επηρεάζουν την ένταξη μιας καινοτομίας**

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι που θεωρούνται εμπόδια στο να εισάγει και να διαχειριστεί ένας οργανισμός μια αλλαγή. Βασικός παράγοντας που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ένταξη μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας αλλά και την εφαρμογή της, είναι η έλλειψη του χρόνου που απαιτείται για την επιτυχή της ολοκλήρωση. Συνήθως, οι εκπαιδευτικοί πιέζονται στο να προσαρμοστούν σε ένα αρκετά πιεσμένο χρονικά πρόγραμμα σπουδών, με συγκεκριμένο διδακτικό περιεχόμενο. Για το λόγο αυτό, κάθε μορφής αλλαγή την αντιλαμβάνονται ως απειλή στην εργασιακή τους ομαλότητα και όχι ως ευκαιρία εξέλιξης και προόδου, ενώ παράλληλα, προτιμούν την εφαρμογή μιας ήδη δοκιμασμένης αλλαγής, από την εφαρμογή μιας καινούργιας, στην οποία πιθανόν να αποκαλυφθούν τυχόν επαγγελματικές τους αδυναμίες (Everard & Morris, 1999).

Ένα άλλο σημαντικό εμπόδιο στην εφαρμογή μιας καινοτομίας, αποτελεί η έλλειψη της κουλτούρας της αποτυχίας και ο φόβος του ρίσκου. Με την εξέταση όχι μόνο του σχεδιασμού και των δράσεων μιας καινοτομίας, αλλά ταυτόχρονα με τη διερεύνηση των αιτιών που οδηγούν στην αποτυχία της, μπορούμε να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα που θα συμβάλλουν στη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα της μονάδας. Ο διευθυντής -αλλά και ολόκληρος ο οργανισμός- οφείλει να αγκαλιάζει την αποτυχία όπως αγκαλιάζει την επιτυχία και παράλληλα, να προσφέρει κίνητρα στους υπόλοιπους, κάνοντάς τους έτσι, να υπερβούν το αίσθημα του κινδύνου. Ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική, η οποία ουσιαστικά αποτελεί μια μορφή εσωτερικής αξιολόγησης, προσεγγίζει καλύτερα τους στόχους της μονάδας, υπερπηδά εμπόδια και διερευνά νέες μεθόδους και εργαλεία βελτίωσης, μέσα από μια καθαρά βιωματική προσέγγιση (Wizel, 2019). Τα ευρήματα αυτά είναι σε συμφωνία με αυτά

του Titrek (2015), όπου αναφέρει τη σημασία της επιμόρφωσης των διευθυντών στις καινοτομίες αλλά και στη χρήση ενός εργαλείου ο οποίο θα καλλιεργεί τις απαιτούμενες δεξιότητές τους στη διαχείριση των αλλαγών.

Επιπλέον, ο Ιορδανίδης (2006), αναφέρει ως ανασταλτικούς παράγοντες στην εφαρμογή μιας καινοτομίας, το συντηρητισμό μιας μερίδας εκπαιδευτικών, την έλλειψη χρηματοδότησης και πόρων από αντίστοιχους φορείς, το μεγάλο μέγεθος των απαιτήσεων των δραστηριοτήτων που απαιτούνται και την ακατάλληλη διαχείριση του σχεδιασμού της, όχι μόνο από τη μεριά του διευθυντή αλλά και από όλων όσων εμπλέκονται.

Παράλληλα, η εισαγωγή μιας αλλαγής στη μονάδα, διαταράσσει την καθιερωμένη ρουτίνα της και αφαιρεί το πλαίσιο της εργασιακής ασφάλειας μέσα στο οποίο εργάζονται οι εκπαιδευτικοί. Το αίσθημα της αβεβαιότητας και ο φόβος ότι το εγχείρημά τους δε θα πετύχει, εμποδίζουν τους εκπαιδευτικούς στον πειραματισμό και στη συμμετοχή τους σε μια αλλαγή την οποία την αντιλαμβάνονται ως απειλή στην εργασιακή τους δραστηριότητα. Ένα άλλο εμπόδιο αποτελεί το γεγονός ότι κάθε εκπαιδευτική καινοτομία, για να γίνει ευρέως αποδεκτή, οφείλει να χρησιμοποιηθεί και να καθιερωθεί σε μεγαλύτερης έκτασης και κλίμακας οργανισμούς. Έτσι, το αποτέλεσμα που θα είχε παραχθεί, θα αφορούσε μεγαλύτερες πληθυσμιακά ομάδες οργανισμών, τα κίνητρα συμμετοχής των εκπαιδευτικών θα ήταν περισσότερο αντιληπτά και αποδεκτά και κατά συνέπεια, θα ενισχύονταν η αίσθηση της εργασιακής τους ασφάλειας. Ακόμα, ο φόβος του ρίσκου θα μπορούσε να αποφευχθεί μέσα σε ένα περιβάλλον με ευνοϊκές συνθήκες συνύπαρξης και συνεργασίας των εργαζομένων και με την αίσθηση της ελευθερίας στις επιλογές και τις αποφάσεις τους, με κοινό στόχο, μέσα από την αλλαγή, την παραγωγή αποτελέσματος (Serdyukov, 2017).

## **2.6. Μοντέλα ηγεσίας**

Η έρευνα του Πασιαρδή (2012), εξετάζει τα χαρακτηριστικά των μοντέλων της ηγεσίας τα οποία σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Καταλήγει στο ότι υπάρχουν διάφορα μοντέλα ηγεσίας που στοχεύουν στην προώθηση αλλαγών με στόχο τη βελτίωση της μονάδας. Μοντέλα όπως η ηρωική, η

χαρισματική, η ηθική, η οραματική, η επαγγελματική, η συναλλακτική, η κατανεμημένη, η μετασχηματιστική και η περιστασιακή ηγεσία, συνδέονται με τις απαιτήσεις και τα χαρακτηριστικά του διευθυντή ο οποίος, σχεδιάζοντας διεισδυτικές πρακτικές και επιλέγοντας συγκεκριμένες συμπεριφορές, αναδιατυπώνει το χαρακτήρα του οργανισμού, με βάση τις συνθήκες που επιδρούν σε αυτόν.

Στη μελέτη τους, οι Leithwood & Duke (1999, όπ. αναφ. στο Κατσαρό, 2008) προχωρούν στην ταξινόμηση των μορφών της καινοτομίας στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης, με έξι τύπους να κυριαρχούν. Συγκεκριμένα, οι τύποι αυτοί είναι οι εξής: η εκπαιδευτική ηγεσία, η διοικητική ή διαχειριστική, η μετασχηματιστική, η ηθική, η συμμετοχική και η ενδεχομενική. Ο ηγέτης, συνδυάζοντας χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, επιλέγει μοντέλα, πρακτικές και λειτουργίες με τις οποίες κατευθύνει τη μονάδα, βρισκόμενος παράλληλα σε μια αλληλεπίδραση με τις υπόλοιπο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, στοιχεία των οποίων τον επηρεάζουν και επεμβαίνουν στον τρόπο λήψης των αποφάσεών του (Κατσαρός, 2008).

Συγκεκριμένα, ο Bryman (1992, όπ. αναφ. στον Κατσαρό, 2008), υποστηρίζει ότι μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα τα μοντέλα της ηγεσίας αν τα κατατάξουμε ανάλογα με τις μεθόδους που υποστηρίζουν, τα θέματα που προσεγγίζουν και τις αντιλήψεις σχετικά με την έννοια της ηγεσίας που προβάλλουν. Οι μελέτες στα τέλη του '80, έδειξαν ότι η νέα τάση της ηγεσίας περιλαμβάνει χαρακτηριστικά τα οποία συναντιούνται τόσο στη μετασχηματιστική όσο στην οραματική και στη χαρισματική ηγεσία, χαρακτηριστικά όπως το όραμα, η επικοινωνία του οράματος, η σύνδεση του οράματος με την ενδυνάμωση των μελών, ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση κουλτούρας και η εμπιστοσύνη των μελών για τους στόχους του οργανισμού.

Έρευνες έχουν δείξει ότι τα εκπαιδευτικά μοντέλα που είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες της σύγχρονης διοίκησης και επιδρούν αποτελεσματικά στο εσωτερικό του οργανισμού, είναι τα μοντέλα της μετασχηματιστικής και της κατανεμημένης ηγεσίας. Ειδικότερα, η μελέτη του Bass (1985, όπ. αναφ. στον Κατσαρό, 2008), περιγράφει αναλυτικότερα τη δομή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αποδίδοντας στον ηγέτη δεξιότητες όπως χάρισμα συναισθηματικής τόνωσης, έμπνευση για τη μετάδοση του οράματος μέσα από τη διαμόρφωση των προσδοκιών του, εξατομικευμένη εκτίμηση στα μέλη του οργανισμού και διανοητική παρακίνηση νέων

μορφών προσεγγίσεων και ιδεών που σχετίζονται με το κοινό στόχο. Επιπλέον, εξετάζει τη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την συναλλακτική και καταλήγει ότι αποτελούν δύο διαφορετικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Αντίστοιχα, η δομή της συναλλακτικής ηγεσίας, ως νέος τύπος ηγεσίας, εμφανίζει χαρακτηριστικά όπως την εξαρτημένη ανταμοιβή των εκπαιδευτικών, την παρέμβαση του ηγέτη κατά περίπτωση και την έλλειψη ουσιαστικής ηγεσίας (Bass, 1985, αναφ. στον Κατσαρό, 2008, σελ. 104).

Στην μετασχηματιστική ηγεσία, ιδιαίτερο ρόλο παίζει η μετατροπή του εκπαιδευτικού σε ηγέτη, μέσα από τη δέσμευσή του για ένα ανώτερο σκοπό, την υπέρβαση των αρχικών απαιτήσεών του και την αίσθηση της προσωπικής του ευθύνης, χαρακτηριστικά τα οποία θα οδηγήσουν μέσα από ένα νέο δομικό σχεδιασμό, στη βελτίωση της ίδιας της μονάδας. Η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών και η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων, χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, επιδρούν θετικά όχι μόνο στην επιτυχή ολοκλήρωση της εφαρμογής μιας καινοτομίας αλλά και στην κουλτούρα και στη βελτίωση του ίδιου του οργανισμού (Gill et al., 2017). Παράλληλα, η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει στο εσωτερικό της στρατηγικές που διαμορφώνονται από ενέργειες όπως η δέσμευση στο όραμα, η υποστήριξη των στόχων, η σαφής διαμοίραση της ευθύνης σε όλα τα μέλη της ομάδας και η ομαδική και δημοκρατική λήψη αποφάσεων. Εστιάζει στην κατανόηση των συμπεριφορών των συμμετεχόντων και στην ενθάρρυνσή τους για υιοθέτηση νέων εκπαιδευτικών πρακτικών, με στόχο την άμεση αλλαγή στην ποιότητα της μάθησης.

Στην κατανεμημένη ηγεσία, ιδιαίτερο ρόλο παίζει η εμπλοκή και η ενεργός συμμετοχή όλων των μελών στη λήψη των αποφάσεων. Τα χαρακτηριστικά που διακρίνονται στο κλίμα το οποίο διαμορφώνεται σύμφωνα με αυτήν, είναι η εμπιστοσύνη, η συνεργατικότητα, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η αποδοχή των αλλαγών και το δημοκρατικό πνεύμα, επιτρέποντας έτσι την αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού. Επιπλέον, η κατανεμημένη ηγεσία υιοθετεί στρατηγικές που δίνουν έμφαση στην ενίσχυση και στην αύξηση των κινήτρων αλλά και στη σημασία της αλλαγής στον οργανισμό, με κύριο στόχο την καλύτερη οργάνωση της μονάδας και την βελτιωμένη απόδοση του σχολείου. Ο διευθυντής οφείλει όχι να επιβάλλει στους εκπαιδευτικούς τους στόχους του οργανισμού, αλλά να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα υποστήριξής τους, έτσι ώστε να πραγματοποιείται συνεργατικά

και συλλογικά, η προώθηση κοινών στόχων και κατεύθυνσης. Παράλληλα, η ύπαρξη του στοιχείου της καινοτομίας σε έναν διευθυντή, μπορεί να γίνει αντιληπτή μέσα από την παρατήρηση του τρόπου της λήψης των αποφάσεων και της αντιμετώπισης των προκλήσεων που του παρουσιάζονται, σε συνδυασμό με το στοιχείο της δημιουργικότητας το οποίο αποτελεί προαπαιτούμενο χαρακτηριστικό στην προσωπικότητά του για την εισαγωγή και διαχείριση μιας αλλαγής (Othman & Rahman, 2013).

Και οι δύο αυτές μορφές ηγεσίας, έχουν ως στόχο τη βελτίωση των συνθηκών της εκπαιδευτικής διαδικασίας, τη βελτίωση της ακαδημαϊκής προόδου των μαθητών, τη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας, και κατά συνέπεια, τη μεταμόρφωση του ίδιου του οργανισμού (Barker, 2006). Υπάρχουν όμως και παράγοντες όπως ο βαθμός ενσωμάτωσης των καινοτομιών, η συσχέτιση των ρόλων όσων σχετίζονται στη μαθησιακή διαδικασία, η ίδια η μαθησιακή διαδικασία, οι υποδομές της μονάδας και ο βαθμός βελτίωσης της προόδου των μαθητών οι οποίοι καθορίζουν την ποιότητα της διαδικασίας της μάθησης και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Σημαντικό κριτήριο για να θεωρηθεί μια μονάδα αποτελεσματική είναι το να δημιουργείται μια ταύτιση των στόχων που αρχικά θέτονται, με τα αποτελέσματα που τελικά παράγονται. Χαρακτηριστικά όπως το ηθικό των εκπαιδευτικών, η αναγνώριση των αναγκών και η επίλυση των θεμάτων που προκύπτουν, αποτελούν ταυτόχρονα, κριτήρια αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής μιας καινοτομίας, σχετίζεται με τον τρόπο που οργανώνεται στο σχολείο ο χρόνος διδασκαλίας και μελέτης, το βαθμό εμπλοκής των καθηγητών, την εφαρμογή κατάλληλων δραστηριοτήτων παρακολούθησης της προόδου τους, τις στρατηγικές που ακολουθούν οι διευθυντές καθώς και με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. (Hofman et al., 2013).

Σύμφωνα με το Ράπτη (2006), οι βασικοί παράγοντες που οφείλει να ακολουθήσει ένας ηγέτης ώστε να προκαλέσει μια αλλαγή στον οργανισμό, είναι να δείχνει κατανόηση, σεβασμό, εμπιστοσύνη σε μαθητές και εκπαιδευτικούς, να έχει κερδίσει το σεβασμό και την εκτίμησή τους να έχει την αίσθηση του μέτρου και της δικαιοσύνης, να εστιάζει στις ανθρώπινες σχέσεις όσο και στη βελτίωση του οργανισμού, να έχει στόχους και να τους προωθεί, να έχει την ικανότητα να επιλύει προβλήματα και να ενισχύει κάθε μορφής πρωτοβουλίες. Αυτά επιβεβαιώνονται από



τους Othman & Rahman (2013), οι οποίοι καταγράφουν τα βασικότερα χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ένας διευθυντής για την προώθηση μιας καινοτομίας, όπως α) η εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών στον ίδιο, β) η αποφασιστικότητά του στη λήψη αποφάσεων, γ) η τόλμη του στην εύρεση λύσεων και δ) η ανθρωποκεντρική προσέγγιση των στρατηγικών που ακολουθεί, μέσα από το ρόλο του ηγέτη.

Επιπλέον, ένας διευθυντής για να διαχειριστεί τα στάδια της αλλαγής, οφείλει να είναι καθοδηγητής, μέντορας και παρακινητής. Την ίδια στιγμή, οφείλει να διαχωρίζει αρνητικές καταστάσεις όπως το άγχος, το φόβο και την απογοήτευση των άλλων, καθώς και να διαχειρίζεται συγκρούσεις που ενδέχεται να συμβούν, χωρίς έτσι να περιορίζεται στα διοικητικά πλαίσια του ρόλου του διεκπεραιωτή και του διαχειριστή της μονάδας. Παράλληλα, υιοθετώντας τα χαρακτηριστικά ενός δημιουργικού ατόμου, όπως η πνευματική και καλλιτεχνική καλλιέργεια, η έλξη στο περίπλοκο, η επιδίωξη της επιτυχίας, η επιμονή και η αυτοπεποίθηση, το κίνητρο για αυτονομία και η επιθυμία για ρίσκο, ο ηγέτης εισάγει και προωθεί νέες, βελτιωμένες και σύγχρονες ιδέες στον οργανισμό, δημιουργώντας ένα περιβάλλον ανοιχτό για αλλαγές και προκλήσεις (Othman & Rahman, 2013). Συνεπώς, ο διευθυντής της μονάδας είναι αυτός που έχει αποκλειστικά την ευθύνη και το σχεδιασμό των διαδικασιών της αλλαγής, έχει τις περισσότερες ευθύνες για την επιτυχή υλοποίησή της και δημιουργεί μέσα από την αξιολόγησή της, συνθήκες βελτίωσης του οργανισμού (Ράπτης, 2006).

## **2.7. Πολιτικές για τις εκπαιδευτικές καινοτομίες**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, στο πλαίσιο των στρατηγικών που εφαρμόζει τις τελευταίες δεκαετίες, προωθεί καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία στηρίζουν τη συνεργασία των σχολείων διαφορετικών χωρών, την ανταλλαγή των εμπειριών και των πρακτικών τους, καθώς και την μεταξύ τους επικοινωνία, μέσα από την υλοποίηση δραστηριοτήτων, ενισχύοντας έτσι την ευρωπαϊκή διάσταση της εκπαίδευσης. (Γολικίδου & Τζιμογιάννης, 2014).

Από τα μέσα του '90, οι πολιτικές και οι δράσεις που διαμορφώθηκαν στον άξονα της εκπαίδευσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οργανώνονται γύρω από τις έννοιες

της ποιότητας της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της. Οι έννοιες αυτές, συνδέονται και επηρεάζονται αλληλένδετα, ενώ εντάσσονται στη σχολική πραγματικότητα, μέσα από την εφαρμογή στρατηγικών για τη σύγκλιση των εθνικών πολιτικών εκπαίδευσης των χωρών μελών της Ε.Ε. Έχοντας ως εργαλείο δεκαέξι δείκτες ποιότητας, σχεδιασμένους από την ομάδα των επιστημόνων των κρατών μελών, οι οποίοι θα κατέγραφαν την αξιολόγηση των συστημάτων ανά χώρα, κινήθηκαν οι ομάδες εργασίας σε κάθε χώρα, με στόχο την καταγραφή της κατάστασης και της προόδου της εκπαίδευσης (η ελληνική ομάδα στήριξης ορίστηκε από το Τμήμα Αξιολόγησης του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου). Οι δείκτες αυτοί βασίζονται στους εξής τέσσερις άξονες: Γνώσεις σε επιμέρους τομείς μαθημάτων, επιτυχία και μετάβαση των μαθητών, παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης και πόροι και δομές για μαθητές και εκπαιδευτικούς. Μέσα από τους δείκτες των αξόνων αυτών και τη συλλογή δεδομένων, πραγματοποιείται μια μορφή αξιολόγησης του εκπαιδευτικού συστήματος με κεντρικό της στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Πρόσφατες όμως μελέτες έδειξαν ότι τα ποσοτικά κριτήρια, θα πρέπει να συνδυάζονται και να ερμηνεύονται συνδυαστικά μαζί με τα ποιοτικά, ώστε να επιτυγχάνεται ακριβέστερη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων της σύνδεσης της ποιότητας με την αξιολόγηση (Κατσαρός, 2008).

Επιπλέον, η Στρατηγική Καινοτομίας για Εκπαίδευση και Κατάρτιση του 2010 του ΟΟΣΑ, του οργανισμού που εξετάζει την κοινωνικοοικονομική ευημερία των πολιτών του κόσμου, εξετάζει το ρόλο του εκπαιδευτικού συστήματος στην προώθηση των αντιλήψεων και των ικανοτήτων που ευνοούν την καινοτομία. Παράλληλα, εξετάζει τις δεξιότητες οι οποίες είναι απαραίτητες στις κοινωνίες που προωθούν την καινοτομία, τις διαφορετικές μεθόδους διδασκαλίας που βοηθούν στην προώθηση αυτών των δεξιοτήτων αλλά και τις πολιτικές των χωρών μέσα από τις οποίες αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις που προκύπτουν σε αυτές. Αποτελεί εργαλείο βοήθειας χάραξης πολιτικών της κάθε χώρας, έτσι ώστε τα συστήματα καινοτομίας της να μπορούν να λειτουργούν στην εκπαίδευση που αυτή εφαρμόζει, αλλά και τα εκπαιδευτικά της προγράμματα να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα και γρηγορότερα, στις νέες κοινωνικές συνθήκες και στις απαιτήσεις της εποχής. <http://www.oecd.org/edu/ceri/innovation/>

Η στρατηγική του ΟΟΣΑ για την καινοτομία, μέσα από τους σχεδιασμούς των κυβερνητικών πρακτικών και δράσεων, στηρίζεται σε πέντε βασικά σημεία: α)

την ενδυνάμωση των ανθρώπων για καινοτομία, β) την απελευθέρωση της καινοτομίας στους οργανισμούς, γ) την ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων, δ) την εφαρμογή της καινοτομίας στην αντιμετώπιση κοινωνικών προκλήσεων και ε) τη βελτίωση της μέτρησης των πολιτικών για την καινοτομία. Παράλληλα, η σχολική ηγεσία αποτελεί προτεραιότητα των εκπαιδευτικών πολιτικών παγκοσμίως. Έχει κεντρικό ρόλο στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων, επηρεάζει τα κίνητρα και τις επιδόσεις των μαθητών και διαμορφώνει το σχολικό κλίμα και περιβάλλον του οργανισμού, καθιστώντας η ίδια απαραίτητη για την αποτελεσματικότητά του (OECD, 2008). Τα εκπαιδευτικά συστήματα, σύμφωνα με τις ίδιες εκθέσεις, πρέπει να αναπτύσσουν μηχανισμούς προώθησης κινήτρων, πρακτικές συμμετοχικότητας και επιβράβευσης καθώς και να ακολουθούν στρατηγικές που αποτελούν τις βασικές αρχές της κατανεμημένης ηγεσίας. Συνεπώς, για να επιτευχθεί η βελτίωση του οργανισμού, ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός, αφού μέσα από αυτόν, προωθείται η υποστήριξη, η αξιολόγηση και η βελτίωση των εκπαιδευτικών, προσδιορίζονται οι στόχοι της μονάδας, προωθείται η αξιολόγηση και η λογοδοσία, γίνεται η διαχείριση των πόρων και επιδιώκεται η συνεργασία με άλλες μονάδες (OECD, 2008).

Στην παρούσα έρευνα, με τον όρο εκπαιδευτικές καινοτομίες αναφέρονται οι δραστηριότητες των Προγραμμάτων Σχολικών Δραστηριοτήτων που εφαρμόζονται σε Γυμνάσια και Λύκεια της Ελλάδας, καθώς και τα διακρατικά-ευρωπαϊκά προγράμματα, που εφαρμόζονται κι αυτά στις μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, εγκεκριμένα από την Ε.Ε και το ΥΠΑΙΘ.

Σύμφωνα με την Υπουργική Απόφαση Γ2 4867/28-8-1992 (ΦΕΚ 629), εισάγονται στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τα Προγράμματα Σχολικών Δραστηριοτήτων, τα οποία *«αποσκοπούν στην πνευματική ανάπτυξη, στην αισθητική καλλιέργεια, στη δημιουργική έκφραση των μαθητών και στην ευαισθητοποίησή τους σε θέματα που αφορούν το στενότερο και ευρύτερο περιβάλλον τους»*. Τα προγράμματα αυτά, διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες με βάση τη θεματολογία τους: α) Πολιτιστικά, β) Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης και γ) Αγωγής υγείας και υλοποιούνται μετά το πέρας του υποχρεωτικού προγράμματος του σχολείου.

Η ένταξη δραστηριοτήτων στο διδακτικό χρόνο του σχολικού ωρολογίου προγράμματος των Γυμνασίων, πραγματοποιήθηκε με την εισαγωγή του θεσμού της

Θεματικής εβδομάδας, σύμφωνα με την εγκύκλιο 220482/Δ2/23-12-16 και αποσκοπούσε στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των μελών της σχολικής κοινότητας σε ζητήματα που άπτονται της Εκπαίδευσης για την Αειφόρο Ανάπτυξη. Κατά την εβδομάδα αυτή, διοργανώνονταν δράσεις και δραστηριότητες, βασισμένες σε τρεις βασικούς άξονες (διατροφή και ποιότητα ζωής, πρόληψη εθισμού και εξαρτήσεων, έμφυλες ταυτότητες) και επιμέρους θεματικές. Τα τελευταία δύο χρόνια η θεματική εβδομάδα δεν εντάσσεται πλέον στις δράσεις των Γυμνασίων και συνεπώς, σταμάτησε να υλοποιείται.

Μόλις πρόσφατα, η Βουλή των Ελλήνων το καλοκαίρι του 2020, ψηφίζει το Νόμο 4692, ΦΕΚ111/Α/12-6-2020, «Αναβάθμιση του Σχολείου και άλλες διατάξεις». Το πρώτο κεφάλαιο έχει τίτλο «αλλαγές στο σχολείο» και με το πρώτο άρθρο, *''εισάγεται πιλοτικά στην πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, δράση με τίτλο «Εργαστήρια Δεξιοτήτων», η οποία συνίσταται στη δοκιμαστική προσθήκη νέων θεματικών κύκλων στο Νηπιαγωγείο και στο υποχρεωτικό ωρολόγιο πρόγραμμα του Δημοτικού και του Γυμνασίου με σκοπό την ενίσχυση της καλλιέργειας ήπιων δεξιοτήτων, δεξιοτήτων ζωής και δεξιοτήτων τεχνολογίας και επιστήμης στους μαθητές''*. Ακολουθεί απόσπασμα από το συγκεκριμένο Νόμο:

*«Αποφασίζουμε την υλοποίηση της πιλοτικής δράσης με τίτλο «Εργαστήρια Δεξιοτήτων» σε συγκεκριμένες σχολικές μονάδες της χώρας κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους 2020- 2021, με σκοπό την ενίσχυση της καλλιέργειας ήπιων δεξιοτήτων, δεξιοτήτων ζωής και δεξιοτήτων τεχνολογίας και επιστήμης στους μαθητές και στις μαθήτριες, ως εξής:*

#### *1. Φιλοσοφία και Υλοποίηση της πιλοτικής δράσης*

*Τα Εργαστήρια Δεξιοτήτων αποτελούν καινοτόμο διδακτική και εκπαιδευτική δράση, η οποία συνίσταται στην πιλοτική προσθήκη νέων θεματικών κύκλων στο Νηπιαγωγείο και στο υποχρεωτικό ωρολόγιο πρόγραμμα του Δημοτικού και του Γυμνασίου, αξιοποιώντας μεθόδους διερευνητικής - ανακαλυπτικής μάθησης. Στόχος είναι η ενίσχυση της καλλιέργειας ήπιων δεξιοτήτων, δεξιοτήτων ζωής και δεξιοτήτων τεχνολογίας και επιστήμης στους μαθητές και στις μαθήτριες, σε συνδυασμό με τη διαμόρφωση ενός σύγχρονου πλαισίου προγράμματος με δομή Ανοικτών, Ζωντανών Προγραμμάτων Σπουδών και Διαδικασιών.*

#### *2. Κύκλοι δεξιοτήτων*

*Κατά την υλοποίηση της πιλοτικής δράσης καλλιεργούνται οι παρακάτω κύκλοι δεξιοτήτων:*

*Α)Κύκλος των δεξιοτήτων μάθησης: κριτική σκέψη, επικοινωνία, συνεργασία, δημιουργικότητα*

*Β)Κύκλος των δεξιοτήτων ζωής: αυτομέριμνα, κοινωνικές δεξιότητες, πολιτειότητα, ενσυναίσθηση και ευαισθησία, προσαρμοστικότητα, ανθεκτικότητα, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, οργανωτική ικανότητα, προγραμματισμός, παραγωγικότητα*

*Γ)Κύκλος των δεξιοτήτων της τεχνολογίας και της επιστήμης: δεξιότητες μοντελισμού και προσομοίωσης, πληροφορικός γραμματισμός, ψηφιακός γραμματισμός, τεχνολογικός γραμματισμός, γραμματισμός στα μέσα, ευχέρεια στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ψηφιακές ανθρωπιστικές επιστήμες, ασφαλής πλοήγηση στο διαδίκτυο, προστασία από εξαρτητικές συμπεριφορές στις τεχνολογίες, δεξιότητες δημιουργίας και διαμοιρασμού ψηφιακών δημιουργημάτων, συνδυαστικές δεξιότητες ψηφιακής τεχνολογίας, επικοινωνίας και συνεργασίας, δεξιότητες ανάλυσης και παραγωγής περιεχομένου σε έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα, δεξιότητες διεπιστημονικής και διαθεματικής χρήσης των νέων τεχνολογιών*

*Δ)Κύκλος των δεξιοτήτων του νου: στρατηγική σκέψη, επίλυση προβλημάτων, μελέτη περιπτώσεων (case studies), κατασκευές, πλάγια σκέψη.*

*Οι Θεματικοί Κύκλοι προκύπτουν από τους Παγκόσμιους Δείκτες Αειφόρου Ανάπτυξης (περιβάλλον, ευ ζην, ασφάλεια, κοινωνία των πολιτών, σύγχρονη τεχνολογία και επιχειρηματικότητα)».*

Η ρομποτική και το STEAM που αναφέρονται στη συνέχεια, εντάσσονται στον ίδιο Νόμο, στις καινοτόμες διδακτικές και εκπαιδευτικές δράσεις των εργαστηρίων δεξιοτήτων ως επιμέρους θεματικές, της θεματικής «Δημιουργώ και καινοτομώ». Στην ιστοσελίδα του ΥΠΑΙΘ, αναφέρονται ως καινοτομίες και τα προηγούμενα χρόνια, εντάσσονταν στους πίνακες των εγκεκριμένων από το υπουργείο εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Τα προγράμματα Erasmus+, Comenius και το eTwinning παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα των διακρατικών-ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Το Euroscola αποτελεί πρόγραμμα με τη μορφή διαγωνισμού του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου το οποίο εντάσσεται και παρακολουθείται από τη διεύθυνση σχολικών προγραμμάτων του ΥΠΑΙΘ.

## **2.8. Το πρόγραμμα ERASMUS+**

Πρόκειται για ένα πρόγραμμα το οποίο προσφέρει δυνατότητες σε άτομα ή οργανισμούς κάθε ηλικίας σε κάθε χώρα, με σκοπό την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών. Έχει ως κεντρικό του θέμα, την στήριξη της Εκπαίδευσης, της Κατάρτισης της Νεολαίας και του Αθλητισμού στην Ε.Ε.. Εντάσσεται στη στρατηγική «Ευρώπη 2020» με άξονες δράσεων την ανάπτυξη, την απασχόληση και την κοινωνική ισότητα. Παράλληλα, προωθεί τη βιώσιμη ανάπτυξη και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της Στρατηγικής της Ε.Ε. για τη Νεολαία. Τα αποτελέσματά της αλλά και οι δράσεις που πραγματοποιούνται, καταγράφονται μετά από συγκεκριμένες εκθέσεις και αξιολογήσεις τους από τα αρμόδια όργανα, στην πλατφόρμα σχεδίων Erasmus+ .

Συνολικά, 4 εκατομμύρια άτομα έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα κινητικότητας κατά την περίοδο 2014-2020. Ο συνολικός προϋπολογισμός του ανέρχεται στα 14,7 δισεκατομμύρια ευρώ. Η διαχείριση του προγράμματος πραγματοποιείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή αλλά και άλλους φορείς των χωρών – εταίρων. Το πρόγραμμα το υποστηρίζουν και άλλα όργανα, αρμόδια για συγκεκριμένα θέματα και πρακτικές, όπως το δίκτυο Eurydice, το e-Twinning, το Epale, το Δίκτυο Εμπειρογνομόνων για τη Μεταρρύθμιση της Ανώτατης Εκπαίδευσης, το Euroguidance, τα Εθνικά Κέντρα Πληροφοριών για την Αναγνώριση Ακαδημαϊκών Τίτλων (NARIC), οι Εθνικές Ομάδες Εμπειρογνομόνων του ECVET, το SALTO και το Δίκτυο Eurodesk. Στο δημοσιονομικό πλαίσιο της περιόδου 2014-20, στους τομείς της εκπαίδευσης Εκπαίδευση-Νεολαία-Αθλητισμός, πραγματοποιήθηκε μια επανένωση των επτά προηγούμενων προγραμμάτων (Erasmus, Comenius, Grundtvig, Leonardo da Vinci, Erasmus Mundus, Tempus, Alfa, Edu-Link), στο όνομα Erasmus+. Το πρόγραμμα κατέχει την τέταρτη θέση κατά σειρά προτεραιότητας στη χρηματοδότηση από του Ευρωπαϊκό προϋπολογισμό του έτους 2014, με ποσοστό 9,4%, ύψους 1555,8 million € και αυξημένο κατά 40% από την προηγούμενη περίοδο 2007-13.

Εθνική Μονάδα Συντονισμού του Προγράμματος για τη χώρα μας είναι το [I.K.Y.](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about_el) ([https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about\\_el](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about_el)).

## **2.9. Το πρόγραμμα EUROSCOLA**

Το Euroscola είναι ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο προσφέρει τη δυνατότητα σε μαθητές Λυκείου να γνωρίσουν τι είναι και τι κάνει η Ευρωπαϊκή Ένωση. Συγκεκριμένα, πρόκειται για ένα πρόγραμμα το οποίο έχει ως στόχο να ακούγονται οι φωνές των νέων από όλα τα κράτη της Ε.Ε. και να λαμβάνονται υπόψη στις λήψεις των αποφάσεων. Παράλληλα, τους δίνεται η ευκαιρία να μοιραστούν απόψεις και εμπειρίες σχετικές με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Οι συναντήσεις πραγματοποιούνται στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο στο Στρασβούργο, όπου εκεί, σχηματίζοντας ομάδες των 100 μαθητών (500 μαθητές στο σύνολο τους) γνωρίζονται μεταξύ τους, επικοινωνούν και συζητούν θέματα που αφορούν το μέλλον της Ε.Ε. και το ρόλο της, τη θέση τους σε αυτή, τη μελλοντική τους προοπτική, τα δικαιώματα και τις ευθύνες που πρόκειται να αντιμετωπίσουν. Δραστηριότητες πραγματοποιούνται τόσο εκεί όσο και -πριν το ταξίδι- στο σχολείο

των μαθητών όπου με την ενεργή συμμετοχή όλων, γίνεται η επιλογή τους και των θεμάτων που πρόκειται να συζητηθούν. (<https://www.europarl.europa.eu/greece/el/>)

## **2.10. Το πρόγραμμα STEAM**

Το STEAM αποτελεί ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο έχει ως στόχο του την ανάπτυξη τεχνικών ικανοτήτων των μαθητών, οι οποίες με τη σειρά τους βασίζονται στην καλλιέργεια και προώθηση επιστημονικών και τεχνολογικών πρακτικών. Οι τομείς στους οποίους αναφέρεται το STEAM, είναι τα μαθηματικά, η μηχανική, οι φυσικές επιστήμες, η πληροφορική, οι τέχνες και η τεχνολογία. Όλες οι γνώσεις και οι ικανότητες των τομέων αυτών, μπορούν να μεταφερθούν στους μαθητές καθώς και να εξελιχθούν, μέσα σε ένα κλίμα όπου δεξιότητες όπως η ομαδικότητα, η συνεργασία, η ανάπτυξη κριτικής σκέψης, η δημιουργικότητα και η αισθητική καλλιέργεια, προωθούνται και συνθέτουν τον τρόπο διαχείρισης και μετάδοσης της γνώσης. (Connor, Karmokar, Whittington, 2015). Τα μαθήματα που εντάσσονται στο STEAM απαιτούν πρακτικές δραστηριότητες, εργαστηριακές ασκήσεις, ζωντανές παρουσιάσεις αλλά και κατανόηση -όχι μόνο από τη μεριά των μαθητών, αλλά και από τη μεριά των εκπαιδευτικών- εξειδικευμένων εννοιών όπως ρομποτική, νανοτεχνολογία, e-learning, ψηφιακό περιβάλλον, φόρουμ συζητήσεων κα. Οι μαθητές, ως ερευνητές, μπορούν μέσα από τη χρήση των περιβαλλόντων του STEAM να αναπτύξουν δεξιότητες, οι οποίες μέσω της διεπιστημονικής προσέγγισης των επιμέρους τομέων, θα βοηθήσουν στη διαμόρφωση της εικόνας της μελλοντικής τους εξέλιξης και καριέρας (<https://www.steamgreece.com>).

## **2.11. Το δίκτυο e-Twinning**

Αποτελεί ένα κοινωνικό δίκτυο σχολείων της Ευρώπης, ξεκίνησε το 2005 ως δράση του προγράμματος eLearning της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και από το 2014 συγχρηματοδοτείται από το Erasmus+ και αποτελεί μέρος του. Λειτουργεί ως μια πλατφόρμα στην οποία συμμετέχουν όσοι εργάζονται σε σχολεία της Ευρώπης (εκπαιδευτικούς, διευθυντές, συντονιστές, βιβλιοθηκάρους κα.), κάνοντας χρήση εργαλείων των ΤΠΕ. Έχει ως στόχο του τη μεταξύ τους επικοινωνία, τη συνεργασία

και την ανάπτυξη σχεδίων. Η συμμετοχή τους βασίζεται στην εικονική κινητικότητα, όπου μέσω αυτής, αποκτούν την εμπειρία να είναι πολίτες της Ευρώπης χωρίς να φεύγουν από τη χώρα τους. Επιδιώκει τη βελτίωση της παιδαγωγικής διαδικασίας και την ανάπτυξη τεχνολογικών δεξιοτήτων, μέσα από δημιουργικές δραστηριότητες που ξεφεύγουν από τα στενά όρια της τάξης.

Βασικότερος στόχος του είναι να αποκτήσουν οι μαθητές την αίσθηση *του ανήκειν σε μια κοινότητα*, της Ενωμένης Ευρώπης και να κατανοήσουν οι εκπαιδευτικοί ότι μπορούν να δημιουργούν έξω από τα όρια των σχολείων τους και των χωρών τους. Ανήκει στα ευρωπαϊκά προγράμματα που προσφέρουν ευκαιρίες για εφαρμογή των καινοτομιών και της δημιουργικής μάθησης, στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι μαθητές, μέσα από τη βιωματική μάθηση, ανταλλάσσουν εμπειρίες, μιλούν σε άλλη γλώσσα, συνειδητοποιούν τη σημασία να ακούν τους άλλους, νιώθουν ότι αποτελούν φορέα αλλαγής, εκτιμούν τη διαφορετικότητα και τον σημασία του Ευρωπαϊκού πολιτισμού, μαθαίνουν μέσα από τους άλλους, παίρνουν αποφάσεις από κοινού, εργάζονται περισσότερο αποδοτικά και δέχονται προκλήσεις, μέσα σε ένα πολιτισμικά ποικίλο περιβάλλον, με έμφαση στην απόλαυση της διδακτικής πράξης και της μάθησης (<https://www.etwinning.net/el/pub/index.htm>).

*«Η ολοένα και μεγαλύτερη επιτυχία του e-Twinning είναι ένα παράδειγμα για την ενίσχυση της δημιουργικότητας στην εκπαίδευση. Πρέπει να προωθήσουμε την καινοτομία μέσα από την εκπαίδευση, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των σχολικών συστημάτων της Ευρώπης και να ετοιμαστούν οι νέοι για την κοινωνία και την οικονομία του μέλλοντος» (European Commission, 2009, οπ. αναφ. στο Papadakis, 2016).*

## **2.12. Το πρόγραμμα Ρομποτικής WRO Hellas (World Robot Olympiad)**

Πρόκειται για μια εκπαιδευτική κοινότητα που ξεκίνησε το 2008 και έχει ως βασικό στόχο, μέσα από τη δημιουργία και τη λειτουργία ενός ολοκληρωμένου προγράμματος, την αύξηση του ενδιαφέροντος των μαθητών για την εκπαιδευτική ρομποτική. Μέσα από τους διαγωνισμούς που πραγματοποιούνται, προωθείται η μεθοδολογία του STEM (Science – Technology – Engineering – Mathematics) στο επίσημο εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας, έχοντας ως κεντρικό εργαλείο δημιουργίας και αποτελέσματος, τη ρομποτική. Διοργανώνονται δύο ξεχωριστοί διαγωνισμοί, ο Πανελλήνιος Διαγωνισμός (Σεπτέμβριος-Φεβρουάριος) και η



Ολυμπιάδα Εκπαιδευτικής Ρομποτικής (Μάρτιος-Ιούνιος). Η διοργάνωση των διαγωνισμών ξεκινά από τις Περιφέρειες και καταλήγει στη συνέχεια στην Αθήνα, όπου και πραγματοποιείται ο Τελικός. Το πρόγραμμα προσφέρει πολλές ευκαιρίες στους μαθητές για να μπορούν να αξιοποιούν τις δυνατότητες της εκπαιδευτικής ρομποτικής. Παράλληλα, οργανώνονται επιμορφωτικά σεμινάρια για τους εκπαιδευτικούς που επιθυμούν να στηρίξουν την προσπάθεια αυτή. Σήμερα, λειτουργούν στη χώρα, σε εθελοντική βάση, 13 κέντρα, ένα σε κάθε Περιφέρεια, τα οποία υποστηρίζουν τα σχολεία και τους εκπαιδευτικούς στις δράσεις της κοινότητας. (<https://wrohellas.gr/>)

### **2.13. Το πρόγραμμα Comenius**

Το πρόγραμμα Comenius έχει ως κύριους στόχους τη βελτίωση της ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης και την ενίσχυση της ευρωπαϊκής της διάστασης. Προωθεί δραστηριότητες των νέων με σκοπό την παράλληλη δημιουργία σχέσεων αλλά και την ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων, στοιχεία τα οποία θεωρούνται απαραίτητα στην επαγγελματική τους δραστηριοποίηση ως ενεργοί πολίτες, στο σύγχρονο κόσμο. Υποστηρίζει διακρατικές συνεργασίες σχολείων, μέσα από την επιχορήγηση σχολικών συμπράξεων και δράσεων διακρατικής κινητικότητας, καθώς και δραστηριότητες των εκπαιδευτικών, ενισχύοντας έτσι τη βελτίωση της επαγγελματικής τους κατάρτισης. Τα σχολεία που συμμετέχουν στο πρόγραμμα, υλοποιούν ένα κοινό σχέδιο μάθησης (project), διάρκειας δύο χρόνων, μέσω του οποίου οι μαθητές αποκτούν την ευκαιρία να δουλέψουν και να δημιουργήσουν μαζί, πάνω σε ένα ή περισσότερα θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Παράλληλα, ενισχύεται και η ατομική κινητικότητα των νέων οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να φοιτήσουν σε σχολείο του εξωτερικού από 3 έως 10 μήνες, με κίνητρο την κατανόηση της ποικιλομορφίας των ευρωπαϊκών πολιτισμών και των γλωσσών τους. (<https://www.iky.gr/el/iky-mail/item/1423-programa-comenius>)

Η υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών, έχει ως βασικό στόχο τη βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας μέσα από τη χρήση των ΤΠΕ, την καλλιέργεια δεξιοτήτων επικοινωνίας και συνεργασίας, τη μετάδοση γνώσεων που αφορούν τη θεματικότητα και την προώθηση της ομαδοσυνεργατικής ως νέα μέθοδο διδασκαλίας. Συγχρόνως, ευαισθητοποιεί τους μαθητές και καλλιεργεί τις γνώσεις και τις

αντιλήψεις τους γύρω από θέματα περιβάλλοντος, υγείας, και ποιότητας της ζωής, θέματα που αφορούν την πολιτιστική τους ανάπτυξη και τη διαμόρφωση αισθητικής κουλτούρας, βελτιώνοντας ταυτόχρονα, μέσα από την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας, το εκπαιδευτικό έργο (Σπυροπούλου, 2008). Παράλληλα, τα ευρωπαϊκά προγράμματα αποτελούν καινοτομία στην εκπαίδευση λόγω του ότι α) επηρεάζουν και διαμορφώνουν την κουλτούρα του οργανισμού, β) προσφέρουν εμπειρίες στους συμμετέχοντες, γ) αναπτύσσουν πνεύμα συλλογικότητας και δ) συνδέουν τη μονάδα με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον (Κούτρα & Βούκανου, 2005, οπ. αναφ. στο Σπυροπούλου, 2008).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΙΣΗ**

#### **3.1. Γενικά στοιχεία**

Για την παρούσα έρευνα, πραγματοποιήθηκε συλλογή και μελέτη ερευνών της διεθνούς βιβλιογραφίας, οι οποίες αφορούσαν κυριότερα, την καινοτομία και την ένταξη της στην εκπαιδευτική διαδικασία. Καταγράφοντας τα δεδομένα και τα αποτελέσματά τους, μέσα από μια πρώτη κριτική προσέγγιση, εντοπίστηκαν τα στοιχεία εκείνα που θα αποτελέσουν τη βάση για το σχεδιασμό της δομής της παρούσας έρευνας.

Οι έρευνες που μελετήθηκαν, είναι είτε ποιοτικές είτε ποσοτικές, πραγματοποιήθηκαν σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και εξετάζουν -ως αντικείμενο έρευνάς τους- τις απόψεις των διευθυντών για τις εκπαιδευτικές καινοτομίες, το ρόλο της ηγεσίας στην ένταξη και την υλοποίησή τους, τις δυσκολίες και τα εμπόδια που εμφανίζονται, καθώς και την επίδραση των καινοτομιών στη βελτίωση του οργανισμού. Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν συνοπτικά οι σημαντικότερες μελέτες οι οποίες αναφέρονται στους παραπάνω ερευνητικούς άξονες, καθώς και τα αποτελέσματά τους.

#### **3.2. Αντιλήψεις των διευθυντών για την καινοτομία**

Οι Koch, Binnewies & Dormann (2014), μελέτησαν τα χαρακτηριστικά εκείνα των εκπαιδευτικών που παίζουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση της εκπαιδευτικής καινοτομίας, καθώς και τους παράγοντες που συμβάλλουν στο σχεδιασμό και στην υλοποίησή της, από τη μεριά των διευθυντών. Τα δεδομένα που εξετάστηκαν μέσα από την ποσοτική έρευνα που πραγματοποίησαν σε 87 διευθυντές και 902 καθηγητές σχολείων της Γερμανίας, ανέδειξαν ότι η δημιουργικότητα σε ομαδικό επίπεδο και όχι σε ατομικό, είναι η κινητήρια δύναμη που προωθεί μια καινοτομία. Επιπλέον, αυτή ενισχύεται όταν συνδυάζεται με τη συλλογική δράση και σκέψη μέσα από την εργασιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών, Παράλληλα, το ποσοστό της αυτονομίας των διευθυντών στη λήψη των αποφάσεων, η ενίσχυση της

αυτοπεποιθήσής τους, η τόνωση της αίσθησης της βελτίωσης των πρακτικών τους και η αύξηση των πόρων και της χρηματοδότησης του οργανισμού, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση της καινοτομίας.

Μια άλλη μελέτη των Othman & Rahman (2013), ανέδειξε τα χαρακτηριστικά εκείνα που οφείλει να έχει ένας διευθυντής για την οργάνωση και διαχείριση των αλλαγών στο σχολείο του. Πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις σε έξι διευθυντές σχολείων της Μαλαισίας τα οποία είχαν τιμηθεί με το βραβείο της καινοτομίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ατομικές πεποιθήσεις των διευθυντών, η αυτοεκτίμηση, η τόλμη στη λήψη αποφάσεων, το πάθος σε ότι κάνουν, οι συνεργατικές πρακτικές και η εμπιστοσύνη τους στα υπόλοιπα μέλη, αποτελούν τη βάση για την ένταξη και το σχεδιασμό της καινοτομίας, καθώς και για τη διαχείριση -οποιασδήποτε μορφής- αλλαγής.

Νεότερη μελέτη του Titrek (2015), εξέτασε τις μεταβλητές στα επίπεδα διαχείρισης μιας καινοτομίας. Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της ποσοτικής έρευνας, συνέλεξε δεδομένα από δείγμα 1436 καθηγητών από τρεις πόλεις της Τουρκίας. Τα στοιχεία έδειξαν ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στο επίπεδο διαχείρισης της καινοτομίας σχετικά με τα χρόνια εκπαίδευσης, την ηλικία και την αρχαιότητα του διευθυντή. Υπάρχει διαφορά ως προς το φύλο και την τοποθεσία (αστική, αγροτική περιοχή) που λαμβάνει χώρα μια αλλαγή. Σημαντικό επίσης ρόλο παίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που υποστηρίζεται και προωθείται από ένα διευθυντή, οι διαχειριστικές του ικανότητες, η δομή της ίδιας της καινοτομίας καθώς και η αξιολόγηση των επιπτώσεων της στον οργανισμό.

Οι Maritz et al., (2014), μελέτησαν τη διαχείριση μιας καινοτομίας ως μια σύνθετη διαδικασία η οποία έχει στόχο την επίτευξη μαθησιακών αποτελεσμάτων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Εξετάζοντας μέσα από συνεντεύξεις, τις απόψεις διευθυντών τμημάτων του πανεπιστημίου της Αυστραλίας, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση μιας καινοτομίας σε όλες τις δομές εκπαίδευσης, πρέπει να βασίζεται σε ενέργειες όπως η αξιολόγηση των πρακτικών που ακολουθούν οι μαθητές στις δραστηριότητες, η κριτική ανάλυση αντίστοιχων μελετών περίπτωσης και ο έλεγχος της λειτουργικότητας των στρατηγικών που ακολουθούνται.

### 3.3. Ο ρόλος της ηγεσίας στην υλοποίηση μιας καινοτομίας

Έρευνες έχουν δείξει ότι ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας, κρίνεται καθοριστικός για την επιλογή, το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός καινοτόμου προγράμματος, αφού η νοοτροπία που ο ίδιος διαθέτει, παίζει βασικότατο ρόλο στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου οργανωτικού περιβάλλοντος.

Η μελέτη του Park (2011), εξετάζει τη σχέση του σχολικού κλίματος με τις μορφές της ηγεσίας και των στρατηγικών που ακολουθεί ένας διευθυντής. Μέσα από την επιλογή της ποσοτικής έρευνας, εξετάστηκαν 981 καθηγητές από 32 Επαγγελματικά Λύκεια της Νότιας Κορέας. Τα δεδομένα της έρευνας έδειξαν ότι οι στρατηγικές και οι μορφές ηγεσίας που ακολουθεί ένας διευθυντής, αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στην υλοποίηση μιας καινοτομίας, αφού επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο το κλίμα ενός οργανισμού γίνεται κατανοητό και βιώνεται, όχι μόνο από όσους προσδιορίζουν το πλαίσιο μιας αλλαγής, αλλά από όλους όσους συνυπάρχουν και συνεργούν σε αυτόν. Οι διευθυντές, μέσα από τον τρόπο λήψης των αποφάσεων και ακολουθώντας πρακτικές ενδυνάμωσης των καθηγητών, κατορθώνουν να υποστηρίζουν με σαφή τρόπο και ξεκάθαρες διαδικασίες τους μακροχρόνιους στόχους και τις προσδοκίες του οργανισμού, καθώς και να προσδιορίζουν το πλαίσιο στο οποίο θα συντελούνται οι αλλαγές.

Τα δεδομένα αυτά, ενισχύονται με το στοιχείο που αποδεικνύει ότι σε μια καινοτομία, υπάρχει άμεση συσχέτιση των στρατηγικών ενός διευθυντή και της ανάπτυξης συγκεκριμένων δεξιοτήτων του, με τη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα της ίδιας της μονάδας (Sun, Pang & Pisaria 2012). Μέσα από μια μεγάλη έκτασης μελέτη σε 200 Δημοτικά και 200 Λύκεια του Χονγκ Κονγκ, οι Sun, Pang & Pisaria κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μέσα από στρατηγικές δεξιοτήτων της σκέψης, όπως δεξιότητες διαχείρισης, διαπροσωπικές δεξιότητες, τεχνολογικές και οργανωτικές δεξιότητες, οι διευθυντές μπορούν να αναπτύξουν νέες δυνατότητες ανάλυσης και κατανόησης των δεδομένων των πληροφοριών. Αποκτούν την ικανότητα να σχηματίζουν τη μεγάλη εικόνα μέσα από τις επιμέρους μικρότερες, έχοντας έτσι σφαιρική γνώση των αναγκών και των απαιτήσεων της καινοτομίας αλλά και του οργανισμού.

Η έρευνα των Starkey & Austin (2016), έδειξε ότι προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή μιας καινοτομίας αλλά και τη διαμόρφωση της δομής της, αποτελεί

ο βαθμός ευελιξίας του προγράμματος σπουδών του οργανισμού. Αναλύοντας δεδομένα μιας ποιοτικής έρευνας με συνεντεύξεις σε διευθυντές πέντε σχολείων της Νέας Ζηλανδίας, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ένα πλαίσιο με συγκεκριμένα κοινωνικοπολιτικά χαρακτηριστικά, αποτελεί τη βάση στην οποία μια παθιασμένη ομάδα θα αναπτύξει κίνητρα και ιδέες για καινοτόμα προγράμματα. Συνεπώς, ο διευθυντής καλλιεργεί τις συνθήκες και καθορίζει τις στρατηγικές κατεύθυνσης με τις οποίες θα προσδιορίσει τη δομή και την επιτυχή εφαρμογή της καινοτομίας, έχοντας ως εργαλείο βοήθειας την ευελιξία του προγράμματος σπουδών, μέσα στο συγκεκριμένο κοινωνικοπολιτικό πλαίσιο στο οποίο ο οργανισμός ανήκει.

Μια πρόσφατη μελέτη των Mousavi, Nil & Nasr (2018), εξέτασε τα χαρακτηριστικά των διευθυντών και τις επιπτώσεις τους στη διαχείριση και στην υλοποίηση μιας καινοτομίας. Πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα σε 100 διευθυντές και ποιοτική έρευνα σε 6 καθηγητές σχολείων του Ιράν. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα σχολεία που καλλιεργούσαν την ανταγωνιστικότητα, ανταποκρίθηκαν πιο εύκολα σε ένα νέο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Συνεπώς, ο διευθυντής οφείλει να εισάγει στον οργανισμό χαρακτηριστικά από τον τομέα της επιχειρηματικότητας, όπως αξιοποίηση των ευκαιριών, κρίση, εκτίμηση κινδύνου, υπομονή, φιλοδοξία, ικανότητα πρόβλεψης, τα οποία αν αναπτυχθούν, θα μπορούν να διαμορφώσουν καθοριστικά, δεξιότητες αλλά και στάσεις ζωής των μαθητών τους.

Ο Nielsen (2015) με την έρευνά του, επικεντρώθηκε στα χαρακτηριστικά εκείνα που βοηθούν τους εκπαιδευτικούς να αξιολογήσουν τις ικανότητες των μαθητών κατά την υλοποίηση μιας καινοτομίας. Μέσα από συζητήσεις σε ομάδες καθηγητών που πραγματοποιήθηκαν σε σχολεία της Δανίας, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι χαρακτηριστικά που οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν στους μαθητές, όπως η δημιουργική ικανότητα, η ικανότητα συνεργασίας, δράσης και επικοινωνίας, δημιουργούν καλύτερες προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση ενός καινοτόμου προγράμματος. Παράλληλα, η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων στους μαθητές, καλλιεργείται στο εσωτερικό μιας εκπαίδευσης όπου κύριο μέλημά της είναι η ποιοτική αναβάθμιση της μάθησης και της προόδου και η προβολή σαφών κινήτρων και στόχων, στοιχεία τα οποία θα πρέπει να ενσωματώνονται στο πρόγραμμα σπουδών όλων των μαθημάτων.

Η μελέτη των Rikkerink et al., (2015), εξετάζει το αν η κατανεμημένη ηγεσία και το συλλογικό πνεύμα μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών, προωθούν και ενισχύουν τις διαδικασίες μιας καινοτομίας με κεντρικό θέμα την ενσωμάτωση ψηφιακού υλικού στην διδακτική πρακτική. Μέσα από τη χρήση της ποσοτικής αλλά και της ποιοτικής έρευνας, συμπληρώθηκε ερωτηματολόγιο από 50 εκπαιδευτικούς και πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις διευθυντών από σχολεία της Ολλανδίας, κατά το διάστημα 2003 με 2010. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η κατανεμημένη ηγεσία και οι συλλογικές αποφάσεις που υποστηρίζει ένας διευθυντής, παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή του συγκεκριμένου προγράμματος. Οι αλληλεπιδράσεις όλων όσων εμπλέκονται, οδηγούν στη βελτίωση των ιδεών, στην αλλαγή της νοοτροπίας, στην έμφαση της δέσμευσης και στην ανάπτυξη κινήτρων. Μέσα από την κατανεμημένη ηγεσία, επανακαθορίζεται ο ρόλος των ομάδων διαχείρισης, εμπλουτίζεται η διαδικασία της μάθησης και υλοποιείται επιτυχώς η εκπαιδευτική καινοτομία.

Ο Barker (2006), εξετάζοντας τις απόψεις 17 εκπαιδευτικών και του διευθυντή ενός σχολείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Νότιας Αγγλίας, καταλήγει στο ότι ο χαρακτήρας του διευθυντή αποτελεί σημαντικό παράγοντα θετικής επίδρασης στη σχολική επίδοση των μαθητών. Παράλληλα, τα μοντέλα της μετασχηματιστικής και της συνεργατικής ηγεσίας που ακολουθεί ένας διευθυντής, επιδρούν αρκετά στο κλίμα της μονάδας και στον τρόπο διαχείρισής της αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό στη σχολική επίδοση. Μέσα από ποιοτική έρευνα και με τη μέθοδο της παρατήρησης στο πεδίο, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο χαρισματικός ηγέτης συνεισφέρει περιορισμένα στα μαθησιακά αποτελέσματα. Παράγοντες όπως η ηλικία, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εκπαιδευτικού και του διευθυντή, η μεταξύ τους σχέση και το θετικό πνεύμα, παράλληλα με τη δυναμική ηγεσία, διαμορφώνουν τις συνθήκες οι οποίες, σε συνδυασμό με κατάλληλες στρατηγικές προώθησης των στόχων, οδηγούν σε μαθησιακά αποτελέσματα και στη βελτίωση του οργανισμού.

#### **3.4. Εμπόδια και δυσκολίες**

Μια πρόσφατη μελέτη των Voigt & Schon (2018), διερεύνησε τα εμπόδια που παρουσιάζονται στην εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων που σχετίζονται με

την κίνηση σε κατασκευές μέσα από εφαρμογές της τεχνολογίας (STEAM). Εξετάστηκαν οι απόψεις καθηγητών και σχολικών συμβούλων από εννέα χώρες, - μέσω τηλεδιάσκεψης- και χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική έρευνα με εργαλείο τις συνεντεύξεις, ως μέθοδος συλλογής στοιχείων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η έλλιπής χρηματοδότηση των σχολείων από το κράτος, η έλλειψη γνώσεων υιοθέτησης κατάλληλων στρατηγικών από τη μεριά των εκπαιδευτικών και η έλλειψη οργανωμένων δράσεων επιμόρφωσής τους, αποτελούν τα βασικά εμπόδια στην εφαρμογή και στην υλοποίηση της καινοτομίας. Παράλληλα, η έλλειψη κατάλληλων πρακτικών από το διευθυντή και η έλλειψη ευελιξίας στην τήρηση της δομής του προγράμματος σπουδών, αποτελούν εμπόδια που δυσκολεύουν την υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών.

Η έρευνα του Stosic (2013), μελετά τα εμπόδια που αναδύονται, μέσα από το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών για την ένταξη καινοτόμων προγραμμάτων που σχετίζονται με τις τεχνολογίες των STEAM και την εισαγωγή των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία. Έχοντας ως εργαλείο έρευνας το ερωτηματολόγιο, εξέτασε 162 εκπαιδευτικούς σχολείων της Σερβίας και κατέληξε στο ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή μιας καινοτομίας είναι η συνεχής αναζήτηση, από την πλευρά τόσο του διευθυντή όσο και των καθηγητών, νέων μορφών οργάνωσης και χρήσης των ΤΠΕ. Η απόκτηση εμπειριών σε τεχνολογικά εργαλεία, βοηθά όχι μόνο στην αναζήτηση νέων μορφών οργάνωσης της διδασκαλίας τους αλλά και στις δραστηριότητες στις οποίες πρόκειται να εμπλακούν για την υλοποίηση των προγραμμάτων. Συνεπώς, η ψυχολογική αποστροφή που παρατηρείται στους εκπαιδευτικούς σχετικά με την εφαρμογή των καινοτομιών, οφείλεται στην έλλειψη της απαιτούμενης τεχνογνωσίας στη χρήση των νέων μέσων.

Μια πρόσφατη έρευνα των Karakus,Uyar & Balbag (2017), ανέδειξε αρκετά διαφορετικά ευρήματα σχετικά με την υλοποίηση προγραμμάτων Erasmus+. Μέσα από την ποιοτική έρευνα με συνεντεύξεις από οκτώ καθηγητές σχολείων της Τουρκίας που ασχολήθηκαν με το συγκεκριμένο πρόγραμμα, εξέτασαν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι καθηγητές στην υλοποίηση των δράσεων και τις ανάγκες που εμφανίζονται σε όσους εμπλέκονται σε αυτό. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι παρόλο που οι καθηγητές κατείχαν γνώσεις σχετικές με το σχεδιασμό των προγραμμάτων, δεν καλλιέργησαν τις δεξιότητες που εκπήγαζαν από την ενασχόλησή τους με αυτό. Όχι μόνο ο σχεδιασμός αλλά και η διαχείριση των δράσεων



αποδείχθηκε δύσκολη, λόγω έλλειψης ανάλογης εμπειρίας από αυτούς. Σημαντική βοήθεια θα αποτελούσε μια κεντρική επιμόρφωση στην επιλογή των εταίρων, στην υλοποίηση αλλά και στη σύνταξη των πεπραγμένων. Παράλληλα, για να καλλιεργηθούν δεξιότητες στους καθηγητές, θα πρέπει οι ίδιοι να εστιάσουν στα αρχικά βήματα του σχεδιασμού του προγράμματος, στους στόχους που θα τεθούν από τα μέλη και στην ενσωμάτωση των στόχων αυτών στο πρόγραμμα σπουδών του σχολείου.

Οι Ferrari, Mura & Diamantini (2018), μελέτησαν τους κοινωνικούς και προσωπικούς παράγοντες που επιδρούν θετικά στην ένταξη ενός προγράμματος ψηφιοποίησης της μονάδας -σε οργανωσιακό αλλά και σε εκπαιδευτικό επίπεδο- , τη στάση των συμμετεχόντων τη ψηφιακή αλλαγή αλλά και τους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν αρνητικά στη διαδικασία της υλοποίησης. Με εργαλείο την ποσοτική έρευνα και το ερωτηματολόγιο, εξέτασαν 420 εκπαιδευτικούς από σχολεία τριών πόλεων της Ιταλίας. Από τα δεδομένα που συνέλεξαν, κατέληξαν στο ότι οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι χρησιμοποιούσαν περισσότερο την τεχνολογία και αποκτούσαν ψηφιακές δεξιότητες μέσα από την εργασιακή τους διαδικασία, ήταν πιο ανοιχτοί στην ένταξη καινοτόμων προγραμμάτων. Παράλληλα, όσοι ένιωθαν συναισθηματική δέσμευση με το σχολείο αλλά ένιωθαν ταυτόχρονα, άνετα με τις τεχνολογικές τους ικανότητες, ήταν περισσότερο αισιόδοξοι για την επιτυχία της καινοτομίας και αξιολογούσαν τα αποτελέσματα των έργων τους θετικότερα. Ως αρνητικός παράγοντας αναδείχθηκε η έλλειψη ισορροπίας εργασίας και ιδιωτικής ζωής, στοιχείο που επιβάρυνε με άγχος τους εκπαιδευτικούς καθώς και η ελλιπής χρηματοδότηση των αναγκών τους. Η ηλικία αποδείχθηκε παράγοντας ο οποίος επηρέαζε τη στάση τους στις αλλαγές. Όσο πιο νέοι, τόσο πιο θετικά αντιμετώπιζαν την εισαγωγή των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία και τόσο πιο ισορροπημένα τις ενσωμάτωναν στην εργασιακή τους ζωή. Ακόμα, μέσα από την ενίσχυση των κοινωνικών τους δικτύων και τον προσδιορισμό των κοινών τους στόχων, παράγοντες όπως η δυσπιστία και η αρνητικότητα, περιορίζονταν σημαντικά.

Μια πολύ πρόσφατη μελέτη της Wizel (2019), εξέτασε το ρόλο της αποτυχίας και του ρίσκου στους εκπαιδευτικούς, μέσα από πρακτικές που χαρακτηρίστηκαν λαθεμένες κατά την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις σε οκτώ καθηγητές δημόσιων σχολείων της Μασαχουσέτης οι οποίοι είχαν πρόσφατα εφαρμόσει νέες παιδαγωγικές πρακτικές

στην τάξη. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στο εκπαιδευτικό σύστημα δεν υπάρχει κουλτούρα διαχείρισης και αποδοχής της αποτυχίας και της ανάληψης ρίσκου. Τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ο οποίος τολμά να εφαρμόζει νέες τεχνικές και να υλοποιεί καινοτόμα προγράμματα, είναι το να νιώθει πάθος γι αυτό που κάνει, να μοιράζεται τις αποτυχίες του, να αντιλαμβάνεται τα λάθη του και παρόλο που νιώθει κίνδυνο, να συνεχίζει. Μια αξιολόγηση και μια κριτική όχι μόνο των πρακτικών που οδήγησαν στην επιτυχή εφαρμογή της καινοτομίας αλλά και των πρακτικών που χαρακτηρίστηκαν ως αποτυχημένες, μπορεί να μας οδηγήσει σε συμπεράσματα βελτίωσης των στρατηγικών που επιλέγονται, καθώς και σε καλύτερη προσέγγιση των μαθησιακών τους στόχων.

### **3.5. Ο ρόλος της καινοτομίας στη βελτίωση του οργανισμού**

Μελέτη των Day, Gu & Sammons (2013), αναλύει τις αντιλήψεις διευθυντών και καθηγητών για τις στρατηγικές εφαρμογής των καινοτομιών οι οποίες συντελούν στην ενίσχυση της σχολικής αποτελεσματικότητας. Εξετάζοντας είκοσι σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Αγγλίας και αναλύοντας δεδομένα ποσοτικής αλλά και ποιοτικής έρευνας, μελετά τους τρόπους που συνδυάζεται το μοντέλο της μετασχηματιστικής με το μοντέλο της εκπαιδευτικής ηγεσίας στην εφαρμογή της καινοτομίας με στόχο τη βελτίωση του οργανισμού. Τα ευρήματα έδειξαν ότι τα σχολεία που χαρακτηρίζονται αποτελεσματικά ως προς τους στόχους τους, είναι αυτά που ακολουθούν συγκεκριμένες στρατηγικές, με στόχο την ακαδημαϊκή πρόοδο των μαθητών, παράλληλα με τη βελτίωση του ίδιου του οργανισμού. Στρατηγικές, όπως η ενίσχυση της χρήσης των ψηφιακών μέσων στην εκπαιδευτική διαδικασία, η διάχυση της σχολικής κουλτούρας, η βελτίωση των μεθόδων αξιολόγησης, η διαχείριση και αύξηση των πόρων, η αναγνώριση κινήτρων και η κατανόηση των αναγκών της μονάδας, μέσα από την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων, συντελούν στην αποτελεσματικότητα του σύγχρονου σχολείου, μέσα σε μια κοινωνία ταχύτατα αναπτυσσόμενη και ανταγωνιστική.

Οι Hofman et al., (2013), μελέτησαν τον τρόπο που επιδρούν οι εκπαιδευτικές καινοτομίες στην εξέλιξη και στον επαγγελματικό τομέα των μαθητών. Η έρευνά τους πραγματοποιήθηκε σε 1234 σχολεία της Ολλανδίας και τα δεδομένα που προέκυψαν μέσα από τα ερωτηματολόγια, ανέδειξαν το ότι η αξιολόγηση της

προόδου των μαθητών στη διαδικασία εφαρμογής της καινοτομίας, σχετιζόταν με τη γενικότερή τους βελτίωση. Συγχρόνως, ο βαθμός της ενσωμάτωσης της καινοτομίας στο σχολείο, ο βαθμός εμπλοκής των εκπαιδευτικών και η θέση του μαθητή στη μαθησιακή διαδικασία, σε συνδυασμό με τις υποδομές της μονάδας και τις στρατηγικές που ορίζει ο διευθυντής, καθορίζουν το βαθμό της αποτελεσματικότητας και βελτίωσης του ίδιου του οργανισμού.

Μια πρόσφατη μελέτη των Greany & Bronwen (2017), εξέτασε τη σχέση της καινοτομίας που ακολουθεί μεθόδους συνεργατικές στη διδασκαλία και μεθόδους ενίσχυσης της επαγγελματικής αναβάθμισης των εκπαιδευτικών, με τη βελτίωση της σχολικής μονάδας. Μελέτησε 66 σχολεία της Αγγλίας μέσα από την υλοποίηση και αξιολόγηση συγκεκριμένων καινοτόμων προγραμμάτων, στα οποία η συνεργατική μέθοδος διδασκαλίας αποτέλεσε τη βασική στρατηγική υλοποίησής τους. Η μελέτη των στοιχείων που συλλέχθηκαν, έδειξε ότι η ηγεσία, σχετικά με τις στρατηγικές εφαρμογής μιας καινοτομίας, είναι σημαντικό να ενισχύει και να προάγει συνεργατικά συστήματα μάθησης. Μέσα από τη μέθοδο αυτή, διαμορφώνεται - παράλληλα με την ομαδική- και η ατομική προσέγγιση της αλλαγής από τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι, βιώνοντας με αυτό τον τρόπο την αίσθηση της ιδιοκτησίας της αλλαγής, σε συνδυασμό με τη συνεχή ανατροφοδότησή τους και την αξιολόγηση των παρεμβάσεών τους, επιτυγχάνουν τη βελτίωση του ίδιου του οργανισμού.

### **3.6. Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των διευθυντών για την εφαρμογή καινοτομιών, σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Παράλληλα, θα εξεταστεί ο ρόλος του ηγέτη στην εισαγωγή της καινοτομίας και στο σχεδιασμό των κατάλληλων πρακτικών. Επιπλέον σκοπός της, αποτελεί η αναζήτηση, μέσα από τις απόψεις των διευθυντών, των εμποδίων και των δυσκολιών που προκύπτουν κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός καινοτόμου προγράμματος. Τέλος, μέσα από την εργασία αυτή, θα γίνει μια προσπάθεια κατανόησης της βελτίωσης της ποιότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά και του ίδιου του οργανισμού, μέσα από την υλοποίηση μιας καινοτομίας.

Με βάση τα παραπάνω, τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, είναι τα εξής:

1. Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών για την ένταξη των εκπαιδευτικών καινοτομιών στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
2. Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών για το ρόλο του διευθυντή στην προώθηση των εκπαιδευτικών καινοτομιών στη σχολική μονάδα που διευθύνουν;
3. Ποιες είναι οι πρωτοβουλίες των διευθυντών καθώς και οι δυσκολίες και τα εμπόδια που συναντούν για την ένταξη των εκπαιδευτικών καινοτομιών στο σχολείο τους;
4. Σε ποιο βαθμό και με ποιους τρόπους η εφαρμογή εκπαιδευτικών καινοτομιών συμβάλλει στη βελτίωση της σχολικής μονάδας;

Οι περισσότερες έρευνες έχουν αναδείξει ότι ο τρόπος με τον οποίο ο διευθυντής αντιλαμβάνεται κάθε αλλαγή που συντελείται μέσα στον οργανισμό, συνδέεται άμεσα με τη στάση και τις πρακτικές που ο ίδιος θα ακολουθήσει. Μέσα από την ανάπτυξη δεξιοτήτων, ως αποτέλεσμα της επεξεργασίας των πληροφοριών που ο ίδιος δέχεται, καλλιεργεί απόψεις και υιοθετεί πρακτικές οι οποίες θα οδηγήσουν στη βελτίωση της μονάδας. Οι αντιλήψεις αυτές, του παρέχουν τη δυνατότητα να αντιληφθεί ο ίδιος τις επιμέρους ανάγκες αλλά και τις συνολικές απαιτήσεις του οργανισμού και να διαμορφώνει το οργανωτικό πλαίσιο στο οποίο κάθε μέλος του, οφείλει να προσδιορίζεται.

Παράλληλα, μέσα από έρευνες προκύπτει ότι ο ρόλος του διευθυντή κρίνεται καθοριστικός για την επιλογή, το σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας καινοτομίας. Μελετώντας σχετική βιβλιογραφία, φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι το μοντέλο ηγεσίας που ακολουθεί ένας διευθυντής, αποτελεί βασικό παράγοντα στην υλοποίηση μιας καινοτομίας, αφού μπορεί να επηρεάσει το πώς καθηγητές και μαθητές διαχειρίζονται και υλοποιούν την ίδια την καινοτομία, πώς κατανοούν το ρόλο τους στη σχολική κοινότητα και πώς συμβάλλουν στις προσδοκίες του οργανισμού. Οι στρατηγικές που ο ίδιος σχεδιάζει, ιδιαίτερα μέσα από τα μοντέλα της μετασχηματιστικής και της εκπαιδευτικής ηγεσίας, παίζουν βασικότατο ρόλο στην οργάνωση και διαχείριση του μαθησιακού περιβάλλοντος, στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας αλλά και στη βελτίωση του οργανισμού.

Ταυτόχρονα, μελέτες αναδεικνύουν ότι η έλλειψη απαιτούμενης τεχνογνωσίας στη χρήση νέων μέσων από ένα ποσοστό εκπαιδευτικών και το αίσθημα του φόβου

στην εφαρμογή νέων πρακτικών, συνιστούν βασικά εμπόδια στη συμμετοχή τους σε καινοτόμα προγράμματα. Κάθε μορφή αλλαγή επιφέρει μεταβολές στα συναισθήματα των εκπαιδευτικών, οι οποίες, ταυτόχρονα με το ρίσκο της αναζήτησης αντίστοιχων εξειδικευμένων γνώσεων, συμβάλλουν στην εμφάνιση εργασιακού στρες, μέσα από την απαίτηση της δέσμευσή τους για βελτίωση και την αξιολόγηση των πρακτικών τους. Επίσης, βασικότατο εμπόδιο στην εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων, αποτελεί η έλλιπής χρηματοδότηση των μονάδων από το κράτος, η οποία, σε συνδυασμό με τις ανάγκες όλων των μονάδων σε σύγχρονο υλικοτεχνικό εξοπλισμό και με την έλλειψη ευελιξίας των προγραμμάτων σπουδών, δυσκολεύει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών αλλά το σχεδιασμό από το διευθυντή των κατάλληλων στρατηγικών διαχείρισης.

Εξετάζοντας τη σχετική βιβλιογραφία, φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι τα σχολεία θεωρούνται αποτελεσματικά, όταν ακολουθούν καινοτόμες διδακτικές πρακτικές οι οποίες ενισχύουν την εκπαιδευτική διαδικασία και βοηθούν στο να συντελείται ακαδημαϊκή πρόοδος των μαθητών. Σε συνδυασμό με την καλλιέργεια της αίσθησης της σχολικής κουλτούρας και της κατανόησης των στόχων για εξέλιξη από όλα τα μέλη της μονάδας, επιτυγχάνεται μια γενικότερη βελτίωση η οποία μέσα από κατάλληλους μηχανισμούς αξιολόγησης, ενισχύει την ταυτότητα και τη μοναδικότητα του οργανισμού.

### **3.7.Βιβλιογραφική επισκόπηση των ερευνών.**

	ΕΡΕΥΝΑ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ερευνητικός στόχος ερωτήματα	ΠΛΑΙΣΙΟ	ΜΕΘΟΔΟΛ ΟΓΙΑ	ΚΥΡΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ
1	Lazar Stosić (2013)	Ερευνάται το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία αλλά και για την προσωπική τους ανάπτυξη σε εργασιακό επίπεδο .	Έρευνα όπου συμμετείχαν 162 εκπαιδευτικοί, 57 πρωτοβάθμιας και 105 δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Σερβίας.	Ποσοτική έρευνα-ερωτηματολόγιο	<p>Οι εκπαιδευτικοί των Γυμνασίων ενδιαφέρονται περισσότερο για την εφαρμογή καινοτομιών από αυτούς των Δημοτικών και των Λυκείων.</p> <p>Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τις πεποιθήσεις αντρών και γυναικών.</p> <p>Παρατηρείται ψυχολογική αποστροφή των εκπαιδευτικών ως προς την εφαρμογή των καινοτομιών λόγω έλλειψης της απαιτούμενης τεχνογνωσίας στη χρήση των νέων μέσων.</p> <p>Πρέπει να προηγείται η τεχνική και οργανωτική προετοιμασία των σχολείων και των εκπαιδευτικών .</p>
2	Alfonso Gil, Beatriz Rodrigo Moya, Jesus Morcillo Bellido (2017)	<p>Εξετάζονται οι επιπτώσεις : -της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη μαθησιακή κουλτούρα αλλά και στη δομή της μαθησιακής διαδικασίας του οργανισμού.</p> <p>- της οργανωτικής δομής και της σχολικής κουλτούρας στη δομή και στην αποτελεσματικότητα της καινοτομίας.</p>	<p>Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 17 σχολεία της επαρχίας της Βαλένσια της Ισπανίας.</p> <p>Ερωτήθηκαν οι διευθυντές των σχολείων</p>	Ποσοτική έρευνα-ερωτηματολόγιο-δομημένες ερωτήσεις, σε σκάλα Likert	<p>Η ηγεσία έχει την ικανότητα να επηρεάζει τη μαθησιακή διαδικασία και την κουλτούρα του οργανισμού, στοιχεία τα οποία με τη σειρά τους διαμορφώνουν τη δομή και τα χαρακτηριστικά των καινοτομιών που εφαρμόζονται.</p> <p>Η ευελιξία της δομής του οργανισμού, η αποκεντρωμένη φύση του, η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών και η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων -στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας-, επηρεάζουν τη σχολική κουλτούρα και βελτιώνουν τη μάθηση, ενώ ταυτόχρονα, καθορίζουν τις στρατηγικές εφαρμογής αλλά και το βαθμό αποτελεσματικότητας της καινοτομίας.</p>
3	Louise Starkey, Lee Austin (2016)	<p>Εξετάζει τις σκέψεις που καθοδηγούν το άτομο στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων.</p> <p>Εξετάζει ποιός και τι επηρεάζει το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός καινοτόμου προγράμματος,</p>	<p>Πέντε σχολεία της Νέας Ζηλανδίας σε πέντε καινοτομίες που σχεδιάστηκαν και αναπτύχθηκαν με το συνδυασμό συγκεκριμένων τοπικών στοιχείων και πόρων.</p> <p>Σχολεία αυτό-διαχειριζόμενα-περιβάλλον ευελιξίας</p>	Ποιοτική έρευνα-ημι-δομημένες συνεντεύξεις σε πέντε διευθυντές	<p>Προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της καινοτομίας είναι η ευελιξία του προγράμματος σπουδών σε εθνικό επίπεδο, η αξιολόγηση της δομής του και η ανάπτυξη κινήτρων και ιδεών από μια «παθιασμένη» ομάδα, έχοντας κεντρικό άξονα το συνδυασμό του περιβαλλοντικού πλαισίου με τα κοινωνικο-πολιτικά δίκτυα ατόμων που αναπτύσσονται σε κάθε πρόγραμμα και συντελούν στην ανάπτυξή του.</p> <p>Ο διευθυντής είναι αυτός που καλλιεργεί τις συνθήκες, καθορίζει στρατηγικές κατεύθυνσης, προβάλλει σχετικές αξίες, ενθαρρύνοντας την ευέλικτη σκέψη των μαθητών στις δυνατότητες και τους περιορισμούς του προγράμματος και ενισχύοντας το πάθος της ομάδας για το project και την επιτυχία του.</p>

4	Setareh Mousavi Mohamm adreza Nilil, Ahmadre za Nasr (2018)	<p>Διερευνούνται τα επιχειρηματικά χαρακτηριστικά των διευθυντών και οι επιπτώσεις τους στην εκπαιδευτή καινοτομία.</p> <p>Εξετάζεται αν στοιχεία όπως η βελτίωση των κινήτρων των μαθητών, η ανεξαρτησία των διευθυντών, η συλλογική εργασία και η αύξηση των προσόντων τους επηρεάζουν την εφαρμογή των καινοτομιών.</p>	<p>Έρευνα σε δύο φάσεις,</p> <p>Στη πρώτη έρευνα, σε ερωτηματολόγιο με 10 ερωτήσεις, εξετάστηκαν 100 διευθυντές σχολείων του Ιράν.</p> <p>Στη δεύτερη, σε ερωτηματολόγιο με 45 ερωτήσεις, επιλέχθηκαν 40 σχολεία-διευθυντές από περιοχές σχολείων καθώς και 6 καθηγητές των σχολείων αυτών</p>	<p>Ποσοτική έρευνα, ερωτηματολόγιο.</p>	<p>Η αναζήτηση προκλήσεων σε συνδυασμό με ένα ιδιωτικού χαρακτήρα καθεστώς, συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την ανάπτυξη της καινοτομίας.</p> <p>Στο εκπαιδευτικό σύστημα πρέπει να εισχωρήσει η οργανωτική επιχειρηματικότητα μέσα από την διαχείριση και το management των διευθυντών.</p> <p>Τα σχολεία που καλλιεργούν την ανταγωνιστικότητα, προωθούν τη συλλογική εργασία και ενισχύουν τα κίνητρα, ανταποκρίνονται πιο εύκολα σε νέα περιβάλλοντα και εφαρμόζουν ευκολότερα καινοτόμα προγράμματα.</p> <p>Χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας όπως αξιοποίηση ευκαιριών, ευαισθητοποίηση, κρίση, εκτίμηση κινδύνου, υπομονή, φιλοδοξία, ικανότητα πρόβλεψης, οδηγούν στην ανάπτυξη ιδιαίτερων δεξιοτήτων και στάσεων.</p>
5	Osman Titrek (2015)	<p>Εξετάζει αν η εφαρμογή μιας καινοτομίας συμβάλει στην αποτελεσματικότητά του, μέσα σε μια κουλτούρα οργανωτικής εμπιστοσύνης.</p> <p>τον τρόπο που ο διευθυντής συνδυάζει την αλλαγή με την ηγεσία</p> <p>τις μεταβλητές στα επίπεδα διαχείρισης της καινοτομίας</p>	<p>Έρευνα σε σχολεία της Κωνσταντινούπολης και άλλων δύο πόλεων.</p> <p>Δείγμα: 1436 καθηγητές από 3 πόλεις της Τουρκίας</p>	<p>Ποσοτική έρευνα-ερωτηματολόγιο</p>	<p>Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στη διαχείριση των καινοτομιών σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, την ηλικία και την αρχαιότητα.</p> <p>Υπάρχει διαφορά ως προς το φύλο και την τοποθεσία.</p> <p>Η οργανωτική κουλτούρα και η δομή αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα στην ανάπτυξη της καινοτομίας.</p> <p>Υπάρχουν προβλήματα στα κριτήρια της μέτρησης της αποτελεσματικότητας της καινοτομίας.</p> <p>Απαραίτητη η καλλιέργεια δεξιοτήτων των διευθυντών στο τομέα του management.</p>
6	Hofman, R., Boom, J., Meeuwisse, M. Hofman, A. (2013).	<p>Εξετάζει τις μορφές των καινοτομιών στα σχολεία της Δ.Ε. και</p> <p>τον τρόπο που επιδρούν αυτές οι καινοτομίες στον επαγγελματικό τομέα και την εξέλιξη των μαθητών.</p>	<p>Στην έρευνα συμμετείχαν 1234 σχ. 666 σχ. Δ.Ε. Ερωτήθηκαν μαθητές αλλά και διευθυντές .</p>	<p>ποσοτική έρευνα-ερωτηματολόγιο</p>	<p>Διαστάσεις όπως ο βαθμός ενσωμάτωσης των καινοτομιών, η θέση του μαθητή στην εκπαιδευτική διαδικασία, το περιεχόμενο, οι κτιριακές υποδομές, η αξιολόγηση της προόδου των μαθητών, καθορίζουν την ποιότητα της διαδικασίας της μάθησης και την πρόοδο των μαθητών.</p> <p>Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της καινοτομίας σχετίζεται με: τον τρόπο που οργανώνεται στο σχολείο ο χρόνος διδασκαλίας και μελέτης, το βαθμό εμπλοκής των καθηγητών, την εφαρμογή κατάλληλων δραστηριοτήτων παρακολούθησης της προόδου τους, τις στρατηγικές που ακολουθούν οι διευθυντές καθώς και με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.</p>

7	Marleen Rikkerink , Henk Verbeeten , Robert-Jan Simons, Henk Ritzen (2015)	Εξετάζει - τη σχέση της ηγεσίας με το εξωτερικό πλαίσιο των μαθητών (επιρροές έξω από το σχολείο). -το ρόλο της κατανεμημένης ηγεσίας στη μαθησιακή διαδικασία.	Επιλέχθηκε σχολείο με 160 μαθητές της Ολλανδίας. Ερωτηματολόγιο σε 50 καθηγητές. Συνεντεύξεις από διευθυντές και καθηγητές.	Ποσοτική έρευνα, ερωτηματολόγιο.  Ποιοτική έρευνα, συνεντεύξεις.	Η δομή και η οργάνωση του σχολείου αλλά και το εξωτερικό –κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον των μαθητών, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη και εξέλιξη του. Η δομή του οργανισμού, οι στρατηγικές που ακολουθούνται και οι διαδικασίες εφαρμογής των καινοτομιών καθορίζουν την εξέλιξη του. Μέσα από την κατανεμημένη ηγεσία, οι αλληλεπιδράσεις των εμπλεκόμενων οδηγούν στη βελτίωση των ιδεών, στην αλλαγή νοοτροπίας, στην έμφαση της δέσμευσης και στη δημιουργία κινήτρων. Ψυχολογικοί παράγοντες και το κοινωνικό περιβάλλον των καθηγητών καθορίζουν την εισαγωγή καινοτομιών.
8	Christian Voigt, Margit Hofer, Sandra Schön (2018)	Εξετάστηκαν: -ο καθορισμός της καινοτομίας -τα εμπόδια -οι υποκινητές της καινοτομίας - οι πρακτικές διαχείρισής τους	Συνεντευξιαζόμενοι από εννέα χώρες, μέσω τηλεδιάσκεψης.	Ποιοτική έρευνα, ημιδομημένες συνεντεύξεις	-Οι αγορές και οι ανάγκες της εποχής, μέσα από την υλοποίηση προγραμμάτων, καθορίζουν τους εκπαιδευτικούς στόχους.  -Η καινοτομία πρέπει να στοχεύει περισσότερο στην εφαρμογή των στρατηγικών κι όχι στην παρουσίαση της βασικής ιδέας.  -Καθοριστικός παράγοντας στην υλοποίηση μιας καινοτομίας, είναι η αίσθηση της ενδυνάμωσης και της εμπιστοσύνης στις ικανότητες των μαθητών.  Εμπόδια: -Ελλιπής χρηματοδότηση, -μη επαρκείς γνώσεις και δεξιότητες των καθηγητών, παρόλο που αναζητούνται συνεχώς πληροφορίες. -ελλιπής σχεδιασμός στρατηγικών, ελλιπής επιμόρφωση καθηγητών και μη κατάλληλα προγράμματα σπουδών.
9	Mirella Ferrari, Giulia Mura, Davide Diamanti (2018)	Εξετάζει -τις κοινωνικές μεταβλητές των καθηγητών στην εφαρμογή της καινοτομίας  -τον παράγοντα του άγχους (ισορροπία εργασίας-ζωής, εργασιακές σχέσεις - πίεση εργασίας - δέσμευση για εργασία).	Το δείγμα περιελάμβανε 420 εκπαιδευτικούς από σχολεία τριών πόλεων της Ιταλίας.	Ποσοτική έρευνα-ερωτηματολόγιο	-ένα μεγάλο ποσοστό ήταν θετικό στις καινοτομίες στα σχολεία, με επακόλουθο, να βιώσει σε μικρό βαθμό την αντίσταση στην αλλαγή.  - όσοι ένιωθαν συναισθηματική δέσμευση με το σχολείο τους, ήταν περισσότερο αισιόδοξοι στην επιτυχία των σταδίων της καινοτομίας.  -όσο πιο θετικοί ήταν οι εκπαιδευτικοί στις ψηφιακές τους ικανότητες και στο ότι μπορούσαν να διαχειριστούν τις φάσεις της καινοτομίας, τόσο πιο θετικά αξιολογούσαν το έργο.  - οι πιο νέοι ηλικιακά, είχαν περισσότερες πιθανότητες να δουν θετικά την αλλαγή, μέσα από τη συσχέτιση των εργασιακών τους σχέσεων.  -αρνητικός παράγοντας εμφανίστηκε η πιθανότητα να υπονομευθεί η ιδιωτική τους ζωή με την έλλειψη ισορροπίας εργασίας-ζωής καθώς και η μηδενική χρηματοδότησή τους.



10	Greany Toby and Maxwell Bronwen (2017)	<p>Εξετάζει</p> <p>-Τον τρόπο με τον οποίο εξασφαλίζεται η κυριότητα της αλλαγής μεταξύ των καθηγητών.</p> <p>-αν η συνεργατική μέθοδος μπορεί να ενισχύσει την εμπλοκή των καθηγητών σε καινοτόμες δράσεις.</p>	Εξετάστηκαν 66 σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Αγγλίας.	Ποσοτική έρευνα-ερωτηματολόγιο	<p>- η μαθησιακή διαδικασία μπορεί να εξελιχθεί μέσα σε ένα οργανωτικό μοντέλο όπου προωθούνται οι συνεργατικές πρακτικές.</p> <p>-μέσα από περιορισμένες ομάδες που αναλαμβάνουν να συνεργαστούν με αντίστοιχες άλλες, προωθούνται τα οφέλη και τα αποτελέσματα των αλλαγών σε ολόκληρο τον οργανισμό.</p> <p>-μέσα από τη συνεργατική μέθοδο, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να αισθάνονται οικείοι με την καινοτομία και αξιολογώντας τις παρεμβάσεις τους, επιτυγχάνουν τη βελτίωση του οργανισμού.</p> <p>-η ηγεσία οφείλει να υποστηρίζει συνεργατικά συστήματα μάθησης αλλά και το προσωπικό να αναζητά την αντίστοιχη τεχνογνωσία και εξειδίκευση.</p>
11	Maya Wizel (2019)	<p>Εξετάζει</p> <p>- το ρόλο της αποτυχίας και της αίσθησης του ρίσκου στους εκπαιδευτικούς, μέσα από την επανεξέταση λαθεμένων πρακτικών που ακολούθησαν.</p> <p>-τους παράγοντες που σχετίζονται με το φόβο και τον κίνδυνο</p> <p>- το προφίλ αυτών που τολμούν να ρισκάρουν μέσα από την επιθυμία τους για βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας</p>	Συμμετείχαν 8 καθηγητές δημοσίων σχολείων από την Μασαχουσέτη	Ποιοτική έρευνα-συνεντεύξεις	<p>-Δεν έχει καλλιεργηθεί στο εκπαιδευτικό σύστημα η κουλτούρα της αποτυχίας και της ανάληψης ρίσκου και κινδύνου.</p> <p>Η μελέτη των προγραμμάτων που θεωρούνται αποτυχημένα, οδηγεί σε συμπεράσματα βελτίωσης και προσέγγισης των αρχικών τους στόχων.</p> <p>-το προφίλ των εκπαιδευτικών που εφαρμόζουν νέες πρακτικές :</p> <p>-Νιώθουν το αίσθημα του κινδύνου αλλά συνεχίζουν υπερβαίνουν το φόβο της αποτυχίας</p> <p>-κυριεύονται από πάθος για τη δουλειά τους, εξερευνώντας συνεχώς νέες μεθόδους και εργαλεία βελτίωσης.</p> <p>-αναλαμβάνουν τα λάθη και το αρνητικά του ρίσκου</p> <p>-μοιράζονται τις αποτυχίες τους.</p>
12	Christopher Day, Qing Gu, Pam Sammons (2013)	<p>Εξετάζει</p> <p>-τις αντιλήψεις των διευθυντών και των καθηγητών για τη σχολική αποτελεσματικότητα</p> <p>-πώς οι πετυχημένοι ηγέτες συνδυάζουν το μοντέλο της μετασηματιστικής με το μοντέλο της εκπαιδευτικής ηγεσίας με στόχο την διάδοση της κουλτούρας και την ανάπτυξη του οργανισμού.</p>	Τριετής εθνική έρευνα. Μελέτες περίπτωσης σε 20 σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Αγγλία.	Μεικτή μέθοδος  ποσοτική και ποιοτική έρευνα, ερωτηματολόγιο και συνεντεύξεις.	<p>Η αποτελεσματικότητα του σχολείου δεν εξαρτάται από το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο διευθυντής. Η κατανόηση, η διάγνωση των αναγκών και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του οργανισμού καθορίζουν το βαθμό βελτίωσής του, σε συνδυασμό με την εφαρμογή και υλοποίηση απλών καινοτόμων προγραμμάτων.</p> <p>-Τα σχολεία είναι αποτελεσματικά, όταν έχουν ως αποτέλεσμα την ακαδημαϊκή πρόοδο των μαθητών, η οποία συντελείται με:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• την ενίσχυση της χρήσης των ψηφιακών μέσων,</li> <li>• την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων,</li> <li>• την ενίσχυση της σχολικής κουλτούρας,</li> <li>• την ενίσχυση και διαχείριση των πόρων και</li> <li>• τη βελτίωση των μεθόδων αξιολόγησής τους.</li> </ul> <p>-Ο διευθυντής οφείλει να συνδυάζει τις δύο μορφές ηγεσίας και των στρατηγικών τους, μέσα από μια σφαιρική διαίσθηση, την αναγνώριση των κινητρών, την κατανόηση των αναγκών και την αξιολόγηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του σχολείου.</p>

13	Nicholas Sun-Keung Pang, John Pisapia (2012)	<p>Εξετάζει:</p> <p>-Το επίπεδο των στρατηγικών δεξιοτήτων σκέψης που ακολουθούν οι διευθυντές για την αποτελεσματικότητα του σχολείου.</p> <p>-Αν επηρεάζεται αυτός ο τρόπος σκέψης από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε διευθυντή καθώς και στοιχεία της οργανωτικότητάς του.</p>	<p>Εξετάστηκαν τυχαία 3 διευθυντές σχολείων από 200 δημοτικά και 200 γυμνάσια</p> <p>44 ερωτήσεις σε 531 διευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο Χόνγκ Κόνγκ.</p>	Ποσοτική έρευνα , ερωτηματολόγιο	<p>-Ο τρόπος με τον οποίο οι διευθυντές αντιλαμβάνονται την αλλαγή και η στάση που ακολουθούν στη φάση υλοποίησής της, συνδέεται άμεσα με τις στρατηγικές των δεξιοτήτων σκέψης.</p> <p>- οι διευθυντές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δυσκολεύονται περισσότερο από αυτούς της δευτεροβάθμιας να κατανοήσουν τους τρόπους διαχείρισης μιας κρίσης μέσα σε ένα περιβάλλον αναδιάρθρωσης. (το αντίθετο συμβαίνει με τους δασκάλους και τους καθηγητές).</p> <p>- οι διευθυντές οφείλουν να καλλιεργούν μια νοοτροπία όπου θα αναπτύσσεται μέσα από την καλλιέργεια γνωστικών δεξιοτήτων και μεθόδων επεξεργασίας πληροφοριών.</p> <p>-Το οργανωτικό περιβάλλον και τα εξωτερικά χαρακτηριστικά του κάθε σχολείου επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο σκέψης των διευθυντών.</p> <p>-Δεξιότητες διαχείρισης, απαραίτητες σε διευθυντικά και άλλα ανώτερα επίπεδα, όπως διαπροσωπικές δεξιότητες και τεχνολογικές δεξιότητες ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της μονάδας.</p>
14	Peter S. van Eck, Wander Jager, Peter S. H. Leeftang (2011)	<p>Μελετά</p> <p>το ρόλο που παίζει ο «ηγέτης που έχει άποψη, αυτός που μπορεί να επηρεάσει» στη διαδικασία της υιοθέτησης νέων πρακτικών.</p>	<p>Διαδικτυακό ερωτηματολόγιο , Μέσα από τρεις διαδικτυακές εφαρμογές στην Ολλανδία.</p>	Ποσοτική έρευνα, ερωτηματολόγιο	<p>Οι ηγέτες των αποφάσεων κατέχουν μια θέση πιο κοντά στη γνώση και τη διαχείριση νέων προϊόντων και πιο κοντά στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή μιας καινοτομίας.</p> <p>- ανταποκρίνονται σε μικρότερο χρόνο στην εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής και προχωρούν με στόχους ξεκάθαρους στην υλοποίησή της .</p> <p>-μέσα από την κατανόηση των άλλων, ο ηγέτης μπορεί να προβαίνει με επιτυχία σε μια σειρά λήψης αποφάσεων η οποία στοχεύει στη βασική ιδέα.</p> <p>-ο ηγέτης αξιολογεί καλύτερα το προϊόν από τους υπόλοιπους, ερμηνεύει καλύτερα τις πληροφορίες γύρω από τη διάχυσή του, εφαρμόζει κατάλληλες στρατηγικές προώθησής του και η εμπειρία του με αυτό τον καθιστούν σε κεντρική θέση στο δίκτυο όλων των εμπλεκομένων. Επιλέγει καλύτερα από όλους τι διαδικτυακές εφαρμογές που μπορούν να προωθήσουν την ιδέα και ενθαρρύνει ή αποθαρρύνει με αποτελεσματικότερο τρόπο, ομάδες στη χρήση της.</p>

15	Bernard Barker (2006)	<p>Εξετάζει το ότι η μετασηματιστική και η συνεργατική ηγεσία δεν επιδρούν σε τόσο μεγάλο βαθμό στη βελτίωση των μαθητών.</p> <p>Εξετάζει τη θεωρία ότι κάποιες μορφές ηγεσίας μπορούν να επηρεάσουν θετικά τη σχολική επίδοση και να αναδειχθεί ο χαρακτήρας του διευθυντή.</p>	<p>Συνεντεύξεις και σημειώσεις μέσα από την παρατήρηση στο πεδίο. Εξετάστηκαν 17 διδάσκοντες (2005) και η διευθύντρια σε ένα σχολείο της Νότιας Αγγλίας.</p>	<p>Ποιοτική έρευνα-συνεντεύξεις.</p>	<p>-Ακόμα και ο χαρισματικός ηγέτης μπορεί να συνεισφέρει σε περιορισμένα ακαδημαϊκά αποτελέσματα.</p> <p>-Οι επιπτώσεις των μοντέλων διοίκησης των διευθυντών στη μαθησιακή διαδικασία είναι λίγες και δεν επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητά του.</p> <p>-σαφής στόχοι, θετικό πνεύμα και ισχυρή ηγεσία καθορίζουν το κλίμα και τις ιδιαίτερες συνθήκες του σχολείου.</p> <p>-δεν είναι αποδεδειγμένο ότι η μετασηματιστική ηγεσία έχει τόσο μεγάλο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του σχολείου και στην επίδοση των μαθητών.</p> <p>-Σημαντικό ρόλο παίζει η ηλικία, το φύλο, η προσωπικότητα του εκπαιδευτικού και η μεταξύ τους σχέση, όπως έδειξαν τα στοιχεία μέσα από την καταγραφή δεδομένων της συμμετοχικής παρατήρησης. Το ίδιο αποδεικνύεται και για την ηγεσία, όπου τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι αυτά που θα επιτυγχάνουν καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα.</p>
16	Azam Othman, Hamidon Abd Rahman (2013)	<p>Εξετάσει</p> <p>-τις απόψεις των διευθυντών στον τρόπο διαχείρισης των αλλαγών στο σχολείο τους.</p> <p>-τους διευθυντές στη λήψη αποφάσεων και το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν.</p>	<p>Εξετάζονται έξι διευθυντές σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη Μαλαισία</p>	<p>Ποιοτική έρευνα-συνεντεύξεις</p>	<p>Ο βαθμός υλοποίησης μια καινοτομίας εξαρτάται από τρία στοιχεία: τις ατομικές πεποιθήσεις, τα χαρακτηριστικά του οργανισμού και τη διαδικασία εφαρμογής της καινοτομίας.</p> <p>Πρέπει να υπάρχει ισορροπία διαχείρισης των προσωπικών χαρακτηριστικών του διευθυντή με τις αλλαγές που ο ίδιος στηρίζει και τον τρόπο οργάνωσης της μονάδας.</p> <p>Απαραίτητη η εμπιστοσύνη και η τόλμη στη λήψη των αποφάσεών τους αλλά και πάθος σε όσα κάνουν, έτσι ώστε να μην εγκαταλείπουν στις δυσκολίες.</p> <p>Οφείλουν να ενισχύουν τη συνεργατική μορφή ηγεσίας και να αποπνέουν εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη.</p> <p>Το αρμόδιο υπουργείο οφείλει να επενδύσει σε στρατηγικές που να απευθύνονται στους διευθυντές ως βασικούς διαχειριστές των καινοτομιών και των εφαρμογών των αλλαγών στην εκπαιδευτική κοινότητα.</p>
17	Joo-Ho Park (2011)	<p>Εξετάζει</p> <p>-Τη σχέση του σχολικού κλίματος με τη μορφή ηγεσίας για την επιτυχή εφαρμογή μιας καινοτομίας</p> <p>-το σχολικό κλίμα που αντιλαμβάνεται ένας καθηγητής, μέσα από το στυλ ηγεσίας του διευθυντή στην υποστήριξη μιας καινοτομίας.</p>	<p>Εξετάστηκαν 981 καθηγητές πλήρους ωραρίου από 32 Επαγγελματικά δημόσια Λύκεια της Νότιας Κορέας.</p>	<p>Ποσοτική έρευνα -ερωτηματολόγιο για</p>	<p>-το στυλ ηγεσίας επηρεάζει τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι καθηγητές το κλίμα ενός σχολείου, στο οποίο βασίζεται η υλοποίηση μιας αλλαγής.</p> <p>-οι εντολές από τα πάνω προς τα κάτω στην εφαρμογή καινοτομιών, δεν βοηθούν στη δημιουργία κατάλληλου κλίματος για καινοτομία.</p> <p>-κύριος λόγος αποτυχίας μιας καινοτομίας μπορεί να είναι η μη αναγνώριση των συναισθημάτων και των συμπεριφορών των καθηγητών που παρουσιάζονται κατά τη διαδικασία της αλλαγής.</p> <p>-οι διευθυντές με το στυλ ηγεσίας τους, οφείλουν να βοηθούν στο να προσδιορίζεται ακριβέστερα ο ρόλος των καθηγητών στη μονάδα, να αναδιαρθρώνονται τα ήδη υπάρχοντα συστήματα και να ενισχύονται συνεργασίες με τον επιχειρηματικό τομέα.</p>

18	Anna R. Koch, Carmen Binnewies, Christian Dormann (2014)	<p>Εξετάζει :</p> <p>-την εργασιακή δέσμευση του διευθυντή στην ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών για καινοτομίες</p> <p>Αν η εργασιακή δέσμευση μπορεί να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς στη δημιουργία ιδεών και στρατηγικών για αλλαγές και καινοτομίες</p>	<p>Έρευνα σε 83 σχολεία της Γερμανίας.</p> <p>Εξετάστηκαν 87 διευθυντές και 902 καθηγητές</p>	Ποσοτική έρευνα, ερωτηματολόγιο	<p>Οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που προωθούν μια καινοτομία.</p> <p>Η δημιουργικότητά τους σχετίζεται άμεσα με την εφαρμογή της καινοτομίας, ιδίως όταν υπάρχει συλλογική δράση και σκέψη .</p> <p>Η δημιουργικότητα σε ομαδικό επίπεδο, αποτελεί κινητήρια δύναμη στην υιοθέτηση στρατηγικών εφαρμογής των καινοτομιών.</p> <p>η καινοτομία οργανώνεται και εμφανίζεται ως σχολικές δράσεις, ως εσωτερική επικοινωνία και ως εξωτερική επικοινωνία. Η δημιουργικότητα των εκπαιδευτικών αποτελεί το βασικό στοιχείο της προώθησης μιας καινοτομίας.</p> <p>Στοιχεία που ενισχύουν το σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας οργανωτικής καινοτομίας:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Μεγαλύτερο ποσοστό αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων των διευθυντών</li> <li>• Αύξηση των πόρων και της χρηματοδότησης του οργανισμού</li> <li>• Ενίσχυση της αυτοεκτίμησης – αυτοπεποίθησης των διευθυντών</li> <li>• Ενίσχυση της αίσθησης της αποτελεσματικότητας των πρακτικών τους</li> </ul>
19	Nielsen, Jan Alexis (2015)	<p>Εξετάζει:</p> <p>Τα χαρακτηριστικά που βοηθούν τους εκπαιδευτικούς στην αξιολόγηση της ικανότητας των μαθητών στην εφαρμογή καινοτόμων δράσεων.</p> <p>Τον τρόπο που μπορεί να γίνει σαφής η εκτίμηση της ικανότητας για καινοτομία από την πλευρά των μαθητών.</p>	<p>Εξετάστηκαν εκπαιδευτικοί πέντε σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. έρευνα τριών χρόνων στη Δανία (2012-15)</p>	Ποιοτική έρευνα, συνεντεύξεις	<p>Μέσα από μια ποιοτική εκπαίδευση, μπορούν να αναπτυχθούν στους μαθητές, δεξιότητες που στοχεύουν στην προώθηση καινοτομιών οι οποίες με τη σειρά τους στοχεύουν σε οικονομική ανάπτυξη και πρόοδο.</p> <p>Η διδασκαλία βελτιώνεται όταν δημιουργούνται προϋποθέσεις για περισσότερη συνεργασία καθηγητών και μαθητών και όταν προσφέρονται σαφή κίνητρα και στόχοι.</p> <p>Η ικανότητα της καινοτομίας είναι μια ικανότητα που εμπεριέχει άλλες υπο-ικανότητες που κι αυτές με τη σειρά τους περιέχουν συγκεκριμένες δεξιότητες. Αυτές οι υπο-ικανότητες μπορούν να αποτελέσουν τη βάση ενός κεντρικού εκπαιδευτικού σχεδιασμού.</p> <p>Οφείλουν να γίνουν αλλαγές στα δεδομένα της αξιολόγησης των μαθητών ώστε να τονιστεί η σημασία της εκτίμησης των δεξιοτήτων σε συνδυασμό με την ήδη υπάρχουσα μορφή κριτηρίων αξιολόγησης.</p>

20	Alex Maritz, Anton de Waal, Stephan Buse, Cornelius Herstatt, Astrid Lassen, Ross Maclachlan (2014)	Εξετάζει την εφαρμογή και διαχείριση μιας καινοτομίας, η οποία -ως μια σύνθετη διαδικασία- έχει ως στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την απόκτηση γνώσεων και την επίτευξη μαθησιακών αποτελεσμάτων.	Μελέτη περίπτωσης με ημι-δομημένες συνεντεύξεις.  Διαδικτυακή συλλογή δεδομένων, συμπληρωμένες με αφηγήσεις.  από τμήματα του πανεπιστημίου του Swinburne της Αυστραλίας.	Ποιοτική έρευνα, συνεντεύξεις	<p>Η διαχείριση μιας καινοτομίας ή συγκεκριμένα η στρατηγική υλοποίησης ενός προγράμματος, πρέπει να βασίζεται σε ενέργειες όπως</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• προσομοίωση με αντίστοιχη διαχείριση επιχειρήσεων,</li> <li>• κριτική και αξιολόγηση αντίστοιχων μελετών περίπτωσης,</li> <li>• έλεγχος και αποτίμηση της λειτουργικότητάς της.</li> </ul> <p>Απαραίτητο στοιχείο για την αξιολόγηση της εφαρμογής ενός προγράμματος, αποτελεί ο έλεγχος των στρατηγικών και των δραστηριοτήτων που ακολουθούν οι μαθητές – φοιτητές κατά τη διάρκεια υλοποίησής του.</p>
21	Νικόλαος Κωστής, Αθανάσιος Τζιμογιάννης (2018)	Εξετάζει Τα βραβευμένα προγράμματα e-Twinning που υλοποιήθηκαν στην περιφέρεια Ηπείρου.  Τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διάχυση και την αποτελεσματική υλοποίησή τους.	10 εκπαιδευτικοί, συντονιστές των έργων.	Ποιοτική έρευνα, συνεντεύξεις	<p>Παράγοντες που συμβάλλουν στην υλοποίηση των προγραμμάτων, κατανομημένοι στους εξής άξονες:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• το πλαίσιο: η στοχοθεσία, η σύνδεση με το πρόγραμμα σπουδών και η διαθεματική προσέγγιση των θεμάτων, η δικτύωση των σχολείων, η πολιτική του σχολείου για τα ευρωπαϊκά προγράμματα, η σύνδεση με την τοπική κοινωνία.</li> <li>• οι εισοδοί : μαθητές, εκπαιδευτικοί, δυσκολίες στην υλοποίηση, προετοιμασία των εκπαιδευτικών,</li> <li>• οι διαδικασίες υλοποίησης : θεματολογία των δράσεων, ψηφιακές τεχνολογίες, καινοτόμες πρακτικές, οργάνωση δράσεων, δημιουργία κουλτούρας στο σχολείο</li> <li>• τα αποτελέσματα: μαθησιακές ικανότητες, ενίσχυση κινήτρων, δεξιότητες , οφέλη</li> </ul>

### 3.8. Συνοπτική κριτική αποτίμηση των ερευνών

Κάνοντας μια κριτική αποτίμηση των ερευνών που εξετάστηκαν, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι αντιλήψεις των διευθυντών για την εισαγωγή μιας καινοτομίας σχετίζονται άμεσα με τις στρατηγικές ηγεσίας και τα μοντέλα που ο ίδιος ακολουθεί. Όλες οι έρευνες συγκλίνουν στο ότι μέσα σε ένα κεντρικό οργανωτικό πλαίσιο, σχεδιασμένο ώστε να επιτρέπει τα προγράμματα σπουδών να επιδέχονται την ένταξη καινοτόμων δράσεων, οι κατάλληλες στρατηγικές και η επιτυχής εφαρμογή τους έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας αλλά και την εξέλιξη ολόκληρου του οργανισμού. Τα δεδομένα δείχνουν ότι μέσα από την εφαρμογή μιας καινοτομίας, αναπτύσσονται κατηγορίες δεξιοτήτων οι οποίες συμβάλλουν σε μεγαλύτερο ποσοστό ποιοτικής αναβάθμισης της

εκπαιδευτικής διαδικασίας και σε σαφέστερη κατανόηση των στόχων της μονάδας. Συνεπώς, η βελτίωση του οργανισμού σχετίζεται άμεσα με τις νέες αυτές πρακτικές που καλείται να εφαρμόσει, σε συνδυασμό με τις απόψεις του διευθυντή, τις στρατηγικές και το μοντέλο ηγεσίας που αυτός ακολουθεί, τις πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών καθώς και την κουλτούρα που ακολουθεί. Ταυτόχρονα, μέσα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, εντοπίζονται τα εμπόδια και οι δυσκολίες στην εισαγωγή και την εφαρμογή των προγραμμάτων, όχι μόνο από την πλευρά των διευθυντών αλλά και των εκπαιδευτικών και μαθητών. Ως σημαντικότερες δυσκολίες, αναφέρονται η ελλιπής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σχετικά με την χρήση των εργαλείων στην υλοποίηση νέων δράσεων, η ελλιπής χρηματοδότηση των μονάδων, η έλλειψη κοινής στρατηγικής πολιτικής και ευέλικτων προγραμμάτων σπουδών από την πλευρά του υπουργείου και ο φόβος για το ρίσκο και την αποτυχία από τη μεριά των εκπαιδευτικών.

Παρόλα αυτά, κάποιες μεμονωμένες έρευνες φτάνουν στο συμπέρασμα ότι η υλοποίηση καινοτόμων πρακτικών δεν αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην αποτελεσματικότητα της μονάδας. Αυτές αναδεικνύουν το γεγονός ότι η αποτελεσματικότητα ενός σχολείου ως προς την ακαδημαϊκή πρόοδο των μαθητών, δεν καθορίζεται από έναν χαρισματικό ηγέτη, ούτε από τη μορφή ηγεσίας που αυτός ακολουθεί. Παράγοντες όπως τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών, η συναισθηματική κατάσταση, τα προγράμματα σπουδών, οι στόχοι του οργανισμού και το ποσοστό χρηματοδότησής του, καθορίζουν το βαθμό βελτίωσης και εξέλιξης του, σε σημαντικότερο βαθμό από τις στρατηγικές που ο διευθυντής ακολουθεί.

Συνοψίζοντας τα δεδομένα των ερευνών, παρατηρείται ότι ενώ έχει γίνει μια εκτενής διερεύνηση όλων των στοιχείων που αρχικά παρουσιάστηκαν στις επιμέρους τους διαστάσεις, παρατηρείται ένα κενό στα ερωτήματα και τα αποτελέσματά τους, σχετικά με τις δυσκολίες που συναντούν οι μαθητές στην υλοποίηση των προγραμμάτων, δυσκολίες που αποτελούν εμπόδιο στην επιτυχία τους εφαρμογή. Αυτό, οφείλει να αποτελέσει βασικό στοιχείο αναζήτησης για μελλοντικές έρευνες, δίνοντας σημαντικά δεδομένα από την πλευρά αυτή, αλλά και επιμέρους στοιχείο στην παρούσα έρευνα, στον άξονα των εμποδίων.

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια ανάδειξης των αντιλήψεων των διευθυντών σχετικά με τις καινοτομίες που υλοποιούνται στα σχολεία της

Πελοποννήσου. Εξετάζεται ο ρόλος τους στην ένταξη και την προώθηση των καινοτομιών, αναζητούνται οι πρωτοβουλίες τους καθώς και οι δυσκολίες και τα εμπόδια που παρουσιάζονται. Παράλληλα, εξετάζονται οι τρόποι συμβολής των καινοτομιών στη βελτίωση του οργανισμού. Ανάλογες έρευνες έχουν ήδη πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα. Ενδεικτικά αναφέρονται οι έρευνες της Σπυροπούλου (2018), του Κωστή (2018), των Κυριακώδη και Τζιμογιάννη, (2015) και η έρευνα των Γολικίδου και Τζιμογιάννη (2014). Παράλληλα, έχουν γίνει αρκετές έρευνες στα αντίστοιχα θέματα, σε επίπεδο διπλωματικών εργασιών. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η εργασία αυτή με την επέκτασή της σε σχολεία σε όλη την Περιφέρεια της Πελοποννήσου, μέσα από αντίστοιχους ερευνητικούς άξονες, αποτελεί πρωτοτυπία και συμπληρώνει με τα αποτελέσματά της τις προηγούμενες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.1. Επιλογή ερευνητικής μεθόδου

Η παρούσα έρευνα ερευνά τις απόψεις των διευθυντών για τις καινοτομίες που προωθούνται στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Πελοποννήσου, αναζητά τις δυσκολίες και τα εμπόδια που προκύπτουν, αλλά και τις επιπτώσεις της εφαρμογής τους στη βελτίωση της μονάδας. Για τη συλλογή και καταγραφή των απόψεων των διευθυντών, επιλέχθηκε η συνέντευξη, ως εργαλείο της ποιοτικής έρευνας, αφού αποτελεί τη μοναδική μέθοδο συλλογής των στοιχείων εκείνων που αναδεικνύονται τη στιγμή της διενέργειάς της, καταλήγοντας παράλληλα, σε συμπεράσματα που δεν μπορούν να διατυπωθούν μέσα από τυποποιημένες απαντήσεις.

Αντίθετα με τη ποσοτική έρευνα όπου ακολουθείται ένα προκαθορισμένο πλαίσιο εξέτασης, διερευνώνται μεγάλου όγκου περιπτώσεις και τυποποιούνται τα δεδομένα ώστε να μπορούν να μετρηθούν και να αναλυθούν στατιστικά, η ποιοτική έρευνα αντιλαμβάνεται τα κοινωνικά δρώμενα ως μια ρέουσα και εξελισσόμενη κατάσταση, τονίζοντας περισσότερο τη δυναμική τους πλευρά. Προσπαθεί να κατανοήσει και να ερμηνεύσει τις κοινωνικές ομάδες και όσους δρουν σε αυτές, μέσα από τις πράξεις, τις αντιλήψεις και τις ενέργειές τους, καθώς και μέσα από τον τρόπο που αυτές βιώνονται. Εξετάζει τα ερευνώμενα θέματα εκ των έσω, δηλαδή, εστιάζει μέσα από τη διαφοροποίηση των υποκειμένων, στην οπτική των συμμετεχόντων και τις εμπειρίες τους. Έχοντας ως βασικό εργαλείο της τη συνέντευξη, επιτυγχάνει την εις βάθος κατανόηση και την ανακάλυψη νέων πτυχών του θέματος που ερευνάται. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της συνέντευξης, αποτυπώνονται παρατηρήσεις, εντυπώσεις και συναισθήματα, μέσα σε ένα πλαίσιο επανακαθορισμού των δεδομένων και σε μια μορφή ευελιξίας του τρόπου προσέγγισης των προσώπων που εξετάζονται (Τσιώλης, 2011).

Τη σύγχρονη εποχή, το διαδίκτυο αποτελεί ένα νέο εργαλείο έρευνας των κοινωνικών επιστημών, στην αντιμετώπιση των δυσκολιών που προκύπτουν με την απόσταση και την πρόσβαση στα πρόσωπα που συνομιλούν (Evans, 2008 οπ. αναφ. στο Hanna, 2012). Όλα τα λογισμικά που χρησιμοποιούνται στη διαδικτυακή αυτή



συνομιλία, αποτελούν μια εναλλακτική μέθοδο στις ‘‘πρόσωπο με πρόσωπο’’ συνεντεύξεις, με ενισχυμένο το στοιχείο της οπτικο-ηχητικής αλληλεπίδρασης των δύο συνομιλητών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Παράλληλα, ο ερευνητής δεν δίνει την αίσθηση της εισβολής στο χώρο του άλλου και της επίδρασης και επιβολής των θέσεών του, αφού και οι δύο παραμένουν στον προσωπικό τους χώρο και στην ασφάλεια του περιβάλλοντός τους. Δημιουργείται έτσι μια ουδέτερη σχέση μεταξύ του ερευνητή και του συμμετέχοντα, η οποία συντελεί στη διαμόρφωση την ίδια στιγμή, ενός κλίματος ηρεμίας, ειλικρίνειας και αμεσότητας, το οποίο βελτιώνει τη συλλογή και την καταγραφή των αποτελεσμάτων στη διαδικασία των συνεντεύξεων (Hanna, 2012).

#### **4.2. Το πλαίσιο της έρευνας**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν δέκα διευθυντές σχολείων, δύο ανά νομό ανά βαθμίδα. Η επιλογή των σχολείων έγινε με κριτήριο την υλοποίηση δράσεων εκπαιδευτικής καινοτομίας, όπως αυτές των Erasmus+, Comenius, STEAM, Euroscola, e-Twinning και ρομποτικής, την εμπειρία των διευθυντών τους στην ένταξη και την εφαρμογή τους, αλλά και τη διαθεσιμότητά τους. Η έρευνα διεξήχθη το μήνα Δεκέμβρη, την εποχή όπου στην εφαρμογή των μέτρων προστασίας κατά της πανδημίας του Covid-19, η μαθησιακή διαδικασία υλοποιήθηκε με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Από τα σχολεία αυτά, τα πέντε ήταν Γυμνάσια και τα υπόλοιπα πέντε, Γενικά Λύκεια. Οκτώ στο σύνολό τους βρίσκονταν σε αστικά κέντρα και δύο σε ημιαστική περιοχή.

#### **4.3. Η συνέντευξη**

Η συνέντευξη στηρίχτηκε σε 16 ερωτήσεις, μαζί με κάποιες διευκρινιστικές, οι οποίες υποβάλλονταν σε περίπτωση που ο ερωτώμενος δεν είχε καλύψει με την απάντησή του κάποια ερώτηση. Χρησιμοποιήθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη λόγω του ότι δίνει κάποιο βαθμό ελευθερίας στον ερωτώμενο, ως προς τη σειρά και τη διατύπωση των ερωτήσεων, σε περίπτωση που κάποιες από αυτές έχουν ήδη απαντηθεί. Η ημιδομημένη συνέντευξη παρέχει ένα σημαντικό βαθμό ευελιξίας όχι

μόνο στην πλευρά του ερευνητή αλλά και του ερωτώμενου. Ο ερευνητής αποφασίζει ελεύθερα για τη σειρά, το περιεχόμενο και το λόγο των ερωτήσεων ενώ παράλληλα, ο ερωτώμενος, μέσα από την παρουσίαση των εμπειριών και των απόψεών του, περιγράφει και αναπτύσσει τα θέματα με τον τρόπο που ο ίδιος επιθυμεί (Μάγος, 2002). Στο τέλος, ζητήθηκε στους διευθυντές η παρουσίαση τυχόν προτάσεων που θα ήθελαν να εκφράσουν, ως κατακλείδα της συνέντευξης, ολοκληρώνοντας έτσι την παρουσίαση των εμπειριών τους, μέσα από τη βιοματική προσέγγιση και τη συμμετοχικότητά τους στα προγράμματα αυτά.

Ο οδηγός της ημιδομημένης συνέντευξης παρατίθεται στο Παράρτημα Α. Οργανώθηκε σε 4 άξονες (α. αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με τις καινοτομίες, β) οι απόψεις τους για το ρόλο τους στην ένταξη και την προώθηση των καινοτομιών, γ) οι πρωτοβουλίες και τα εμπόδια που παρουσιάζονται και δ) η συμβολή τους στη βελτίωση του οργανισμού) και περιλάμβανε 16 ερωτήσεις που αναπτύχθηκαν με βάση τα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης.

#### **4.4. Το δείγμα της έρευνας**

Στο σύνολο των δέκα συμμετεχόντων διευθυντών, οι οκτώ ήταν γυναίκες και οι δύο ήταν άντρες, επτά από αυτούς κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και δύο, διδακτορικό τίτλο. Δύο κατείχαν δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ. Ο μέσος όρος ηλικίας τους ήταν τα 55 έτη. Λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών, πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης στο χώρο του σχολείου μόνο δύο συνεντεύξεις, ενώ οι υπόλοιπες οκτώ, διεξήχθησαν μέσω τηλεδιάσκεψης, ύστερα από τη σύμφωνη γνώμη των συμμετεχόντων. Οι διευθυντές ενημερώθηκαν εκ των προτέρων για την καταγραφή των συνομιλιών τους και τους αποσαφηνίστηκε το δεδομένο της ανωνυμίας της συνέντευξης. Στη συνέχεια, ενημερώθηκαν για το βασικό θέμα που ερευνά η παρούσα εργασία καθώς και για τους στόχους της. Οι συνεντεύξεις διήρκησαν 30 περίπου λεπτά αφού προηγήθηκε συζήτηση με την ερευνήτρια, για τη δημιουργία φιλικού και άνετου κλίματος.

Ακολουθεί πίνακας με τα βασικότερα στοιχεία των συμμετεχόντων διευθυντών, χωρίς να παρουσιάζονται άλλα δεδομένα, έτσι ώστε να διατηρηθεί η ανωνυμία τους.

<u>Διευθυντής</u>	<u>Περιφερειακή Ενότητα</u>	<u>Βαθμίδα</u>	<u>Προγράμματα που υλοποιήθηκαν</u>
Δ.1	Κορινθία	ΓΕΛ	Erasmus+
Δ.2	Κορινθία	Γυμνάσιο	Ρομποτική
Δ.3	Αρκαδία	Γυμνάσιο	Erasmus+, e-Twinning
Δ.4	Αρκαδία	Γυμνάσιο	Erasmus+, e-Twinning, Comenius
Δ.5	Αργολίδα	Γυμνάσιο	Erasmus+, ρομποτική
Δ.6	Μεσσηνία	ΓΕΛ	Euroscola, ρομποτική
Δ.7	Μεσσηνία	Γυμνάσιο	STEAM
Δ.8	Λακωνία	ΓΕΛ	Erasmus+, e-Twinning
Δ.9	Αργολίδα	ΓΕΛ	Erasmus+,
Δ.10	Λακωνία	ΓΕΛ	Erasmus+, Euroscola, ρομποτική

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από τη συλλογή και την καταγραφή των στοιχείων εκείνων που σχετίζονται με το σκοπό και τα ερωτήματα της παρούσας έρευνας, μέσα από την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων.

#### 5.1. Τύποι εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Στην παρούσα έρευνα, επιλέχθηκαν σχολεία με κριτήριο τις συμμετοχές τους σε ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως τα προγράμματα Erasmus+, Comenius, e-Twinning και Euroscola, καθώς και τις συμμετοχές τους σε δράσεις εθνικού ή διεθνούς επιπέδου, όπως οι διαγωνισμοί του STEAM και της ρομποτικής. Οι διαδικασίες για τη συμμετοχή των σχολείων στα προγράμματα αυτά, καθορίζονται με σχετικές εγκυκλίους, με οδηγίες της Ε.Ε. μέσω του αντίστοιχου ελληνικού φορέα, ή με οδηγίες του διοργανωτή, με την έγκριση του Τμήματος Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων του ΥΠΑΙΘ. Επτά στα δέκα σχολεία που επιλέχθηκαν, εφαρμόζουν ταυτόχρονα, περισσότερα από ένα εκπαιδευτικά προγράμματα και εννέα στα δέκα, συμμετέχουν σε ένα τουλάχιστον πρόγραμμα ευρωπαϊκού επιπέδου.

Από τις συνεντεύξεις προκύπτει ότι 7 σχολεία που είχαν έστω και μια φορά υλοποιήσει πρόγραμμα ευρωπαϊκό, συνέχισαν την υλοποίηση νέων και τις επόμενες χρονιές.

*Δ.1. «Νομίζω κάνουμε αρκετές.... Κάνουμε και συνεχίζουμε το Erasmus+, κάναμε και το Tipping Point.... πήραμε μέρος στο διαγωνισμό οικονομίας.... και κάθε χρόνο οργανώνουμε το λογοτεχνικό διαγωνισμό».*

*Δ.4. «Στο σχολείο μας, πέρα από το ότι καμιά 35αριά περίπου συνάδελφοι, έχουν προσωπικούς λογαριασμούς ή Twinning και κάνουν και δικές τους προσωπικές σχέσεις, αυτό επιτρέπει τη λειτουργία των λεγομένων Προγραμμάτων Πρώτου Τύπου, της λεγόμενης Ατομικής Κινητικότητας..... 25 συνάδελφοι έχουν κάνει τέτοιες διαδικασίες Ατομικής Κινητικότητας στο εξωτερικό για επιμορφώσεις. Έχουμε ένα πολύ ανεπτυγμένο σύστημα σχέσεων. Τελευταία έχουμε λειτουργήσει μέχρι στιγμής απ' τον καιρό των προγραμμάτων Comenius μέχρι τώρα, 8 προγράμματα Erasmus+ μαζί με τα Comenius δηλαδή, γιατί και τα Comenius είναι η πρότερη κατάσταση των Erasmus+. Αυτή τη στιγμή είναι σε εξέλιξη 3, τα οποία έχουν διακοπεί λόγω Covid 19....».*

Δ. 5. «Έχουμε την ομάδα της ρομποτικής, διαγωνίζεται εδώ και τέσσερα χρόνια στο διαγωνισμό... έχουμε συμμετάσχει σε αρκετά ευρωπαϊκά προγράμματα.... έχουμε οπωσδήποτε τρία e-Twinning το χρόνο, εδώ και 4-5 χρόνια, σε διάφορους τομείς και έχουμε από το 2017 συμμετάσχει σε τρία Erasmus+ προγράμματα».

Δ.6. «Ναι, το σχολείο μας κάνει αρκετές, έχει ασχοληθεί και κατά την περσινή χρονιά και σε προηγούμενες χρονιές με το πρόγραμμα Euroscola... έχουμε και ρομποτική σε διεθνές επίπεδο».

Δ.7. «Σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, έχουμε αδελφοποιηθεί με ένα σχολείο της Γερμανίας και είμαστε το μοναδικό σχολείο στο νομό που εφαρμόζει την πιλοτική εφαρμογή των εργαστηρίων δεξιοτήτων στο πρόγραμμα STEAM, κερδίζοντας το Α΄Βραβείο.... συνεχίζουμε και φέτος το πρόγραμμα».

Δ.8. «Από το 2018 το σχολείο υλοποιεί Ευρωπαϊκά προγράμματα Erasmus+ , KA1 και KA2. Επιπλέον πραγματοποιεί και e-Twinning».

Δ.10. «...προγράμματα ευρωπαϊκά, είχαμε και παλιότερα. Αυτή τη στιγμή έχουμε προγράμματα ρομποτικής, Erasmus+ και Euroscola. Νομίζω είναι αρκετά».

Ακόμα, 2 διευθυντές οι οποίοι άλλαξαν σχολείο ενώ ήδη εφαρμόζαν ευρωπαϊκά προγράμματα στο προηγούμενο, συνέχισαν να τις εφαρμόζουν και στο νέο τους σχολείο.

Δ.3. «Το σχολείο ήδη συμμετέχει σε ένα πρόγραμμα Erasmus+ και έχει άλλο ένα Erasmus+ προς έγκριση από την Περιφέρεια.... και στο προηγούμενο σχολείο που ήμουν, είχα τρέξει άλλο πρόγραμμα Erasmus+ που είχε πάει πολύ καλά».

Δ.9. «Ναι, αυτή τη στιγμή έχουμε τέσσερα προγράμματα, τα δύο είναι Erasmus+, κινητικότητας μαθητών και καθηγητών στο ένα ως συντονιστές και στο δεύτερο ως partners. Σε διεθνές επίπεδο κάνουμε δύο προγράμματα στο δίκτυο.... που αφορούν τους πρόσφυγες και τη σχολική διαμεσολάβηση... έκανα και στο προηγούμενο σχολείο προγράμματα.....».

Σε ένα σχολείο, ο αριθμός των εκπαιδευτικών δράσεων που υλοποιούνται είναι περιορισμένος σε σύγκριση με τα υπόλοιπα, παρά το μεγάλο αριθμό των μαθητών του.

Δ.2. «...Ευρωπαϊκά προγράμματα δεν έχουμε κάνει ποτέ. Συμμετέχουμε σε πρόγραμμα ρομποτικής τα δύο τελευταία χρόνια... Είναι λίγο βαρύ τα δύο προγράμματα... είμαστε όμως μεγάλο σχολείο... ίσως θα σήκωνε και περισσότερα από ένα... πρέπει να βρεθεί το κατάλληλο άτομο να το αναλάβει.... Είναι η οργάνωση... είναι πάρα πολλά, ο φόβος του άγνωστου, η μεγάλη γραφειοκρατία».

## 5.2. Στόχοι-αναμενόμενα αποτελέσματα

Όσον αφορά τους λόγους που οι διευθυντές εφαρμόζουν μια καινοτομία στο σχολείο τους, πέντε από αυτούς αναφέρουν ότι οι ευκαιρίες, οι εμπειρίες, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που παρέχονται, είναι πολύ σημαντικές. Ενδεικτικά, αναφέρονται οι παρακάτω απόψεις:

*Δ.1. «Πηγαίνει το σχολείο πολύ μπροστά... δίνει ευκαιρίες σε πολλά παιδιά να αποκτήσουν εμπειρίες και γνώσεις, να αποκτήσουν δεξιότητες και ενδιαφέροντα, που μέσα από το ωρολόγιο πρόγραμμα δεν είναι δυνατό να το κάνουν».*

*Δ.2. «Γενικά διευρύνεται ο χώρος και ο χρόνος του σχολείου. Ξεφεύγουμε από τα πλαίσια της τάξης, ξεφεύγουμε από την παραδοσιακή μάθηση και μπαίνουμε σε νέα πεδία και σε νέες συνθήκες μάθησης που κυρίως στηρίζονται στη βιωματικότητα».*

*Δ.9. «Το σχολείο εδώ, παραμένει πολύ μακριά απ' το σύγχρονο κόσμο κι αυτό δημιουργεί ένα πολύ μεγάλο χάσμα ανάμεσα στις εξελίξεις και την πραγματικότητα που ζουν τα παιδιά, την οποία τη βρίσκω πολύ τυπική και πολύ παρωχημένη. Το σχολείο πρέπει να δείξει ενδιαφέρον και συνδέσεις με το σύγχρονο κόσμο και το μέλλον. Αυτή την ευκαιρία, τη δυνατότητα τη δίνουν τα προγράμματα».*

Δύο διευθυντές αναδεικνύουν ως λόγο εφαρμογής τους, τη βελτίωση της προόδου των μαθητών και το ότι το σχολείο γίνεται πιο ελκυστικό.

*Δ.7. «...για να είναι η εκπαιδευτική διαδικασία πιο αποτελεσματική και το σχολείο πιο ελκυστικό».*

*Δ.8. «...καθιστούν το σχολείο εξωστρεφές, πιο ελκυστικό και δημοφιλές».*

Δύο διευθυντές αναφέρθηκαν στα επιτεύγματα των μαθητών που σχετίζονται με την έννοια του πολίτη.

*Δ.6. «...καταλαβαίνουν ότι είναι πολίτες όλου του κόσμου, δεν έχουν αυτά τα αυστηρά εθνικιστικά δεδομένα.... αποκτούν μια πιο ευρεία αντίληψη των πραγμάτων».*

*Δ.4. «Όσοι έχουν ζήσει έξω, ξέρουν ότι δεν είναι τα πράγματα καλύτερα... τα πάντα είναι χειρότερα και το θέμα είναι τι αξίες έχεις αφήσει τα παιδιά να καταλάβουν.... όταν λοιπόν καταλάβουν την αξία που έχει να μένεις στην Ελλάδα και ότι μπορείς να έχεις πάντα αυτή η διαδικασία ως αναφορά, δεν σε εμποδίζει να ταξιδεύεις ..... καταλαβαίνουν ότι δεν υπάρχουν μετανάστες, υπάρχουν ευρωπαίοι πολίτες οι οποίοι ζουν ταυτόχρονα παντού».*

Σε μια, αναφέρθηκε η βελτίωση της σχέσης των μαθητών με τους εκπαιδευτικούς.

*Δ.3. «...εμπλουτίζει τις σχέσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και μαθητές».*

## Τρόπος επιλογής – κίνητρα μαθητών

Από την εξέταση των απαντήσεων όλων των συνεντεύξεων, προκύπτει ότι δεν υπάρχει ένας μόνο τρόπος επιλογής μαθητών από το σχολείο, αλλά έχει να κάνει με τις απαιτήσεις του κάθε προγράμματος και τη βαθμίδα του σχολείου. Στα ευρωπαϊκά προγράμματα, τις περισσότερες φορές η επιλογή έγινε με βάση τις γνώσεις γλωσσομάθειας των μαθητών και το γενικότερο ενδιαφέρον στη συγκεκριμένη θεματολογία, ενώ στα προγράμματα ρομποτικής και STEAM, με βάση τις ικανότητές τους στην τεχνολογία και στα νέα μέσα.

*Δ. 7. «Ανάλογα με το πρόγραμμα και τις απαιτήσεις του... και στην άνεσή τους στις γλώσσες».*

*Δ.8. «βασίζεται στο ενδιαφέρον και την ευαισθησία, στις ακαδημαϊκές γλώσσες, στις επικοινωνιακές δεξιότητες...».*

*Δ.6. «η επιλογή γίνεται συνήθως, σύμφωνα με την εκδήλωση ενδιαφέροντος κυρίως, δεν ενδιαφέρονται όλα τα παιδιά».*

Οκτώ διευθυντές, προσδιορίζουν ως βασικότερο κίνητρο της συμμετοχής των μαθητών, το ταξίδι και η μετακίνηση και ως δεύτερο, την υλοποίηση των δραστηριοτήτων. Αναφέρονται ενδεικτικά τα εξής αποσπάσματα:

*Δ.7. «Το πιο ισχυρό κίνητρο, είναι οι εξωσχολικές δραστηριότητες πέρα από το ωρολόγιο πρόγραμμα και οι εκδρομές, οι επισκέψεις.... το αν υπάρχει η μετακίνηση δηλαδή....».*

*Δ.3. «... η ύπαρξη ή όχι της μετακίνησης».*

*Δ.6. «... το ταξίδι ή μια διάκριση».*

*Δ.4. «...αλλαγή περιβάλλοντος, τους κάνει καλό, γυρίζεις άλλος άνθρωπος».*

*Δ.8. «οι μαθητές θέλουν να βρίσκουν ευκαιρίες να φεύγουν».*

*Δ.2. «Η μη υποχρεωτικότητα, η πιο στενή σύνδεση με τα ενδιαφέροντά τους και τις δεξιότητές τους».*

Στις άλλες δύο, αναφέρεται ως κίνητρο, η διαφοροποίησή τους από τους άλλους.

*Δ.2. «...επειδή είναι κάτι το καινούργιο, κάτι το διαφορετικό... η μη υποχρεωτικότητα, η στενή σύνδεση με τα ενδιαφέροντά τους».*

*Δ.5 «... να κάνουν κάτι το διαφορετικό, να ξεχωρίσουν, να ταξιδέψουν, να μιλήσουν...».*

### 5.2.1. Ο ρόλος του διευθυντή

Στο 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τις απόψεις των διευθυντών για το ρόλο του διευθυντή στην προώθηση των εκπαιδευτικών καινοτομιών, αναδεικνύονται τα εξής:

Όλοι οι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι ο ρόλος του διευθυντή στην ένταξη μιας καινοτομίας είναι καθοριστικός. Ο διευθυντής είναι αυτός που προτείνει και έχει το πρώτο ρόλο στην εισαγωγή της καινοτομίας, σχεδιάζει το πλαίσιο των δράσεων της ομάδας, δίνει κατευθυντήριες γραμμές και βρίσκει λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν. Ενδεικτικές είναι οι απόψεις των καθηγητών στα παρακάτω αποσπάσματα:

*Δ.8. «... δεν είναι απλά για το θεαθήναι του σχολείου.... Δεν είναι απλά κάντε το... έχει τον καθοριστικό ρόλο....».*

*Δ.6. «είναι καταλυτικός ο ρόλος του... πρέπει να δίνει τα ερεθίσματα.... να τους διευκολύνει...»*

*Δ.9. «...έχει να κάνει κυρίως με τον τρόπο που αντιμετωπίζει το σχολείο το διευθυντή. Δηλαδή δεν αισθανόμαστε το σχολείο ότι είναι το αποτέλεσμα μιας συνεργατικής, μιας συμμετοχικής διαδικασίας. Αισθανόμαστε ότι το σχολείο καθοδηγείται απ' το διευθυντή και ο διευθυντής έχει ένα ρόλο... έχει ένα λόγο παραπάνω...».*

*Δ.3. «Ο ρόλος του δεν έχει να κάνει μόνο στην εισαγωγή της καινοτομίας αλλά και στην παρακολούθηση της πορείας της, στη συγκρότηση των αποτελεσμάτων της και στην ανατροφοδότηση μετά... στον απολογισμό».*

*Δ.2. «...αλλά και υποστήριξη από το διευθυντή... είναι πολύ σημαντική σε κάθε δυσκολία που θα έχει κάποιος, να ξέρει ότι μπορεί να απευθυνθεί σε κάποιον και να του δώσει όχι λύση, αλλά να τον βγάλει από το αδιέξοδο που παρουσιάζεται κάθε στιγμή. Αυτό είναι το βασικό για να προχωρήσεις σε κάτι που δεν είναι σαφώς καθορισμένο μέσα από αυστηρά πλαίσια παιδαγωγικά, διδακτικά και οργανωτικά».*

*Δ.10. «..να δείχνει ότι είναι μαζί τους, ότι έχει την πλήρη εικόνα, τη βασική ευθύνη του προγράμματος.... Να είναι εκεί για όλα, για τα καλά και για τα απρόοπτα...».*

*Δ.1. «πρέπει να τρέχει μπροστά, να κατευθύνει, να τονώνει...».*

*Δ.5. «είναι πρωταρχικός ο ρόλος του. Αν δεν είναι ανοιχτός ο διευθυντής σε αυτό, δε θα γίνει τίποτα στο σχολείο».*

Έξι διευθυντές αναδεικνύουν περισσότερα στοιχεία που σχετίζονται με το ρόλο τους, όπως τη σχέση του διευθυντή με την κουλτούρα του σχολείου, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και το γενικότερο ρόλο του στο σχολείο.



*Δ.6. «Ο διευθυντής νομίζω είναι το Α και το Ω στο σχολείο, απ' αυτόν γίνονται και τα καλά και τα κακά. Πρέπει ο ίδιος να μοιράζει τη ζυγαριά, να τα εξισορροπεί κι έτσι θα ακολουθήσουν και οι καθηγητές. Αν οι καθηγητές δουν ότι η νοοτροπία και το κλίμα του σχολείου είναι αυτό, θα ακολουθήσουν».*

*Δ.4. «Η παρουσία του διευθυντή είναι θέμα διαχείρισης και μαέστρου. Πρωτίστως είναι θέμα κουλτούρας. Ο διευθυντής, όταν θα μπει μες στο σχολείο, πρέπει να δώσει τις προγραμματικές του δηλώσεις. Η κουλτούρα του σχολείου πρέπει να υπάρχει εκ των προτέρων. Καλλιεργείται κατά τη διάρκεια της θητείας του διευθυντή και αποτιμάται στο τέλος. Είναι η γνωστή διαδικασία..... την κουλτούρα πρέπει να τη δώσεις εσύ».*

*Δ.1. «... πρέπει να τρέχει μπροστά, να κατευθύνει, να τονώνει...».*

*Δ.2. «... να παρακολουθεί τις εξελίξεις, αυτά που συμβαίνουν, να μαθαίνει, να ξέρει παραπάνω από την ομάδα, για να μπορέσει να προτείνει...».*

*Δ.2. «Πρέπει να έχει μια διαίσθηση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών.... να μπορεί να δει αν είναι υλοποιήσιμη η ιδέα....».*

*Δ.6. «Να μην είναι ούτε δεσποτικός ούτε υπερσυγκεντρωτικός. Να καθοδηγεί, αλλά παράλληλα να δίνει και πρωτοβουλίες».*

### **5.2.2. Πρωτοβουλίες του διευθυντή και εμπόδια**

Όλοι αναφέρουν ότι ο διευθυντής θα πρέπει να δημιουργεί κλίμα συνεργασίας, να είναι ανοιχτός σε ιδέες, να παίρνει ρίσκο, να ενισχύει την αυτοεκτίμηση των μελών, να έχει όραμα και να λειτουργεί ως μια ομάδα. Χαρακτηριστικά που σχετίζονται άμεσα με τα μοντέλα της κατανεμημένης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αναφέρονται κάποια αποσπάσματα:

*Δ.1. «Πρέπει πάντα να είσαι ανοιχτός και να μπορέσεις να δέχσαι τις προτάσεις των συναδέλφων και αν η πρόταση είναι πολύ καλή εγώ είμαι μαζί... να τη στηρίξω....».*

*Δ.3. «αν δίνει κάτι σε όλους, τότε την υποστηρίζω έντονα και ψάχνω το συνάδελφο που έχει τα κατάλληλα προσόντα».*

*Δ.8. «πρέπει να τους ωθεί, να τους παρακινεί, να τους ενημερώνει..... να είναι δίπλα τους σε όλο αυτό».*

*Δ.6. «...να είμαστε ανοιχτοί, να δίνουμε πρωτοβουλίες, ερεθίσματα, κίνητρα και ευκαιρίες».*

*Δ.9. «οι συνάδελφοι ήταν μεγάλης ηλικίας, ασυνήθιστοι σε τέτοια.... βρήκα δυο τρεις νεότερους και τους προσέφερα τις προϋποθέσεις που τους έλειπαν».*

Δ.4 «...και χωρίς να ρωτήσω, έδωσα άδεια και σε άλλους συναδέλφους, πέρα από τους συνοδούς και τους πήρα μαζί μου στο Παρίσι για τους ξεκλειδώσω. Αυτό ήταν, δημιούργησα την πρώτη μαγιά ....».

Δ.2. «Πρέπει να υπάρχει συνεργασία, μία ομοψυχία, ένα καλό κλίμα.... όχι μόνο στην διεκπεραίωση των διαδικασιών αλλά σε μια ομοψυχία με όλο το βάρος της λέξης... να μπορούμε να συζητάμε άνετα, ελεύθερα και με καλή διάθεση, όλες τις σκέψεις μας.... αλλιώς δεν μπορεί να προχωρήσει».

Δ.6. «...να είμαστε ανοιχτοί, να δίνουμε στους καθηγητές πρωτοβουλίες, να τους δώσουμε ερεθίσματα, κίνητρα, να τους πείσουμε...».

Οκτώ διευθυντές, αναδεικνύουν παράλληλα, τη σημαντικότητα της εμπιστοσύνης και της ενθάρρυνσης των εκπαιδευτικών και των μαθητών.

Δ.5. «Η στρατηγική είναι να το διαφημίσεις.... να τους τονίσεις τα θετικά που θα έχουν οι μαθητές, δηλαδή να δεις το πρόγραμμα μέσα από τα μάτια των μαθητών.....».

Δ.8. «Προσπαθώ να τους πείσω ότι όλοι θα βοηθήσουμε χωρίς να το πάρει πάνω του ένας... μία ομάδα όλοι... να μοιραστεί η δουλειά, ο καθένας να αναλάβει το δικό του κομμάτι, αυτό που ξέρει καλά, αυτό που ξέρει να πλασάρει.....».

Δ.9. «...υπήρχαν άνθρωποι που ήθελαν, εγώ τους προσέφερα από τη θέση του διευθυντή, τις προϋποθέσεις που τους έλειπαν. Ταυτόχρονα, αναζήτησα αυτούς που ήταν πάρα πολύ νέοι και θα εκμεταλλευόμουν κυριολεκτικά, εντός και εκτός εισαγωγικών, τη διάθεσή τους.... βρήκα τον πρώτο πυρήνα οι οποίοι σκέφτονταν όπως εγώ και ήθελαν να σπρώξουν τέτοια πράγματα...».

Δ.2. «...αυτό που έχει μεγάλη σημασία είναι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και εφαρμόζεται... ο διευθυντής πρέπει να δώσει τη δυνατότητα στον καθηγητή να πει ότι το συνεχίζουμε...και θα έχει μετά την υποστήριξή του...».

Δ.1. «Πρέπει να είναι κοντά να είναι δίπλα πάντα κι αν το δείχνει έμπρακτα όχι μόνο με λόγια».

Δ.5. «Να είσαι ανοιχτός στις προτάσεις, να σέβεσαι την προσπάθειά του άλλου και να τον εμπιστεύεσαι».

Δ.4. «Αφού συμφωνεί κάποιος να το τρέξει, αναλαμβάνει μπροστά. Εγώ δεν έχω κανένα πρόβλημα, του δίνω το *participant*, του δίνω την κάλυψη του σχολείου, υπογράφω τα πάντα.... αναλαμβάνω βεβαίως την οικονομική διαχείριση της ομάδας και προχωράμε. Όταν μένω στις ομάδες, το μόνο που κάνω είναι να διαχειρίζομαι τα λεφτά... αφεντικό σε καμία ομάδα.... άλλος είναι το αφεντικό».

Δ.3. «Αξιολογώ την πρόταση για τις απαιτήσεις του προγράμματος και αναζητώ αυτόν με τον οποίο θα κουμπώσει θα ταιριάζει και θα υλοποιηθεί σωστά».

Επιπλέον, καταγράφεται από δύο διευθυντές η άποψη του ρόλου τους ως εμπνευστές και καθοδηγητές στην εργασιακή εξέλιξη του εκπαιδευτικού.

Δ.6. «Του υπενθυμίζω ότι δεν μπορεί να μένει στάσιμος σε ένα πτυχίο που πήρε κάποια στιγμή, αλλά θα πρέπει να ανατροφοδοτεί και το βιογραφικό του με διάφορες δράσεις».

Δ.7. «Τους αναφέρω ότι θα υπάρχει εκπαιδευτική εξέλιξη... στην εργασία τους, θα τους χρησιμεύσει δηλαδή στο βιογραφικό τους».

Σε μία συνέντευξη, αναφέρεται ως σημαντική στρατηγική, η σχέση με το σύλλογο γονέων του σχολείου.

Δ.5. «Σε ένα δύσκολο θέμα, όπως αυτό της φιλοξενίας, προσεγγίσαμε το σύλλογο γονέων.... άλλη μια στρατηγική: να προσεγγίζεις και το σύλλογο γονέων».

#### Εμπόδια που συναντούν οι διευθυντές

Από επτά διευθυντές, καταγράφεται η άποψη ότι η γραφειοκρατία αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο στην ένταξη μιας καινοτομίας. Επιπλέον, τονίζεται το γεγονός ότι δεν υπήρχε υποστήριξη ή βοήθεια σε επίπεδο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε επίπεδο τοπικό, ή επίπεδο Περιφέρειας. Αντίθετα, ανέπτυξαν την απαιτούμενη τεχνογνωσία, μέσα από τις δικές τους ιδέες και εμπειρίες, με μόνη βοήθεια το ΙΚΥ το οποίο υποστηρίζει την προώθηση των ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

Δ.4. «Το εμπόδιο το συνάντησα στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση η οποία δεν καταλάβαινε τι της γίνεται... δημιουργήσαμε ουσιαστικά το know-how, τη μεθοδολογία... η δική μας μεθοδολογία λειτούργησε και στο τέλος είπαν στα σχολεία: ρωτήστε το τάδε τι κάνει... πώς φτιάχνει τα χαρτιά....».

Δ.9. «Εδώ στο νομό, για κάποιο λόγο, προγράμματα Erasmus+ δεν γίνονται. Μπορεί να φαίνεται περίεργο αυτό που λέω. Υπάρχει γενικά ένα αρνητικό κλίμα το οποίο δεν είμαι σίγουρος ότι έχει να κάνει με το ότι τα βλέπουν τα προγράμματα Erasmus+ αρνητικά. Μάλλον κάποιος δεν αποφασίζει να μπει στη διαδικασία, στη γραφειοκρατία... τα είδε με κάποιο φόβο.... είναι ένα πράγμα πολύ περίεργο αυτό».

Δ.2. «Είναι η οργάνωση, ο φόβος του αγνώστου, η μεγάλη γραφειοκρατία».

Δ.1. «... είναι και η χαρτούρα, τα διαδικαστικά, τα εργαλεία... πρέπει να ξέρεις καλά αγγλικά».

Δ.10. «... σίγουρα η γραφειοκρατία, ιδίως σε προγράμματα που έχουν οικονομικές απολαβές».

Δ.5. «όταν έκανα τις αιτήσεις, δε μπορούσε να με βοηθήσει ούτε η Περιφέρεια... βρήκα άκρη από το ΙΚΥ.... ψάχνοντας πηγαίνουμε... τελικά εντάζει, τα καταφέραμε».

Δ.8. «Σε όλους αρέσουν τα ευρωπαϊκά προγράμματα αλλά το πρόβλημα είναι η γραφειοκρατία και κανένας δεν αναλαμβάνει να μπει στη γραφειοκρατία... να αναλάβει

*ο καθένας, το μερίδιο ευθύνης του... δεν είναι απλά πάω μια εκδρομή στο εξωτερικό, είναι ολόκληρο background όλο αυτό, που πρέπει να συμμετέχουν όλοι».*

Τέσσερις διευθυντές, αναφέρουν την έλλειψη του απαιτούμενου χρόνου ως βασικότερο κριτήριο υλοποίησής της. Ιδιαίτερα στο Λύκειο, όπου το πρόγραμμα σπουδών είναι πιεστικό και ακολουθείται απόλυτα, χωρίς καμιά ευελιξία από τους παλαιότερους εκπαιδευτικούς.

*Δ.7. «...θέλει πάρα πολύ χρόνο, δε θέλουν όλοι να αφιερώσουν έξτρα χρόνο».*

*Δ.5. «.... ότι πρέπει να ψάχνουμε μόνοι μας, δεν υπάρχει ένας οδηγός να βοηθήσει».*

*Δ.10. «Δυστυχώς στα Λύκεια δεν υπάρχουν και πολλές δυνατότητες, λόγω της πίεσης του προγράμματος... του χρόνου... του άγχους της ύλης».*

*Δ.9. «Για το Λύκειο είναι το αντίθετο από ότι πιστεύουν οι υπόλοιποι ότι δηλαδή δεν είναι ένας χώρος που θα έπρεπε να υπάρχουν καινοτομίες, γιατί είναι πολύ πιεσμένο από τα μαθήματα, από τις εξετάσεις και την μέγγηση των Πανελληνίων. Εγώ βρίσκω, ότι ακριβώς για αυτό το λόγο, πρέπει να κάνει άλλα πράγματα, γιατί διαφορετικά γίνεται ένα στεγνό φροντιστήριο και τίποτα παραπάνω... και δεν το αξίζει αυτό του σχολείου».*

Δύο διευθυντές αναφέρουν ως βασικό εμπόδιο, τη δυσκολία στο να πείσουν αλλά και να δημιουργήσουν κλίμα εμπιστοσύνης στους εκπαιδευτικούς.

*Δ.10. «Η δυσπιστία... δεν ήταν σίγουροι ότι θα γίνουν ή θα κάναμε όσα λέγαμε».*

*Δ.6. «Να πείσεις την ομάδα να καταλάβουν ότι θα τους στηρίζεις, ότι θα αγωνιστείτε μαζί... μετά προχωράμε, μπαίνουμε στο κλίμα».*

Δύο, προσδιορίζουν ως εμπόδιο τις συνθήκες εργασίας των συναδέλφων (συχνές αλλαγές ή μεγάλο διάστημα στο ίδιο σχολείο).

*Δ.4. «Σε κάποια σχολεία, δεν μιλάει ο ένας στον άλλον.... υπάρχουν σχολεία πόλεων που ξέρω που έχουν το ίδιο προσωπικό 25 χρόνια.... αυτοί ξεκίνησαν παιδιά και έχουν γεράσει.... έχουν δημιουργήσει ένα σωρό ιδιαίτερες σχέσεις μεταξύ τους, οι οποίες τις περισσότερες φορές δεν είναι αγαθές».*

*Δ.8. «Αν είσαι σε ένα χωριό απομακρυσμένο, είναι πάρα πολύ δύσκολο γιατί συνέχεια φεύγουν- έρχονται, δεν μπορείς να κινήσεις σχέδιο».*

Ένας διευθυντής καταγράφει τη δυσκολία στη συγκρότηση ομάδας των μαθητών.

*Δ.1. «Δυσκολεύτηκα με τη συμμετοχή των παιδιών... έπιανα τα παιδιά ένα-ένα, έκανα αγώνα για να τα εντάξω στην ομάδα».*

Ένας, υποστηρίζει ότι η απουσία εμποδίων από τη μεριά του διευθυντή, σχετίζεται άμεσα με τις συγκεκριμένες συνθήκες του σχολείου. Οι συνθήκες αυτές, προσδιορίζονται από τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών καθώς και από τη δεκτικότητα τους σε αλλαγές, στηριζόμενες σε κανόνες εμπιστοσύνης, συνεργασίας και ρίσκου.

*Δ.3. «Προσωπικά δεν έχω συναντήσει κανένα εμπόδιο στην προώθηση προγραμμάτων στο σχολείο. Αυτό πιστεύω ότι οφείλεται σε τρεις λόγους. Πρώτον, ότι το συγκεκριμένο σχολείο προσπάθησε και άλλες φορές να εμπλακεί σε προγράμματα χωρίς όμως να εγκριθούν, οπότε ο σύλλογος ήταν έτοιμος να δεχτεί εύκολα μία τέτοια πρόταση. Δεύτερον, έχω μεγάλη εμπειρία σε προγράμματα και μάλιστα με πανευρωπαϊκή βράβευση, οπότε οι εκπαιδευτικοί ήξεραν ότι είμαι ικανή να διαχειριστώ ένα τέτοιο θέμα. Τρίτον, όλοι οι εκπαιδευτικοί του σχολείου είναι φιλικά διακείμενοι με εμένα» .*

#### Δυσκολίες που συναντούν οι εκπαιδευτικοί

Εννέα διευθυντές αναφέρουν ως δυσκολίες την έλλειψη χρόνου, το φόβο των ξένων γλωσσών και το φόβο της χρήσης της τεχνολογίας και νέων μέσων. Επιπλέον, αναφέρεται το γεγονός ότι τα ευρωπαϊκά προγράμματα απευθύνονται σε ελάχιστους μαθητές, συνεπώς τα αποτελέσματά τους πιθανώς να μην επεκτείνονται στο σύνολό τους και η συμμετοχή τους να είναι αρκετά περιορισμένη. Καταγράφονται ενδεικτικά, τα παρακάτω αποσπάσματα:

*Δ.2. «Το κομπιούτερ, η τεχνολογία, τα νέα μέσα.... Μπορεί κάποιος να δυσκολεύονται...».*

*Δ.6. «...ιδιαίτερα για το Euroscola, απαιτούσε άριστη γνώση αγγλικής και από τους συνοδούς».*

*Δ.3. «... ο περιορισμένος χρόνος, η υποχρέωσή τους να συμβαδίζουν απόλυτα με τον αναλυτικό πρόγραμμα του μαθήματος που διδάσκουν... η μη γνώση μίας τουλάχιστον ξένης γλώσσας ως βασικό τρόπο επικοινωνίας με τους εταίρους».*

*Δ.4. «Δεν έχουν εμπιστοσύνη τις δυνάμεις τους, δεν έχουν εμπιστοσύνη στην αμεσότητα του λόγου. Άλλος ας πούμε, έχει Proficiency και στα γαλλικά ή στα γερμανικά... και να φοβάται να μιλήσει. Πρέπει να το ξεπεράσουμε αυτό».*

*Δ.5. «Σε αυτό το Erasmus+ θα ταξιδέψουν 20 παιδιά από τα 340. Μα, για 20 παιδιά τόση φασαρία; Μα αν μπορέσουμε να φέρουμε πολλά, θα επωφεληθούν περισσότεροι μαθητές.... δηλαδή, αυτό το ισοζύγιο κόστος προσπάθειας με όφελος δεν τους έβγαине καλά.....».*

Μεμονωμένα, αναδείχθηκε ως εμπόδιο ο φόβος της αποτυχίας, η δυσκολία στη συνεργασία η έλλειψη επιμόρφωσης καθώς και ο φόβος της συμπεριφοράς των μαθητών.

Δ.3. «...η έλλειψη συνεργασίας, συμβαίνει κάποιες φορές κι αυτό...».

Δ.1. «Φοβούνται την αποτυχία... ότι ίσως δεν πάμε καλά».

Δ.6. «πρέπει να είναι κοινωνικός, να μη φοβάται»

Δ.2. «Δεν υπάρχει συνεχής υποστήριξη... χρειάζεται μία επιμόρφωση, μία γενικότερη στήριξη. παρόλα αυτά, σε μας, υπήρξε ρίσκο.... τόλμησε κάποιος της ομάδας».

Δ.4 «Τη συμπεριφορά των παιδιών φοβούνται.... οι συνάδελφοι φοβούνται όταν βγαίνουν έξω, τα παιδιά.....».

Τρεις διευθυντές αναφέρουν ως βασικό εμπόδιο στην προώθηση και εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την κάλυψη της ύλης για τις πανελλαδικές εξετάσεις.

Δ.9. «Βασικό πρόβλημα στα Λύκεια είναι ότι οι καθηγητές θεωρούν ότι πρέπει να κάνουν αυτό: μάθημα- μάθημα -μάθημα για τις πανελλήνιες... αυτό δημιουργούσε την πρώτη άρνηση. Η δεύτερη άρνηση είναι η παλιά αντίληψη από τους μεγαλύτερους καθηγητές για το πώς πρέπει να λειτουργεί το σχολείο. Έχουν μία παγιωμένη αντίληψη ότι το σχολείο είναι μαθήματα δεν είναι άλλα πράγματα εκτός από το να κάνουμε το μάθημα μας, δεν έχουν γνώσεις τεχνολογίας και γλωσσών, οπότε....».

Δ.8. «Στο Γυμνάσιο είναι πιο εύκολο να γίνονται προγράμματα γιατί έχει μεγαλύτερους βαθμούς ελευθερίας, λόγω μη πανελλαδικών εξετάσεων. Από την άλλη, έχεις τις μικρότερες ηλικίες που είναι πιο δύσκολο να τις διαχειριστείς λόγω έλλειψης ωριμότητας...»

Δ.3. «ιδίως στα Λύκεια, η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίζουν είναι ο περιορισμένος χρόνος και η υποχρέωσή τους να συμβαδίζουν απόλυτα με το αναλυτικό πρόγραμμα του μαθήματος που διδάσκουν».

#### Δυσκολίες που συναντούν οι μαθητές

Οι διευθυντές των Λυκείων προσδιορίζουν τη μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι μαθητές, στην έλλειψη χρόνου και διάθεσης, λόγω κάλυψης της ύλης για τις πανελλήνιες εξετάσεις. Οι διευθυντές των Γυμνασίων αναφέρουν την έλλειψη του χρόνου, σε μικρότερο βαθμό. Ένας διευθυντής αναφέρει την αλλαγή περιβάλλοντος -σε ταξίδια στο εξωτερικό- ως δυσκολία, η οποία όμως αντιμετωπίζεται. Ενδεικτικά, παρουσιάζονται τα παρακάτω αποσπάσματα:

Δ.3. «Είναι περισσότερο η έλλειψη του χρόνου για την προετοιμασία των εργασιών και των παρουσιάσεων που πρέπει να κάνουν πριν την κάθε μετακίνηση».

Δ.9. «Στα Λύκεια μόνο με την Α' τάξη μπορείς να δουλέψεις. Με τις άλλες ... άπαξ και πέρασαν από τη Β' τη Γ' δε τους νοιάζει καθόλου το πρόγραμμα.... δεν υπάρχει χρόνος...».

Δ.3. «...η ξαφνική αλλαγή περιβάλλοντος... όταν επισκέπτονται μία ξένη χώρα ή όταν φιλοξενούνται σε ξένη οικογένεια. Ξεπερνιούνται όμως, γιατί ως έφηβοι είναι ανοιχτοί σε νέες εμπειρίες».

### 5.2.3. Εκπαιδευτικές καινοτομίες και βελτίωση της μονάδας

#### Οφέλη για τους μαθητές

Όλοι οι διευθυντές αναφέρονται στην απόκτηση εμπειριών, γνώσεων και δεξιοτήτων ως τα μεγαλύτερα οφέλη τη συμμετοχής των μαθητών σε μια εκπαιδευτική καινοτομία. Μέσα από τις συνεργατικές δράσεις και τη δικτύωση με σχολεία άλλων χωρών, προσδιορίζονται οι δεξιότητες που είναι απαραίτητες στην ανάπτυξη των μαθητών και στην επαγγελματική τους εξέλιξη, όπως οι κοινωνικές δεξιότητες, οι επικοινωνιακές, οι δεξιότητες συνεργασίας, γλωσσομάθειας και οι ψηφιακές. Πέντε διευθυντές αναφέρουν τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία, ως εξίσου σημαντικά οφέλη της συμμετοχής τους αυτής.

Δ.1. «Η εμπειρία του να συνεργάζονται.... να μοιράζονται πράγματα.... να χαίρονται με τη δημιουργία.... βάζουν κάποιους στόχους, ότι μπορούν να τα καταφέρουν, ότι τα κατάφεραν και χαίρονται για αυτό».

Δ.3. «...οι εμπειρίες του εμπλουτίζονται, κερδίζουν αυτογνωσία και αυξάνεται η συνεργασία μεταξύ τους».

Δ.5. «...δεξιότητες στη γλώσσα, στην ξένη γλώσσα και δεξιότητες συνεργασίας».

Δ.7. «...τόσες εμπειρίες, η επικοινωνία με τους άλλους, η προσπάθεια που κάνουν να πετύχουν αυτό που έχουν σχεδιάσει».

Δ.2. «τονώθηκε η αυτοπεποίθησή τους και η ικανοποίηση της δημιουργίας».

Δ.10. «...εμπειρίες και γνώση, διευρύνουν τους ορίζοντές τους».

Δ.8. «Κατακτούν τη γνώση σε βάθος και αποκτούν δεξιότητες που θα τους φανούν χρήσιμες στην αληθινή ζωή δική τους σκέψη και μαθαίνουν να λύνουν προβλήματα».

Δ.4. «Πρώτον η υπέρβαση του φόβου του εξωτερικού. Δεξιότητες, όχι... τις είχαν και τις ήξεραν... επικοινωνιακές δεξιότητες.... τις έχουν.... τα παιδιά είναι αστέρια, σου κάνουν chatroom, σου κάνουν ιστορίες... πράγματα.... επικοινωνούν. Εμείς δεν τα ξέρουμε. Βάλτε τα να σου πουν και ιδέες... πως θα κάνουμε παιδιά την επικοινωνία; πώς το βλέπετε καλύτερο; θα σου μιλήσουν για διαμοιρασμό πληροφορίας θα σου μιλήσουν για ένα σωρό πράγματα. Θα τους ακούς και θα νομίζεις ότι ακούς κινέζικα».

*Δ.2. «Η ρομποτική τους έδωσε τη δυνατότητα να κατανοήσουν ακριβώς, το ρόλο της τεχνολογίας στην καθημερινότητά τους.... η εφαρμογή δηλαδή των επιστημονικών δεδομένων στην καθημερινότητά τους».*

*Δ.10. «...ξεφεύγουν, βλέπουν πράγματα άγνωστα, προχωράει το μυαλό τους».*

Τρεις διευθυντές αναδεικνύουν την αλλαγή της σχέσης του καθηγητή με τον μαθητή.

*Δ.1. «Ενώνονται τα παιδιά με τους καθηγητές, ενώνονται πάρα πολύ, γίνονται οι σχέσεις πολύ πιο φιλικές».*

*Δ.2. «τονώθηκε και η συνεργασία τους με τους καθηγητές»*

*Δ.8. «.... νιώθουν περηφάνια για το σχολείο.... Για τους καθηγητές τους».*

Οι 2 από τους 10, αναφέρθηκαν στην ενίσχυση της ταυτότητας των μαθητών, όσο και την τόνωση του εθνικού τους στοιχείου.

*Δ.5. «Νιώθει την ταυτότητά του.... αυτοπροσδιορίζεται δηλαδή ως Έλληνας... κάνει συγκρίσεις του με τους ξένους πολιτισμούς».*

*Δ.6. «Το πιο σημαντικό που κέρδισαν, είναι οι ρόλοι που ανέλαβαν, γιατί μέσα στο κοινοβούλιο ανέλαβε ο καθένας ένα ρόλο, μίλησε μπροστά σε όλους τους Ευρωπαίους μαθητές. Συμμετείχαν, ξεδίπλωσαν τις δράσεις τους μπροστά σε όλη την Ευρώπη... είναι μία αξέχαστη εμπειρία. Βίωσαν έντονα τις ρίζες τους, την παράδοση, τον πολιτισμό τους. Χρησιμοποίησαν πολύ το ελληνικό στοιχείο και το πρόβαλαν. Ένιωσαν περήφανοι ως Έλληνες γιατί εκεί έπρεπε να δείξουν την εθνικότητά τους, να αποδείξουν γιατί αξίζουν ως Έλληνες. Κρατούσαν τη σημαία τους όταν έγινε η παρέλαση όλων των χωρών στο ευρωπαϊκό κοινοβούλιο και ένιωσαν περήφανοι, πολύ περισσότερο από οποιαδήποτε γιορτή μπορούμε να κάνουμε για την 28η και την 25η στο στενό πλαίσιο του σχολείου».*

Μεμονωμένα, περιγράφεται η συμβολή της συμμετοχής ενός μαθητή σε ένα ευρωπαϊκό πρόγραμμα, στην ακαδημαϊκή του πρόοδο.

*Δ.3. «Μέσα από το πρόγραμμα (Erasmus+), αναδείχθηκε μία άριστη μαθήτριά του σχολείου η οποία παρουσίασε στο βιογραφικό της τη συμμετοχή της και σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα προσόντα της κατάφερε να αποσπάσει μία υποτροφία σε άλλη χώρα. Νομίζω αρκετοί μαθητές συμπεριλαμβάνουν τη συμμετοχή τους αυτή στο βιογραφικό τους για να μπορέσουν να πετύχουν κάτι καλύτερο».*

#### Οι επιπτώσεις της εφαρμογής μιας καινοτομίας στους καθηγητές

Οκτώ διευθυντές αναφέρονται στο καλύτερο κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας που δημιουργείται με τους μαθητές αλλά και με άλλους συναδέλφους τους.



Δ.4. «Είναι σημαντικό το πνεύμα της ομάδας και στο σύλλογο μέσα να έχουν κάτι να πουν.... να ανταλλάξουν φωτογραφίες, να πουν κάτι καλό, να φέρουν κάτι, να ονειρεύονται ότι θα πάνε στην άλλη ομάδα, στο άλλο ταξίδι... όλα αυτά συγκροτούν αυτό που λέμε το πνεύμα της ομάδας. Χωρίς πνεύμα ομάδας, δεν μπορούμε να κάνουμε τίποτα, δεν μπορεί να λειτουργήσει η λεγόμενη δημοκρατική διοίκηση».

Δ.5. «Είναι καλύτερη η επαφή με τα παιδιά.... ο σεβασμός από τα παιδιά, ο σεβασμός από τους γονείς, η καλύτερη σχέση μεταξύ μας, σχέση όχι να πάμε μία βόλτα, σε επαγγελματικό επίπεδο, όχι προσωπικό... αλλά να ξεκινήσουμε ένα project, να βασισταύμε ο ένας στις δυνάμεις του άλλου, να αποκτήσουμε σεβασμό αλληλοσεβασμό, κάτι που λείπει από το δημόσιο σχολείο.... και σεβασμό από τα παιδιά. Εγώ εισπράττω μία απέραντη εκτίμηση από τα παιδιά και αγάπη».

Δ.8. «Βοηθάει στην διδακτική, στη μαθησιακή διαδικασία αλλά στη διαχείριση της σχολικής μονάδας γενικότερα. Γινόμαστε καλύτεροι, επικοινωνούμε καλύτερα, έχουμε πιο πολύ όρεξη για την καθημερινότητά μας. Σε μας, οι καθηγητές πήραν την πρωτοβουλία για την εισαγωγή της καινοτομίας σε συγκεκριμένη περίπτωση. Συνήθως ο διευθυντής πρέπει να σχεδιάζει αλλά στην προκειμένη περίπτωση ξεκίνησε αντίστροφα από τους συναδέλφους στο διευθυντή, σε μένα, γιατί είχε ξεκινήσει πιο παλιά....».

Δ.10 «Το καλύτερα που κερδίζουν, είναι να απολαμβάνουν την επικοινωνία με τους μαθητές τους. Ξεφεύγουν από τα κλισέ της διδασκαλίας στην τάξη, μπορούν να γίνουν πιο δημιουργικοί χωρίς να σκέφτονται μόνο το άγχος της ύλης».

Δ.6. «...αυτό το πνεύμα συνεργασίας καθηγητών – μαθητών όλης της Πελοποννήσου αλλά και της Ευρώπης μεταξύ μας.... είναι μια εμπειρία που μένει».

Δ.2. «...σίγουρα ικανοποίηση. Κάθε φορά, ξέρετε για μας, το να ασχοληθείς με κάτι καινούργιο με κάτι διαφορετικό είναι και αυτό μία προσωπική ικανοποίηση. Και ο καθηγητής, το ότι σε σύντομο χρονικό διάστημα πετυχαίνει καταφέρνει και ολοκληρώνει ένα έργο, είναι πολύ σημαντικό».

Δ.1. «Ξεχωρίζουν λίγο από τους άλλους, νιώθουν πιο χρήσιμοι, πιο αποτελεσματικοί, δένονται με το σχολείο περισσότερο....».

Δ.3. «Συνεργάζονται με άλλους καθηγητές, συσφίγγονται οι σχέσεις μεταξύ τους... εξελίσσονται και επαγγελματικά επειδή θα επιμορφωθούν από άλλους συναδέλφους, θα επιμορφώσουν... όταν θα έρθει η ώρα που θα ολοκληρωθεί μια παρουσίαση του σχολείου και θα προβληθεί σωστά».

Ένας συσχετίζει τη συμμετοχή των καθηγητών σε ένα ταξίδι, ως επιβράβευση από την εργασία τους.

Δ.4. «Το σημαντικότερο... πέρασαν ωραία οι ίδιοι. Παίρνουν μία ανάσα με το ταξίδι. Μη ξεχνάς ότι σε αυτή τη δουλειά μπράβο δεν μπαίνεις ποτέ, είναι ένα από τα χαρακτηριστικά του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος».

Αντίθετη άποψη καταγράφεται από έναν διευθυντή ο οποίος δεν πιστεύει πως ωφελούνται οι εκπαιδευτικοί πραγματικά, ως προς τη διάθεση για συνέχιση των δράσεων στο σχολείο τους, ούτε ότι εδραιώθηκε κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους.

*Δ.9. «Οι καθηγητές νομίζω ότι δεν ωφελήθηκαν ουσιαστικά.... δεν κατάφερα εγώ να εμπεδωθεί ένα κλίμα συνεργασιών, ένα κλίμα δημιουργικότητας, να με κάνει να πιστέψω ότι να! το σχολείο ψάχνεται, θα βρει καινούργια πράγματα να κάνει...»*

#### Τα αποτελέσματα της εφαρμογής μιας καινοτομίας στη σχολική μονάδα

Έξι διευθυντές επισημαίνουν ως σημαντικότερο αποτέλεσμα, την αλλαγή στη φήμη και στη βελτίωση της εικόνας του σχολείου προς τα έξω. Αναφέρονται στο άνοιγμά του στην τοπική κοινωνία, στην εξωστρέφειά του και στην ευρωπαϊκή διάσταση που αυτό αποκτά μέσα από τα ευρωπαϊκά προγράμματα.

*Δ.5. «Το σχολείο πήρε μία καλύτερη φήμη, γιατί είμαστε σχολείο της περιοχής με τμήματα ένταξης και πάντα αυτό λειτουργούσε για τη φήμη μας αρνητικά.... ότι είχαμε δηλαδή παιδιά ειδικής αγωγής μέσα στην τάξη. Τώρα όμως, νομίζω έχουμε ξεφύγει από αυτό... την αφήνουμε πίσω αυτή τη φήμη».*

*Δ.4. «Έχει βελτιωθεί πολύ στην εικόνα του το σχολείο... τι βγάζει προς τα έξω».*

*Δ.9. «Εδώ στη μικρή κοινωνία στην οποία ζούμε, καλό σχολείο είναι αυτό που στο τέλος βγάζει 10 μαθητές στην Ιατρική και 10 στη Νομική. Αυτό είναι το καλό σχολείο για τους άλλους, για την τοπική κοινωνία. Άσχετα αν αυτούς τους δέκα τους έχουν βοηθήσει κι άλλοι. Όμως αφού το σχολείο... που άρχισε να κάνει προγράμματα.... να κινείται... να κάνει πράγματα δημιουργικά... που τα παιδιά έβγαιναν χαρούμενα... κατάφερε μία άλλη εικόνα για το σχολείο. Το ξαναλέω... θεωρώ κέρδος το ότι εμείς καταφέραμε να κάνουμε πράγματα που έβγαζαν τα παιδιά χαρούμενα. Ενώ μέχρι τώρα, δεν ήταν αυτό που μας έκρινε, μας έκρινε αν έχουμε ή δεν έχουμε τις μεγάλες επιτυχίες στις Πανελλήνιες... και δεν ήμασταν καλό σχολείο... δεν πετυχαίναμε τις καλύτερες επιδόσεις στις πανελλήνιες...».*

*Δ.10. «Γίνεται άνοιγμα στην τοπική κοινωνία ... ανοίγεται και σε ευρωπαϊκό επίπεδο».*

*Δ.1. «...το σχολείο έχει ανοίξει τις πόρτες του, είναι ανοιχτό προς όλους»*

*Δ.6. «Το σχολείο ανοίχτηκε, ήταν πραγματικά κάτι πολύ σημαντικό για ένα επαρχιακό σχολείο όπως είμαστε εμείς»*

Τέσσερις διευθυντές, αναφέρονται στην επίδραση της καινοτομίας στη κουλτούρα και την ταυτότητα του σχολείου καθώς και στην ώθηση των εκπαιδευτικών, η οποία προκύπτει μέσα από την επιτυχή έκβαση ενός προγράμματος. Επισημαίνουν τη

σπουδαιότητα της προβολής των δράσεων, ώστε να γίνεται αντιληπτή από όλους η κουλτούρα της αλλαγής και της εξέλιξης που η διευθυντής υποστηρίζει.

*Δ.3. «Όταν ένα καινοτόμο πρόγραμμα στέφεται με επιτυχία και μάλιστα με βράβευση, παρακινεί αυτόματα τους συναδέλφους να ασχοληθούν και να εμπλακούν και αυτοί σε ένα ανάλογο νέο πρόγραμμα. Βέβαια! επηρεάζει θετικά την κουλτούρα του σχολείου, αφού όλο και περισσότεροι εκπαιδευτικοί εμπλέκονται σε τέτοια προγράμματα και βελτιώνονται τόσο σαν άνθρωποι όσο και επαγγελματικά».*

*Δ.7. «...δημιουργείται κουλτούρα καινοτομίας .... ανοίγεται στην κοινωνία, απλώνεται»*

*Δ.6. «Ο καθηγητής όταν πηγαίνει σε ένα σχολείο, να μπορεί να βλέπει το κλίμα του σχολείου και να μπορεί και να συμμετέχει και αυτός άμεσα σε αυτό το κλίμα. Εμείς για παράδειγμα ότι δράσεις έχουμε κάνει τις έχουμε όλες τοιχοκολλημένες. όλες! δηλαδή φαίνονται οι δράσεις στους τοίχους του σχολείου. Πολιτιστικές, περιβαλλοντικές, συμμετοχές σε διαγωνισμούς... όλα αυτά είναι αναρτημένα με αφίσες... φαίνονται για να καταλάβει ο άλλος με το που θα μπει, ότι εδώ, σε αυτό το σχολείο, κάτι γίνεται».*

*Δ.2 «Ξεφεύγουμε από τα πλαίσια της τάξης, ξεφεύγουμε από την παραδοσιακή μάθηση και μπαίνουμε σε νέα πεδία που κυρίως στηρίζονται στη βιωματικότητα. Η ταυτότητα του σχολείου ήταν και είναι αθλητική.... τώρα είναι και ρομποτική».*

Μόνο ένας διευθυντής αναφέρει την ανάπτυξη των υποδομών που έχει το σχολείο μέσα από χρηματοδοτούμενα προγράμματα.

*Δ.1. «...και οικονομικό όφελος είχε το σχολείο. Με μία σωστή διαχείριση των χρημάτων, μένουν πολλά χρήματα με τα οποία μπορεί ένα σχολείο να κάνει πάρα πολλά πράγματα. Εμείς βάλαμε προτζέκτορες σε όλες τις αίθουσες».*

Ένας διευθυντής θεωρεί ότι τα δύο χρόνια εφαρμογής του προγράμματος δε φτάνουν να του αποφέρουν την ταυτότητα του Ευρωπαϊκού σχολείου.

*Δ.8. «Δεν νομίζω να έχει καταφέρει να γίνει και Ευρωπαϊκό, με δύο χρόνια που εφαρμόζεται το πρόγραμμα».*

### Βιωσιμότητα των προγραμμάτων - Σχέση τους με τα προγράμματα σπουδών

Οκτώ διευθυντές, θεωρούν ότι οι εκπαιδευτικές καινοτομίες συνδέονται με το πρόγραμμα σπουδών των σχολείων, αφού σχετίζονται ως το περιεχόμενο ή τον τρόπο υλοποίησής του, με τουλάχιστον ένα διδακτικό αντικείμενο. Πέντε διευθυντές, αναφέρονται στη βιωσιμότητα των προγραμμάτων, μέσα όμως από τη ύπαρξη θετικού κλίματος και κατάλληλων συνθηκών. Επιπλέον, πιστεύουν ότι υπάρχει συνέχεια και επέκταση των προγραμμάτων καθώς και των αποτελεσμάτων τους στη μονάδα, μετά την ολοκλήρωσή τους, αφού όσοι πήραν το ρίσκο να εντάξουν μια

καινοτομία στο σχολείο τους, συνέχισαν να το κάνουν και τα επόμενα χρόνια.

Ενδεικτικά, παρουσιάζονται τα παρακάτω αποσπάσματα:

Δ.3. «Το πρώτο πρόγραμμα Erasmus+ ολοκληρώθηκε αλλά τα αποτελέσματα του συνεχίζουν να επηρεάζουν τη ζωή του σχολείου.... υλοποιείται νέο πρόγραμμα Erasmus+ με περίπου την ίδια ομάδα εκπαιδευτικών. το πρώτο πρόγραμμα λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για όλα τα επόμενα προγράμματα του σχολείου και είναι ο πιλότος για όλες τις δράσεις που οργανώνονται από τότε και στο εξής».

Δ.2. «Βέβαια συνδέεται... επειδή ο συγκεκριμένος συνάδελφος δεν είναι πια στο σχολείο μας και πήγε σε πρότυπο σχολείο στην Αθήνα, συνεχίζει ο άλλος συνάδελφος ο οποίος συνεργαζόταν πέρσι στο πρόγραμμα και αναλαμβάνει τώρα αυτός όλες τις πρωτοβουλίες. Οπότε, δείχνει με έναν τρόπο ότι υπάρχει και συνέχεια.... αφήνει το στίγμα της για οποιαδήποτε δράση στους υπόλοιπους..... επομένως, κάποια στιγμή, κάποιος άλλος, μπορεί να ξεκινήσει με κάτι καινούργιο».

Δ.4. «Όλες συνδέονται... με την ιστορία, την πληροφορική, τις γλώσσες, τη μουσική. Όταν υπάρχει αρχή, υπάρχει και συνέχεια..... σε συνθήκες και καταστάσεις όπου - εννοείται- υπάρχει θετικό κλίμα».

Δ.6. «...οι κοινές δράσεις είναι αυτό που μένει.... αυτό που σε κινητοποιεί να θες να αναλάβεις κι άλλες δράσεις... να συνεχίσεις, όταν βρεθεί και δοθεί η ευκαιρία. Είχαμε πει να το ξανακάνουμε αλλά λόγω κοροναϊού, όλα ματαιώθηκαν».

Δ.7. «Θα πρέπει να υπάρχει συνέχεια, αλλά το πρόβλημα είναι ότι οι μαθητές βρίσκονται στο σχολείο το πολύ τρία χρόνια, και οι καθηγητές το ίδιο ή και λιγότερο. Έτσι, το να υπάρχει συνέχεια, δεν είναι τόσο εύκολο... αν το επιτρέψουν οι συνθήκες....»

Δ.8. «Εννοείται συνδέονται, με τη φυσική, το περιβάλλον... Δε νομίζω ότι θα πρέπει ένα πρόγραμμα να έχει τη δική του ώρα... το πρόγραμμα είναι διεπιστημονική προσέγγιση.... είναι προσέγγιση ζωής. Πρέπει να έχει προσέγγιση από όλα τα μαθήματα γιατί θα χάσει το νόημα του για μένα. Αν απλά αναλαμβάνει κάποιος καθηγητής για συμπλήρωση ωραρίου, τελικά η δουλειά θα γίνεται μόνο διεκπεραιωτικά και δε θα γίνεται με το όραμα και τη διάθεση που θα πρέπει να έχει ένα πρόγραμμα. Έτσι και οι διερευνητικές εργασίες, κατάντησαν να γίνονται μόνο διεκπεραιωτικά και όχι στο όραμα και στο αρχικό πλαίσιο».

Δ.3. «Συνδυάζει τα ιστορικά στοιχεία της τοπικής κοινωνίας, άρα ιστορία, συνδυάζει στατιστικά αποτελέσματα με το ερωτηματολόγιο ,άρα μαθηματικά, είχε παρουσιάσεις των εργασιών σε αρχεία ppt και ήθελε και τη συνεργασία των μαθητών από όλες τις χώρες που συμμετείχαν στο πρόγραμμα άρα και πληροφορική. Είχε δηλαδή μία σφαιρική προσέγγιση του θέματος, μέσα από μία διαθεματικότητα και μέσα από την εμπλοκή πολλών διδακτικών αντικειμένων».

Δ.5. «Σε αρκετό βαθμό συνδέθηκαν. Ακολουθήσαμε όμως μία διαφορετική στρατηγική.... προσπαθήσαμε να βάλουμε το παιχνίδι μέσα στη μάθηση.... αυτό βοήθησε πολύ τη ρομποτική.... απέκτησαν δεξιότητες στην υπολογιστική λογική, στη

μαθηματική λογική. Τα προγράμματα Erasmus+ απέκτησαν δεξιότητες στο να αναπτύσσουν τη γνώμη τους, να εκφράζονται, ιδιαίτερα σε ξένη γλώσσα».

Δ.6. «Συνδέονται αρκετά, ίσως πρέπει να το σκεφτεί το υπουργείο..... θα πρέπει να ενταχθούν στο υποχρεωτικό κορμό μαθημάτων..... να είναι κάτι το υποχρεωτικό, να πρέπει να το κάνουμε. Γιατί αυτό τώρα, δημιουργεί ανισότητες... στο υποχρεωτικό θα κάνεις συμμετοχούς όλους τους μαθητές από οποιοδήποτε σχολείο και κοινωνική τάξη προέρχονται».

Δ.1. «Βέβαια συνδέθηκαν, ιδίως με τα μαθήματα της ιστορίας και των αρχαίων».

Δ.10. «Με την ιστορία τα περισσότερα συνδέονται... η ρομποτική βέβαια, με τις επιστήμες της πληροφορικής και της τεχνολογίας... πρέπει να γίνονται άλλες ώρες.....»

Δ.9. «Όσο όλα αυτά βρίσκονται έξω από το πρόγραμμα σπουδών και επαφίενται απλώς στην καλή διάθεση και στον πατριωτισμό, δεν μπορούν να βλαστήσουν σε ένα χώρο, να αποκτήσουν ρίζες, να δημιουργήσουν προϋποθέσεις, να στερεωθούν. Τότε, ασταμάτητα, θα τα αντιμετωπίσουμε, ως ένα πάρεργο, ένα χόμπι, κάτι το οποίο δεν θα βρίσκει πραγματικά τρόπο να ριζώσει».

Μεμονωμένα, ένας διευθυντής πιστεύει ότι δεν υπάρχει άμεση σχέση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με το πρόγραμμα σπουδών του Λυκείου, παρά μόνο τα προγράμματα που είχαν ως θέμα τους την τέχνη και το θέατρο.

Δ.9. «Αν εξαιρέσεις τη σχέση με τις ξένες γλώσσες, τα προγράμματα δεν έχουν καμία σχέση με το αναλυτικό πρόγραμμα του σχολείου και με το πρόγραμμα σπουδών. ...μόνο με τη θεατρολογία υπήρχε σχέση, αλλά με την απομάκρυνση της καλλιτεχνικής παιδείας από τα Λύκεια, πάει κι αυτό...».

### 5.3. Αντίκτυπος της εκπαιδευτικής καινοτομίας

Παρακάτω, αναφέρονται οι αντιδράσεις που προκάλεσε η υλοποίηση μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας σε γονείς, άλλα σχολεία και στην τοπική κοινωνία.

#### Ανταπόκριση γονέων

Οκτώ διευθυντές αναφέρονται στη θετική ανταπόκριση των γονέων. Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω απαντήσεις:

Δ.1. «Οι γονείς είχαν στην αρχή, επιφυλάξεις στη φιλοξενία. Όμως αυτό, αφού τους ενημερώσαμε και τους πείσαμε, άλλαξε γρήγορα...στο τέλος ήταν πολύ ευχαριστημένοι».

Δ.2. «Τους άρεσε... ικανοποιήθηκαν...»

Δ.3. «Η εξωστρέφεια του σχολείου, βέβαια επηρεάστηκε και αυτή θετικά, διότι το σχολείο διαφημίστηκε στην τοπική κοινωνία.... το θέμα του ήταν πολύ ενδιαφέρον και προσέλκυσε πολλούς γονείς οι οποίοι παρακολούθησαν όλη την πορεία του».

Δ.3. «ήταν πολύ θετικοί, υποστηρικτικοί, σε όλες τις πρωτοβουλίες που έχουμε αναλάβει».

Έξι διευθυντές αναφέρονται στην κριτική των άλλων, της συμμετοχής τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα και στην ανταπόκριση των άλλων σχολείων. Αναφέρουν τον ανταγωνισμό ως πρώτη αντίδραση και το μπράβο ως επόμενη, ωστόσο δεν επιβεβαιώθηκε ότι συνεχίζουν να υλοποιούν τέτοια προγράμματα τις επόμενες χρονιές.

#### Ανταπόκριση άλλων σχολείων

Δ.2. «Υπάρχει ένας ανταγωνισμός με την καλή έννοια αλλά υπάρχει και ένα μπράβο... και πολύ είπαν μπράβο με αυτό που έγινε. Είναι ευχάριστο και έχουμε δεχτεί τόσο τα συγχαρητήρια όσο και τις παρατηρήσεις».

Δ.9. «Όλοι το είδαν θετικά, όμως δεν είδα κανένα σχολείο να παρακινείται να πάρει Erasmus+ στο νομό μας. Εμείς, αφού πήραμε το πρώτο, περάσαμε αμέσως στο δεύτερο... δηλαδή μπήκαμε αμέσως σε δεύτερο πρόγραμμα αλλά δεν είδα ότι άλλα σχολεία έκαναν την ίδια κίνηση».

Δ.4. «Τον πρώτο καιρό σε ζηλεύουν, τον δεύτερο σε κρίνουν, τον τρίτο καιρό σε θυμούνται και στο τέλος κάνουν ότι έκανες εσύ. Αυτή είναι η διαδικασία.... είναι θέμα ελληνικής κουλτούρας....».

Δ.1. «Ως προς τα σχολεία, ίσως κάποια το είδαν λίγο ανταγωνιστικά.... με αρκετά όμως από τον ίδιο δήμο ή διπλανών, είχαμε μία πολύ καλή συνεργασία».

Δ.6. «...βέβαια, άλλαξε και η ανατροφοδότηση που δεχτήκαμε από τα άλλα σχολεία του νομού».

Δ.5. «Οι αντιδράσεις του κόσμου από έξω δεν ήταν ίδιες ...ούτε των συναδέλφων.... δεν ξέρω πώς το σκέφτεται ο καθένας. Θέλω να μείνω στα θετικά που είδα.... καταρχάς, ήμασταν οι πρώτοι που κάναμε Erasmus+ στο νομό. Όσα σχολεία μετά αποφάσισαν να ασχοληθούν και αυτά με τέτοια προγράμματα, βοηθήσαμε κι εμείς όσο μπορούσαμε».

Τέσσερις διευθυντές αναδεικνύουν την ανταπόκριση της τοπικής κοινωνίας και των φορέων.

## Ανταπόκριση τοπικής κοινωνίας

*Δ.6. «Η αλήθεια είναι ότι προβλήθηκε πολύ από τον τοπικό τύπο η επιτυχία των μαθητών μας στο πρόγραμμα (Euroscola) και μάλιστα μας κάλεσε ο ίδιος ο δήμαρχος στο γραφείο του για να μας συγχαρεί. Ήταν πολύ σημαντικό από όλο το δήμο δύο παιδιά από το ίδιο σχολείο να διακριθούν σε ένα τόσο σπουδαίο Ευρωπαϊκό πρόγραμμα... και στα μάτια της δευτεροβάθμιας το αντίκτυπο που είχε εκεί ήταν πολύ υψηλό.... ήταν πολύ σημαντικό για μας, για ένα επαρχιακό σχολείο όλο αυτό».*

*Δ.8. «Τους άρεσε πολύ το Erasmus+, πολύ θετικά..., ιδίως ο δήμος, αλλά και η περιφέρεια.... Όμως έγινε μεγάλη προβολή και από τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση... στον τοπικό τύπο προβλήθηκε πολύ...»*

*Δ.7. «Οι γονείς ανταποκρίνονται πάντα θετικά, το ίδιο και η τοπική κοινωνία.... το Status του σχολείου ανεβαίνει, το όνομά του.... και γίνεται πιο ελκυστικό το σχολείο, γίνεται και πιο περιζήτητο».*

*Δ.10 «Θετικά. Γίνονται συνήθως γνωστές οι δράσεις που κάνουν τα σχολεία, όχι συγκεκριμένα ποιες και πώς, όσο ότι.... α! αυτό το σχολείο κάνει πολλά....».*

## **5.4. Προτάσεις των διευθυντών**

Παρακάτω, καταγράφονται προτάσεις διευθυντών που εκφράστηκαν ελεύθερα, ξεφεύγοντας έτσι από το στενό πλαίσιο των ερωτήσεων και ολοκληρώνοντας με τον τρόπο αυτό τη συνέντευξη, δίνοντάς της το προσωπικό τους στίγμα, ως απόηχο της εμπειρίας τους.

Ένας διευθυντής προτείνει τη μείωση του διδακτικού ωραρίου ή την ένταξη των δράσεων στο εργασιακό ωράριο, ως μια μορφή παροχής κινήτρων η οποία συμβάλλει θετικά στην συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις παιδαγωγικές ομάδες των προγραμμάτων.

*Δ.2. «Μία πρόταση είναι να υπάρχει ένας τρόπος έτσι ώστε αυτός που αναλαμβάνει προγράμματα να απαλλάσσεται από κάποια καθήκοντα.... έστω μία μείωση ωραρίου αν θέλετε.*

*Μία συγκεκριμένη πρόταση είναι να ενταχθεί μάλλον στο ωράριο διδασκαλίας του καθηγητή και να εκτιμηθεί ο χρόνος που απαιτείται ώστε να μειωθεί το εργασιακό ωράριο μέσα στο ημερήσιο ωρολόγιο πρόγραμμα».*

Εκφράστηκε η πρόταση να προβάλλονται και να διαφημίζονται σε πανελλήνιο επίπεδο οι δράσεις, έξω από τη σχολική κοινότητα.

*Δ.6. «Θα πρέπει οι δράσεις να προβάλλονται σε πανελλήνιο επίπεδο.... να προβάλλονται αυτές οι δράσεις, όχι να στέλνονται με mail μόνο στα σχολεία. Δηλαδή,*

*να ενημερωθεί και ο κόσμος που δεν έχει σχέση με την εκπαιδευτική κοινότητα, δηλαδή να προβληθεί... να διαφημιστεί ότι γίνεται....»*

Ένας διευθυντής αναδεικνύει τη σπουδαιότητα των ημερίδων από το υπουργείο, ως μορφή βοήθειας στο πρόβλημα της γραφειοκρατίας. Αναφέρεται ταυτόχρονα ως εμπόδιο, η μη πραγματοποίηση ανάλογων ημερίδων, ιδιαίτερα για την αποτύπωση των εκθέσεων των πεπραγμένων και των αρχικών αιτήσεων.

*Δ.5. «Θα ήταν πολύ χρήσιμο να γινόταν κάποιες ημερίδες από το υπουργείο σχετικές με τις υποχρεώσεις των προγραμμάτων, τις εκθέσεις, τις αιτήσεις ... που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τα σχολεία για να μην υπάρχει φόβος για τα θέματα αυτά».*

Οι οικονομικές απολαβές θεωρείται για ένα διευθυντή σημαντικός παράγοντας. προτροπής και προώθησης της εκπαιδευτικής καινοτομίας. Αποτελεί το βασικό κίνητρο, με στόχο την υποστήριξη και βελτίωση των υποδομών της μονάδας.

*Δ.7 «...να υπάρχει οικονομικό όφελος και για τους καθηγητές και για το σχολείο όταν αυτό αποφασίζει να συμμετάσχει και να εφαρμόσει μία καινοτομία».*

Για κάποιον άλλο, θεωρείται σημαντικό να γίνεται η ενημέρωση σε τοπικό επίπεδο.

*Δ.1 «Θα μπορούσε να γίνεται ενημέρωση σε τοπικό όμως επίπεδο».*

Ένας διευθυντής συμπληρώνει την παραπάνω άποψη, τονίζοντας τη σημασία του μικρού αριθμού κοινού.

*Δ.9. «Για αυτές τις επιμορφώσεις έχω πάρα πολλές επιφυλάξεις για τον τρόπο που γίνονται γενικά. Επιμορφώσεις οι οποίες έχουν το νόημα διαλέξεων, που απευθύνονται σε ένα αόριστο κοινό χωρίς να έχει στόχευση συγκεκριμένη για μένα είναι ανόητες και αναποτελεσματικές. Θα πρέπει να είναι στοχευμένες σε μικρό κοινό.... οι οποίες θα λύνουν πραγματικές απορίες».*

Εκφράστηκε από κάποιον η άποψη να μην συνδέεται η καινοτομία με ένα μόνο πρόσωπο, χωρίς να προτείνεται κάτι διαφορετικό.

*Δ.9. «Για μένα οι καινοτομίες όπως και όλα τα καλά πράγματα του σχολείου, θα έπρεπε να μην εντάσσονται συνδεδεμένα με ένα πρόσωπο.... τα πρόσωπα έρχονται και φεύγουν.... πρέπει οι καινοτομίες να λειτουργούν με άλλες διαδικασίες κατά τη γνώμη μου για να ενταχθούν στο σχολείο».*



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

#### **6.1. Σύνοψη**

Η παρούσα εργασία επιχείρησε να αναδείξει τις απόψεις των διευθυντών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Πελοποννήσου, για την ένταξη των εκπαιδευτικών καινοτομιών στα σχολεία αλλά και για το ρόλο τους στην προώθησή τους τον οργανισμό. Εξετάστηκαν οι πρωτοβουλίες αλλά και οι δυσκολίες και τα εμπόδια που οι ίδιοι συναντούν, καθώς και η συμβολή της εκπαιδευτικής καινοτομίας στη βελτίωση της σχολικής μονάδας. Το κεφάλαιο αυτό, αποτελεί μια προσπάθεια ερμηνείας των αποτελεσμάτων της έρευνας, σε συσχέτιση με τα δεδομένα που έχουν προκύψει από προγενέστερες έρευνες. Στο τέλος, γίνεται αναφορά των περιορισμών της έρευνας, των γενικότερων συμπερασμάτων που προκύπτουν, καθώς και διατύπωση προτάσεων για περαιτέρω έρευνα.

#### **6.2. Κριτική αποτίμηση των αποτελεσμάτων**

Η ανάλυση ανέδειξε τους παράγοντες εκείνους που είναι καθοριστικοί στην ένταξη και υλοποίηση των εκπαιδευτικών καινοτομιών στο σχολείο. Παράγοντες όπως ο ρόλος του διευθυντή, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του και οι στρατηγικές μέσα από τα μοντέλα ηγεσίας που αυτός ακολουθεί, διαμορφώνουν το πλαίσιο της συστηματικής υλοποίησης καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Παράλληλα, καθοριστικό παράγοντα αποτελεί το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών για την υλοποίηση συνεργατικών δράσεων, για την εφαρμογή νέων μορφών διδασκαλίας, για την ευρωπαϊκή διάσταση του σχολείου, για την ανανέωση του προγράμματος σπουδών, μέσα από τη συμμετοχή τους σε ευρωπαϊκά προγράμματα. Ο διευθυντής, καλείται να στηρίξει το ενδιαφέρον αυτό, μέσα από στρατηγικές ενίσχυσης και ενθάρρυνσης, καλλιεργώντας ένα κλίμα συνεργασίας, εμπιστοσύνης, ανάπτυξης πρωτοβουλιών και αυτοεκτίμησης. Καλείται να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες μιας κουλτούρας εξωστρέφειας του οργανισμού, με στόχο την ανάπτυξη των μαθησιακών ικανοτήτων των μαθητών, την ακαδημαϊκή του πρόοδο και την επαγγελματική τους εξέλιξη, μέσα από την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Άλλος παράγοντας που αναδείχθηκε στην παρούσα έρευνα ως σημαντικός για την εισαγωγή μιας καινοτομίας στο σχολείο, είναι η θετική επίδραση της συμμετοχής των μαθητών αλλά και των εκπαιδευτικών στις δραστηριότητες υλοποίησής της. Μέσα από τη συμμετοχή τους σε αυτή, οι μαθητές αποκτούν δεξιότητες γλωσσομάθειας, επικοινωνίας, συνεργασίας και ψηφιακές δεξιότητες. Επιπλέον, γνωρίζουν μεθόδους διδασκαλίας πέρα από την παραδοσιακή μάθηση, αποκτούν κουλτούρα καινοτομίας, αντιλαμβάνονται την ευρωπαϊκή διάσταση της έννοιας του πολίτη, δένονται περισσότερο με το σχολείο και τους υπόλοιπους, μαθαίνουν να παίρνουν πρωτοβουλίες, καλλιεργούν το σεβασμό μέσα από το πνεύμα της ομάδας και διευρύνουν από τις εμπειρίες, τους ορίζοντές τους. Με τη συμμετοχή μαθητών και εκπαιδευτικών σε εκπαιδευτικές δράσεις, πέρα από το πρόγραμμα σπουδών, παρόλο που ο αριθμός των συμμετεχόντων μαθητών είναι μικρός στο σύνολό τους, δημιουργείται ένα κλίμα εξέλιξης, προόδου και εξωστρέφειας και ενισχύεται η έννοια της ταυτότητας του σχολείου. Η έλλειψη χρόνου, η αδράνεια από την πλευρά ενός αριθμού εκπαιδευτικών λόγω των εργασιακών συνθηκών που βιώνουν, η γραφειοκρατία, η έλλειψη ευελιξίας στην εφαρμογή των προγραμμάτων σπουδών, ιδιαίτερα στο Λύκειο και η χαμηλού ποσοστού υποστήριξη σε τοπικό επίπεδο των διευθυντών αλλά και των εκπαιδευτικών που αποφασίζουν να εφαρμόσουν μια εκπαιδευτική καινοτομία, αναδεικνύονται ως σημαντικά εμπόδια στην ένταξή της.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά το 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, σχετικά με τις απόψεις των διευθυντών για την ένταξη της εκπαιδευτικής καινοτομίας στο σχολείο, προκύπτει ότι σχεδόν όλοι οι διευθυντές θεωρούν ότι στο σχολείο τους υλοποιούνται σε ικανοποιητικό βαθμό καινοτόμα προγράμματα. Όλοι τους υλοποιούν, τη χρονική περίοδο που πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις, περισσότερα του ενός προγράμματα, τουλάχιστον ένα σε ευρωπαϊκό επίπεδο και ένα ή περισσότερα σε εθνικό. Μόνο ένα σχολείο, παρόλο που έχει το μεγαλύτερο αριθμό μαθητών, υλοποιεί μόνο ένα, σε εθνικό επίπεδο. Εξήγηση σε αυτό, πιθανώς να αποτελεί η δυσκολία των εκπαιδευτικών να ακολουθήσουν τις εξελίξεις, η αδράνειά τους σε προτάσεις, ο φόβος για το ρίσκο, η χαμηλή εκτίμηση των δυνατοτήτων τους και η έλλειψη του στοιχείου της δημιουργικότητας. Παράλληλα, όσοι από αυτούς τους διευθυντές άλλαξαν σχολεία, συνέχισαν την υλοποίηση νέων καινοτόμων δράσεων στην καινούργια τους θέση, παρόλο που είχαν τελείως διαφορετικές ομάδες συνεργασίας. Όλοι τους, αναφέρουν ως προαπαιτούμενο στοιχείο της ένταξης μιας καινοτομίας, το

να είναι ανοιχτοί σε ιδέες, να δημιουργούν κλίμα συνεργασίας και να λειτουργούν ως μια ομάδα. Συνεπώς, επιβεβαιώνεται ότι η εμπιστοσύνη του διευθυντή στα μέλη της ομάδας, είτε αυτά είναι καινούργια είτε παλαιότερα, σε συνδυασμό με την ενθάρρυνσή τους και την προτροπή τους σε νέες ιδέες, αποτελούν απαιτούμενα στοιχεία στην ένταξη μιας καινοτομίας. Τα αποτελέσματα αυτά, ενισχύονται από τους Othman και Rahman (2013), οι οποίοι κατέληξαν μέσα από την έρευνά τους, στο ότι η συνεργατική μέθοδος με βασικό στοιχείο την εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, είναι μια επιτυχημένη στρατηγική, στην υλοποίηση ενός καινοτόμου προγράμματος.

Ως προς τους λόγους εφαρμογής μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας στο σχολείο, αρκετοί διευθυντές αναφέρουν ως σημαντικότερο, την απόκτηση εμπειριών, γνώσεων, δεξιοτήτων και ευκαιριών που παρέχονται στους συμμετέχοντες. Δύο, αναφέρουν ως σημαντικότερο λόγο, τη βελτίωση της προόδου των μαθητών και την ελκυστικότερη διαδικασία της μάθησης. Τα αποτελέσματα αυτά ενισχύονται από τα ευρήματα του Nielsen (2015), σύμφωνα με τα οποία, η διδασκαλία βελτιώνεται όταν υπάρχει ως προαπαιτούμενο, μια μεγαλύτερη συνεργασία καθηγητών με μαθητές και όταν προσφέρονται σαφή κίνητρα και στόχοι στην ομάδα. Αυτό, συμφωνεί με τα αποτελέσματα της έρευνας του Wizel (2019), όπου ο διευθυντής οφείλει να προσφέρει κίνητρα υπέρβασης των εμποδίων που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν τα μέλη της ομάδας του αλλά και να αποτρέψει το φόβο μιας πιθανής αποτυχίας στις δράσεις που αυτοί εμπλέκονται. Τα προγράμματα, προσφέρουν στόχους και κίνητρα, έξω από το σχολικό πλαίσιο, μέσα από την συνεργατικότητα και τη συλλογικότητα που απαιτεί η υλοποίησή τους. Αυτό επιβεβαιώνεται από πρόσφατες έρευνες (Koch et al., 2014), με βασικότερο συμπέρασμα ότι η δημιουργικότητα σε ομαδικό επίπεδο, σε συνδυασμό με τη συλλογική σκέψη και δράση, αποτελεί το βασικότερο στοιχείο στην προώθηση μιας καινοτομίας.

Άλλοι δύο διευθυντές, για τα ευρωπαϊκά προγράμματα συγκεκριμένα, αναφέρουν ως πρώτο λόγο εφαρμογής μια καινοτομίας, τη βιωματική κατανόηση της έννοιας του πολίτη. Μεμονωμένα, παρουσιάστηκε ως σημαντικότερος λόγος, η βελτίωση των σχέσεων μαθητών με εκπαιδευτικούς.

Ως προς τα κίνητρα συμμετοχής των μαθητών, το ταξίδι και η μετακίνηση αποτελούν, σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών, το βασικότερο παράγοντα

συμμετοχής τους. Ως δεύτερος παράγοντας, αναφέρεται η υλοποίηση των δραστηριοτήτων.

Όσον αφορά το 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, οι διευθυντές στο σύνολό τους, αναφέρουν το ρόλο του διευθυντή, ως καθοριστικό για την ένταξη μιας καινοτομίας στο σχολείο. Έξι από αυτούς, συνδέουν το ρόλο του με την κουλτούρα του οργανισμού, καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, με το γενικότερο ρόλο του στη μονάδα. Προκύπτει λοιπόν, ότι ακολουθώντας ο διευθυντής μια σειρά ενεργειών και αντιλήψεων, όπως η συνεργασία, η εμπιστοσύνη, η έμπνευση, η υποστήριξη, η ενίσχυση, η επιβράβευση αλλά και η θέση του στη λήψη των αποφάσεων, προσδιορίζεται το κλίμα της ομάδας -καθοριστικό στην ένταξη μιας καινοτομίας- και διαμορφώνεται ταυτόχρονα η κουλτούρα του οργανισμού. Η έρευνα των Mousavi, Nil και Nasr (2018), αναδεικνύει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που οφείλει να έχει ένας διευθυντής, χαρακτηριστικά όπως η ικανότητα πρόβλεψης, η εκτίμηση του κινδύνου, η υπομονή, η αξιοποίηση των ευκαιριών και η τόνωση των φιλοδοξιών. Παράλληλα, στην έρευνα των Othman και Rahman (2013), αναφέρονται ως απαραίτητα στοιχεία ενός διευθυντή, η εμπιστοσύνη στην ομάδα, η τόλμη, το ρίσκο, το όραμα και το πάθος.

Όσον αφορά το 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, όλοι συμφωνούν ότι οι πρωτοβουλίες που οφείλει να παίρνει ένας διευθυντής, θα πρέπει να στοχεύουν στη δημιουργία ενός συναδελφικού κλίματος, με έμφαση στο ομαδοσυνεργατικό πνεύμα. Η ίδια αντίληψη, αφορά τόσο τη σχέση του διευθυντή με το σύνολο των εκπαιδευτικών, όσο και τη σχέση του με τους μαθητές. Παράλληλα, καταγράφεται σε δύο συνεντεύξεις, η σημασία του ρόλου του διευθυντή ως εμπνευστής στην εργασιακή εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Τα ευρήματα αυτά είναι σε συμφωνία με αυτά των Toby και Bronwen (2017), σύμφωνα με τα οποία οι εκπαιδευτικοί, μέσα από την προώθηση συνεργατικών πρακτικών, αποκτούν τη δυνατότητα να αισθάνονται ως ιδιοκτήτες της αλλαγής και μέσα από την αξιολόγηση των πρακτικών τους, να οδηγούνται στην προσωπική τους βελτίωση. Σε νεώτερη έρευνα (Nil et al., 2018), επιβεβαιώνεται το ότι τα σχολεία που καλλιεργούν την ανταγωνιστικότητα, προωθούν τη συλλογική εργασία και ενισχύουν τα κίνητρα, ανταποκρίνονται πιο εύκολα σε νέα περιβάλλοντα και εφαρμόζουν με μεγαλύτερη ευκολία καινοτόμα προγράμματα.

Ως προς τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές στην ένταξη μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας, η γραφειοκρατία αναδεικνύεται το σπουδαιότερο, με επόμενο εξίσου σημαντικό, την έλλειψη του χρόνου. Δύο διευθυντές προσδιορίζουν ως το βασικότερο εμπόδιο, τη δυσκολία στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης. Τα ευρήματα αυτά, συμφωνούν με τα αποτελέσματα ερευνών (Karakus et al., 2017), που καταλήγουν ότι τα μεγαλύτερα προβλήματα που παρουσιάζονται στην υλοποίηση των ευρωπαϊκών προγραμμάτων, σχετίζονται με τη γραφειοκρατία και συγκεκριμένα, με τη σύνταξη των εκθέσεων και τη διαχείριση των βημάτων των δράσεων. Άλλες έρευνες (Hofman et al., 2013), αναδεικνύουν τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και την συνεισφορά της στην αποτελεσματικότητα της εφαρμογής μιας καινοτομίας, ενισχύοντας έτσι, τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας.

Ως προς τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί, η έλλειψη χρόνου, ο φόβος της χρήσης των νέων μέσων και η ανασφάλεια στις ξένες γλώσσες, αναφέρονται ως τα σημαντικότερα εμπόδια στην ένταξη της εκπαιδευτικής καινοτομίας στο σχολείο. Μεμονωμένα, αναφέρθηκε ο φόβος της αποτυχίας, η δυσκολία στη συνεργασία, η έλλειψη σχετικής επιμόρφωσης και ο φόβος για τη συμπεριφορά των μαθητών στη μετακίνησή τους σε άλλη χώρα. Τα ευρήματα αυτά είναι σύμφωνα με αυτά των Everard & Morris (1999), όπου αποδεικνύεται ότι επαγγελματικές αδυναμίες των εκπαιδευτικών, τόσο στις ΤΠΕ και τα νέα μέσα όσο και στις γενικότερες γνώσεις που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της μονάδας, μπορούν να αποτελέσουν ανασταλτικό παράγοντα στην εφαρμογή μιας καινοτομίας. Σε συνδυασμό με την πίεση που δέχονται στην ακολουθία του προγράμματος σπουδών, κάθε νέο στοιχείο που εισβάλλει στην εργασιακή τους ρουτίνα, το αντιλαμβάνονται ως απειλή και το απορρίπτουν. Παράλληλα, τα αποτελέσματα αυτά, συμπληρώνει η έρευνα των Karakus et al., (2017), η οποία αναφέρει ότι η έλλειψη γνώσεων και εμπειρίας των καθηγητών, καθιστούν την υλοποίηση ενός προγράμματος δύσκολη. Συγχρόνως, σύμφωνα με τον Watters (2012), είναι απαραίτητο ο διευθυντής να ενθαρρύνει, να υποστηρίζει και η καθοδηγεί τους καθηγητές στη χρήση των ΤΠΕ και των νέων τεχνολογικών εργαλείων, δημιουργώντας έτσι το κατάλληλο κλίμα για πρόοδο και αλλαγή. Είναι αποδεδειγμένο, ότι ο εκπαιδευτικός, μέσα από τη συμμετοχή του και τον πειραματισμό του στις ψηφιακές τεχνολογίες, μεταλλάσσει το προφίλ και την εικόνα

του καθηγητή, εξελίσσει τη διδακτική διαδικασία, εξατομικεύει τη μάθηση και οδηγεί στη βελτίωση της μονάδας, ως αντίδραση της αλλαγής που συντελείται στον εκπαιδευτικό χώρο (Budnyk, 2019). Συγχρόνως, η ενίσχυση κοινωνικών δικτύων των εκπαιδευτικών και η στόχευση στην εμπάθυνση των κοινών τους αξιών, αποτελεί τον αντίποδα στην δυσπιστία και την αρνητικότητα τους μέσα στην ομάδα (Ferrari et al., 2018).

Ως προς τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι μαθητές, οι διευθυντές αναφέρουν την έλλειψη του απαιτούμενου χρόνου, ιδίως στο Λύκειο, όπου υπάρχει μεγάλη δέσμευση από το πρόγραμμα σπουδών, σε συνδυασμό με τις πανελλήνιες εξετάσεις των μαθητών της τελευταίας τάξης. Μεμονωμένα, αναφέρθηκε η αλλαγή του περιβάλλοντος ως δυσκολία, στις μακρινές μετακινήσεις. Τα παραπάνω, συμφωνούν με όσα αναφέρουν στην έρευνά τους οι Starkey και Austin (2016), συγκεκριμένα, στο ότι είναι απαραίτητο, για την επιτυχή εφαρμογή μιας καινοτομίας, να υπάρχει σε εθνικό επίπεδο, μεγάλος βαθμός ευελιξίας των προγραμμάτων σπουδών των σχολείων. Ο Παπακωνσταντίνου (2008), περιγράφει την αναφορά των ερευνητών του ΟΟΣΑ (1997) για τις καινοτομίες, σύμφωνα με την οποία η μορφή του συστήματος εκπαίδευσης στην Ελλάδα, δεν αφήνει περιθώρια ευελιξίας, ιδίως όταν αυτό συμβαίνει σε ένα συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης. Δημιουργείται έτσι ένα κλειστό σύστημα εκπαίδευσης όπου δεν υπάρχει χώρος για αλλαγές ή βελτιώσεις. Ο ΟΟΣΑ παράλληλα, προτείνει οι δομές της διοίκησης να μπορούν, μέσα από ευέλικτες πρακτικές, να προσαρμόζονται στα δεδομένα της κάθε χώρας, έτσι ώστε να υπάρξει αποκέντρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά ταυτόχρονα ενίσχυση του ρόλου των διευθυντών και μεγαλύτερη αυτονομία της σχολικής μονάδας (OECD, 2011).

Όσον αφορά το 4<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, στις επιπτώσεις της καινοτομίας, οι διευθυντές στο σύνολό τους, αναφέρουν την απόκτηση εμπειριών, γνώσεων και δεξιοτήτων, ως τα σημαντικότερα οφέλη όχι μόνο για τους μαθητές αλλά και για τους εκπαιδευτικούς, μέσα από τη συμμετοχή τους σε μια εκπαιδευτική καινοτομία. Οι μισοί από αυτούς, προσδιορίζουν παράλληλα τη δημιουργικότητα, τη συνεργασία και την διεύρυνση του αντίληψης της ταυτότητας -τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο- ως εξίσου σημαντικές επιπτώσεις σε όσους συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Παρόλο που υπάρχει αντίθεση των δύο αυτών χαρακτηριστικών, του εθνικού και του συλλογικού-ευρωπαϊκού, στους μαθητές αυτά δε διαχωρίζονται και

μπορούμε να υποθέσουμε ότι το πρώτο συμπληρώνει και προσδιορίζει το δεύτερο, στο πλαίσιο της αλληλεπίδρασης των πολιτισμών, ως στοιχεία αλληλένδετα, την εποχή της πολυπολιτισμικότητας.

Τα πρώτα ευρήματα, συμφωνούν με αυτά της έρευνας των Koch et al. (2014), που δείχνει ότι η δημιουργικότητα, η ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και η συλλογική δράση αποτελούν βασικά στοιχεία στην υλοποίηση μιας καινοτομίας. Παράλληλα, στην έρευνα του Nielsen (2015), προκύπτει ότι η μαθησιακή διαδικασία βελτιώνεται σημαντικά, όταν δημιουργούνται προϋποθέσεις για μεγαλύτερη συνεργασία των καθηγητών με τους μαθητές. Σύμφωνα με την έρευνα του Barker (2006), για καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα στο σχολείο, σημαντικό ρόλο παίζει η ηλικία και η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών, καθώς και η μεταξύ τους σχέση, στοιχεία που επηρεάζουν παράλληλα, την εξέλιξη του ίδιου του οργανισμού.

Ως προς τα αποτελέσματα της εφαρμογής της καινοτομίας στη σχολική μονάδα, καταγράφονται ως σπουδαιότερες επιπτώσεις, η βελτίωση της φήμης του σχολείου και η ενίσχυση της εικόνας του. Στις περισσότερες, αναφέρεται η εξωστρέφεια ως αποτέλεσμα των σταδίων εφαρμογής της καινοτομίας. Τέσσερις διευθυντές αναφέρουν ως πολύ σημαντική, την επίδραση στην κουλτούρα του σχολείου και ένας, την ενίσχυση των υποδομών που πραγματοποιείται στη μονάδα. Παρόλο που το τελευταίο, αποτελεί ένα σημαντικότατο στοιχείο με θετικές επιπτώσεις αλλά και με πολλές δυσκολίες σε επίπεδο γραφειοκρατίας, δεν αναφέρθηκε από τους υπόλοιπους διευθυντές. Η επίδραση της καινοτομίας στην κουλτούρα του οργανισμού, καταγράφεται μέσα από τις απόψεις των διευθυντών για το ρόλο που οι ίδιοι είχαν στη γενικότερη στρατηγική της λειτουργίας της μονάδας, είτε αναφέρονταν στην κουλτούρα, είτε στη συνεργασία, είτε στην εξωστρέφεια. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008), 'το κλίμα του οργανισμού είναι εκείνο που πιστεύουν ότι είναι τα μέλη του και όχι απαραίτητα αυτό που πράγματι είναι', θεωρώντας ότι οι αντιλήψεις των μελών για το κλίμα του οργανισμού είναι αυτές που καθορίζουν τη μορφή του και όχι το αποτέλεσμα των ενεργειών τους. Η σημασία των παραπάνω, καταγράφεται στον Πασιαρδή (2001), ο οποίος αναφέρει ότι η σχολική κουλτούρα και το κλίμα του σχολείου, επηρεάζουν σημαντικά όλο το εκπαιδευτικό έργο και αποτελούν το πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσονται οι προϋποθέσεις διαμόρφωσης μιας αλλαγής. Σκοπός της αλλαγής αυτής, είναι η βελτίωση και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού, μέσα από στάσεις, αντιλήψεις και συμπεριφορές όσων εμπλέκονται σε

αυτόν, μέσα από τους στόχους και τις ανάγκες τους, αλλά και μέσα από το οργανωτικό πλαίσιο και τις στρατηγικές διαχείρισης της ηγεσίας του.

### **6.3. Περιορισμοί της έρευνας**

Για να υπάρξει πιο ολοκληρωμένη αποτίμηση των αποτελεσμάτων, θα πρέπει η έρευνα να συνεχιστεί με τη διερεύνηση των απόψεων περισσότερων διευθυντών και να επεκταθεί και σε άλλα σχολεία, εντός Περιφέρειας Πελοποννήσου. Παρόλα αυτά, στην παρούσα έρευνα, έγινε σημαντική προσπάθεια να εντοπιστούν τα σχολεία και οι διευθυντές με έντονη δραστηριοποίηση σε υλοποιήσεις εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανά περιφερειακή ενότητα. Το γεγονός όμως που αποτέλεσε εμπόδιο στην προσπάθεια αυτή, ήταν το ότι τα σχολεία ήταν κλειστά λόγω των περιοριστικών μέτρων για την πανδημία του Covid 19, οι διευθυντές είχαν αυξημένες υποχρεώσεις στην οργάνωση και την υποστήριξη της εξ αποστάσεως διδασκαλίας, με αποτέλεσμα να μην γίνει δυνατή η επικοινωνία με δύο σχολεία που είχαν αρχικά επιλεγεί από την ερευνήτρια. Επιπλέον, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν εξ αποστάσεως, μέσω συγκεκριμένης πλατφόρμας, γεγονός που δυσκόλεψε -ευτυχώς σε μικρό βαθμό- τη δημιουργία των απόλυτα επιθυμητών συνθηκών στις συνομιλίες, σύμφωνα με την κρίση της ερευνήτριας. Συνεπώς, μια πρόταση συνέχισης και επέκτασης της έρευνας θα έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης εικόνας, όχι μόνο στην Περιφέρεια Πελοποννήσου αλλά και σε εθνικό επίπεδο.

### **6.4. Επίλογος-προτάσεις**

Τα τελευταία χρόνια, τα εκπαιδευτικά συστήματα της Ευρώπης, έχουν ως βασικό τους στόχο την μετατροπή των διαδικασιών της μάθησης, μέσα από την εισαγωγή νέων μορφών και εργαλείων διδασκαλίας, από ατομική σε συνεργατική και διερευνητική, δημιουργώντας έτσι τις συνθήκες για δημιουργία μιας μεταρρύθμισης ή αλλαγής σε όλο το εκπαιδευτικό σύστημα.

Το ελληνικό σχολείο, προσπαθώντας να συμβαδίσει με τις αλλαγές που εφαρμόζονται σε πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υιοθετεί διαδικασίες



εισαγωγής εκπαιδευτικών καινοτομιών οι οποίες αρχικά εισάγονται μέσω σχετικών εγκυκλίων στις δραστηριότητες της μονάδας αλλά δεν συνδέονται θεσμικά με το πρόγραμμα σπουδών που οφείλει αυτή απόλυτα να ακολουθεί (Βότση, 2016). Η ένταξη και η υλοποίησή τους, επαφίεται απόλυτα από τη θετική αντιμετώπιση τέτοιων δραστηριοτήτων από τη διάθεση και την πρόθεση του διευθυντή της μονάδας, με μια μικρή ομάδα εκπαιδευτικών στο πλάι του, που έχουν το ίδιο όραμα και πνεύμα. Βασικότερο στοιχείο της ένταξης των καινοτομιών στη μαθησιακή διαδικασία, είναι το ότι στην ουσία πραγματοποιούνται βήματα εξέλιξης στον τρόπο μετάδοσης των γνώσεων αλλά και στην κατανόηση της σημασίας της ανάπτυξης δεξιοτήτων των μαθητών, μέσα από δράσεις βιωματικού και ομαδοσυνεργατικού χαρακτήρα. Ως εναλλακτικές μορφές παροχής εμπειριών και γνώσεων, οι καινοτομίες αυτές αποτελούν απαραίτητες δραστηριότητες σε κάθε μονάδα, αφού μέσα από αυτές εξελίσσεται ολόκληρος ο οργανισμός και η διαμορφώνεται παράλληλα, μια κουλτούρα αλλαγής και βελτίωσης. Ο διευθυντής της μονάδας, ως ηγέτης, ακολουθώντας πρακτικές που ενισχύουν τη συλλογικότητα, την ενθάρρυνση, την εμπιστοσύνη, την τόλμη για το όραμα, αλλά και καθοδηγούμενος από τις φιλοδοξίες του για τον οργανισμό, αναλαμβάνει το ρόλο του υποστηρικτή της αλλαγής αυτής και του βασικού διαχειριστή των βημάτων εξέλιξής της. Επιπλέον, αναλαμβάνει το ρόλο του καθοδηγητή της παιδαγωγικής του ομάδας, η οποία θα αποτελέσει μέσα σε πνεύμα απόλυτης συνεργασίας και συμπράξεων, τον κορμό διαχείρισης, υλοποίησης και προώθησης της καινοτομίας, με τελικό αποτέλεσμα, την προώθηση της εξέλιξης και της βελτίωσης ολόκληρου του οργανισμού.

Το ερώτημα που προκύπτει, είναι ότι αφού η εκπαιδευτική κοινότητα γνωρίζει τα οφέλη που αποκτούνται και τις δυνατότητες που αναπτύσσονται με την ένταξη μιας καινοτομίας στο σχολείο, γιατί δεν αναζητά τρόπους ένταξής της στο πρόγραμμα σπουδών ή δεν αναπτύσσει ένα οργανωτικό μοντέλο λειτουργίας και διαχείρισής της, το οποίο θα αποτελούσε ένα είδος εγχειριδίου σε όλες τις φάσεις προώθησης και υλοποίησής της, με κεντρικό σχεδιασμό, κεντρικό έλεγχο και επίβλεψη καθώς και κεντρικές κατευθύνσεις σε όλα τα βήματα εξέλιξής της. Παρότι υπάρχουν ήδη γραφεία και τμήματα στο αντίστοιχο υπουργείο που έχουν ως αρμοδιότητα, την προώθηση και διαχείριση τέτοιων προγραμμάτων στα σχολεία, μέσω των Περιφερειών και των Διευθύνσεων, δεν υπάρχει ενιαίος φορέας σε συνολικό και συλλογικό επίπεδο όλων των εκπαιδευτικών καινοτομιών που σχεδιάζονται, ώστε να

παρέχεται άμεση, στοχευμένη και ουσιαστική υποστήριξη στην κατώτερη βάση, στους εκπαιδευτικούς. Εμπόδιο σε αυτό αποτελεί το ότι πρόκειται για προγράμματα όπου στηρίζονται και υλοποιούνται από διαφορετικούς φορείς, πχ. την Ε.Ε., τις Περιφέρειες, ιδρύματα ή οργανισμούς, καθώς και το ότι κάποια από αυτά δε χρηματοδοτούνται ενώ άλλα, καλύπτονται οι ανάγκες τους απόλυτα. Είναι κατανοητό ότι υπάρχει δυσκολία στην ύπαρξη ενός τμήματος υπεύθυνου για τη συνολική εποπτεία, αλλά στην περίπτωση που κατανοούσαμε στο μέγεθος που θα έπρεπε, τη σημασία της ένταξής τους στο εκπαιδευτικό σύστημα, όχι ως πρόσθετη, παράλληλη, μη υποχρεωτική, επιλέξιμη ενέργεια ολίγων, αλλά υποχρεωτική δραστηριότητα, με συγκεκριμένες ώρες υλοποίησης, με κεντρική στήριξη, με υποχρεωτικές επιμορφώσεις, με συγκεκριμένης μορφής διάδοση των δράσεων και των αποτελεσμάτων, με υποχρεωτική συμμετοχή όλων, μαθητών και εκπαιδευτικών, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι καινοτομίες αυτές, στην ουσία δεν αποτελούν καινοτομίες αλλά δημιουργικά projects, ενταγμένα στο πρόγραμμα σπουδών, υλοποιήσιμα από όλους και με τις επιπτώσεις τους να επηρεάζουν όλη τη μονάδα. Αυτό, θα μπορούσε να υλοποιηθεί με τις εξής προϋποθέσεις και μεταρρυθμίσεις:

1. από τη διεύρυνση του ωραρίου της λειτουργίας του σχολείου, χωρίς τη μείωση άλλων μαθημάτων ή μείωση της ύλης τους
2. από τη δημιουργία συστήματος-πλατφόρμας όπου θα καταγράφονται όλα -ή ανά βασικές κατηγορίες- τα προγράμματα, οι αιτήσεις συμμετοχής, το υποστηρικτικό υλικό, οι απαιτούμενες ενέργειες δράσεων.
3. από τον έλεγχο των αιτήσεων, των βημάτων, της αποτίμησης των αποτελεσμάτων μέσα από πλατφόρμα και με άμεση υποστήριξη από τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο (όπως το mobility-tool, αλλά περισσότερο εύχρηστο και υποστηρικτικό)
4. από την υποχρεωτικότητα της συμμετοχής όλων των σχολείων σε δράσεις με έλεγχο από περιφερειακό ή διεύθυνσης επίπεδο
5. τη βασική επιμόρφωση όλων των εκπαιδευτικών στη χρήση των εργαλείων και της πλατφόρμας
6. από την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και της μονάδας μέσα από τις συμμετοχές.

Για να μπορούσαν να υλοποιηθούν τα παραπάνω και να αποτελούσαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα υποχρεωτική εκπαιδευτική δραστηριότητα, απαιτούνταν:

1. να χαραχθούν νέες εκπαιδευτικές πολιτικές και να εφαρμοστεί μια μεταρρύθμιση που θα προσφέρει ποσοστά ευελιξίας και αυτονομίας στο σχολείο, μέσα από ημι-ανοιχτού τύπου προγράμματα σπουδών

2. να θεσπισθεί ξεχωριστός αλλά ενιαίος φορέας κεντρικού σχεδιασμού, προώθησης και ελέγχου των καινοτομιών

3. να αυξηθεί η διοικητική υποστήριξη των σχολείων

4. να αυξηθεί ο προϋπολογισμός της εκπαίδευσης (διευρυμένο ωράριο: σίτιση μαθητών, αύξηση ωραρίου των καθηγητών, προσλήψεις, ενίσχυση εργαστηρίων ΤΠΕ και εργαστηρίων δραστηριοτήτων, εξοπλισμός τους, αυτόνομη χρηματοδότηση για εκπαιδευτικούς σκοπούς κτλ).

Όπως είναι κατανοητό, υπάρχουν τεράστιες δυσκολίες στο να υλοποιηθούν οι παραπάνω προτάσεις ή μέρος αυτών, την εποχή που διανύουμε, συνεπώς, οφείλουμε να ερευνάμε για ένα καλύτερο σχεδιασμό δράσεων των εκπαιδευτικών πολιτικών οι οποίες θα στοχεύουν στη βελτίωση και ενίσχυση των δομών των εκπαιδευτικών καινοτομιών καθώς και των προϋποθέσεων εφαρμογής τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βότση, Ε. (2016). *Η εκπαιδευτική καινοτομία στην ελληνική σχολική πραγματικότητα και η αυτονομία της σχολικής μονάδας*. Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία, 1, 517-523.

Γολικίδου, Λ., Τζιμογιάννης, Α. (2014). Εκπαιδευτικές καινοτομίες στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Σχεδιασμός και μελέτη ενός προγράμματος ηλεκτρονικής μάθησης στα πλαίσια του έργου Comenius. *Θέματα Επιστημών και Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση*, 7(1-2), 99-118.

Ιορδανίδης, Γ. (2006). Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής, στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*, σ . 90-97, Αθήνα: Μεταίχιμο.

Καστανίδου, Σ., Τσικαντέρη, Ρ. (2005). Ο Συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων ως παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της Σχολικής Μονάδας, *εκπ@ιδευτικός κύκλος*, Τ. 3, τ. 3 , 19-34

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, ΥΠΕΠΘ.

Κολλητίδου, Ε. (2016). *Σχεδιασμός και μελέτη ενός προγράμματος ηλεκτρονικής μάθησης και συνεργασίας μεταξύ σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: Μια μελέτη περίπτωσης στα πλαίσια της δράσης e-Twinning*. Διπλωματική εργασία. Κόρινθος: Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Κυριακώδη, Δ., Τζιμογιάννης Α. (2015). Οι εκπαιδευτικές καινοτομίες στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: Μελέτη των βραβευμένων έργων της δράσης “Θεσμός Αριστείας και Ανάδειξη Καλών Πρακτικών”. *Θέματα Επιστημών και Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση*, 8(3),123-151.

Κωστής, Ν., Σιόρεντα, Α., Τζιμογιάννης, Α. (2009). Η αξιοποίηση συστημάτων ασύγχρονης εκπαίδευσης σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Σχεδιασμός

και μελέτη των σχολικών δικτύων ΣΕΠ του Νομού Δωδεκανήσου. *Θέματα Επιστημών και Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση*, 2(1-2), 53-76.

Κωστής, Ν., Τζιμογιάννης, Α. (2018). Καλές πρακτικές εκπαιδευτικής καινοτομίας και δικτύωσης σχολείων: Το παράδειγμα των βραβευμένων προγραμμάτων eTwinning στην Περιφέρεια Ηπείρου. *Θέματα Επιστημών και Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση*, 11(2), 53-80

Μάγος, Κ. (2005) «Συνέντευξη ή Παρατήρηση; Η έρευνα στη σχολική τάξη», *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 10, 5-19.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου

Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008). *Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή*. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή, 213-230, Θεσσαλονίκη: Π.Ι.-Α.Π.Θ.

Πασιαρδής, Π. (2015). *Διαχείριση αλλαγής, Σχολική αποτελεσματικότητα και Στρατηγικός Σχεδιασμός*. Αθήνα: Έλλην

Πολυζοπούλου, Α. (2018). Εισαγωγή καινοτομιών στις σχολικές μονάδες: η στάση των εκπαιδευτικών και ο ρόλος του/της διευθυντή/ριας. *Χώροι για το Παιδί ή Χώροι του Παιδιού;*, 1, 1133-1149.

Ράπτης, Ν. (2006). Η διαχείριση της καινοτομίας από τη σχολική ηγεσία. *Επιστημονικό Βήμα*, τ. 6, σελ. 32-42

Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, ΥΠΕΠΘ.

Σπυροπούλου, Δ., Αναστασάκη, Α., Δεληγιάννη, Δ., Κούτρα, Χ., & Μπούρας, Σ. (2008). Τα καινοτόμα προγράμματα στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Λειτουργική διεισδυτικότητα και βιωσιμότητα. Διαθέσιμο στο <https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/374/109.pdf> (τελευταία πρόσβαση 16/1/2021)

Τσιώλης, Γ. (2015). *Η Σχέση Ποιοτικής και Ποσοτικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες: Από την Πολεμική των «Παραδειγμάτων» στις Συνθετικές Προσεγγίσεις; Οι Κοινωνικές Επιστήμες στον 21ο Αιώνα. Επίμαχα Θέματα και Προκλήσεις*. Αθήνα: Πεδίο

Φίλιας, Β. (1998). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τεχνικές των κοινωνικών ερευνών*. Αθήνα: Ελληνικές επιστημονικές εκδόσεις.

Afshari, M., Bakar, K., Luan, W., Samah, B., Fool, F. (2008). School leadership and information communication technology. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 7(4).

Austin, L., Starkey, L. (2016). Decision making in senior secondary school curriculum innovation. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, 31(1-2), 92-107.

Barker, B. (2007). The Leadership Paradox: Can school leaders transform student outcomes? *School Effectiveness and School Improvement*, 18(1), 21 – 43.

Baumann, T., Mantay, K., Swanger, A., Saganski, G., Stepke, S. (2016). Education and innovation management: a contradiction? How to manage educational projects if innovation is crucial for success and innovation management is mostly unknown. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 243 – 251.

Beaudoin, M. (2002). Distance education leadership: an essential role for the new century. *The Journal of Leadership Studies*. Vol.8 (3), 132-144.

Bocconi, S., Kamylyis, P., Punie, Y. (2013). Framing ICT-enabled Innovation for Learning: the case of one-to-one learning initiatives in Europe. *European Journal of Education*, 48 (1), 113-130.

Budnyk, O. (2019). Innovative Competence of a teacher Best European practices. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, Vol. 6 (1), 76-89.

Castro-Garcia, D., Dussan, F. (2019). ICT competences for educational innovation: A teacher training program in Colombia. *Education and New Developments*, 1, 135-139.

Day C., Gu, Q., Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52 (2), 221–258.

Eck, P., Jager, W., Leeflang, P. (2011). Opinion Leaders' Role in Innovation Diffusion: A Simulation Study. *Journal of Product Innovation Management*, 28 (2), 187–203.

Ferrari, M. Mura, G., Diamantini, D. (2018). Digital Innovation in Education: Occupational Stress and Attitude toward Change among Schoolteachers. *American Journal of Educational Research*, 6 (2), 142-148.

Gil, A., Rodrigo-Moya, B., Morcillo-Bellido, J. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 694-711.

Greany, T., Brownwen, M. (2017). Evidence-informed innovation in schools: Aligning Collaborative Research and Development with high quality professional learning for teachers. *Int. J. Innovation in Education*, 4, ( 2/3), 147-166.

Hanna, P. (2012). Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: A research note. *Qualitative Research*, 12(2), 239-242.

Hofman, R., Boom, J., Meeuwisse, M. and Hofman, A. (2013). Educational Innovation, Quality, and Effects: An Exploration of Innovations and Their Effects in Secondary Education. *Educational Policy*, 27(6), 843-866.

Koch, A., Dormann C., Binnewies, C. (2015). Motivating innovation in schools: School principals' work engagement as a motivator for schools' innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, (4), 505–517.

Michailidis, N., Kapravelos, E., & Tsiatsos, T. (2018). Interaction Analysis for Supporting Students' Self-Regulation during Blog-based CSCL Activities. *Educational Technology & Society*, 21 (1), 37–47.

Mousavi, S., Nlil, M., Nasr, A. (2018). Effects of entrepreneurial characteristic of school principals on evaluation of educational innovation. *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 4(1), 33-41.

Murray, J. (2013). Critical issues facing school leaders concerning data-informed decision-making. *School Leadership & Management*, 33(2), 169-177

OECD (2008). *Improving School Leadership*. Paris: OECD Publishing.

OECD (2011). *Strong Performers and Successful Reformers in Education*. Αθήνα:OECD Publishing.

Othman, A., Rahman, H. (2013). Innovative Leadership: Learning from Change Management among Malaysian Secondary School Principals. *World Applied Sciences Journal*, 23 (2), 167-177.

Pang, N., Pisapia, J. (2012). The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectiveness. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(3), 343–361.



Papadakis, St. (2016). Creativity and innovation in European education. Ten years e-Twinning. Past, present and the future. *International Journal of Technology Enhanced Learning*, Vol. 8(3,4), 279-294.

Rikkerink, M., Verbeeten, H., Simons, R., Ritzen, H. (2016). New model of educational innovation: Exploring the nexus of organizational learning, distributed leadership, and digital technologies. *Journal of Educational Change*, 17, 223–249

Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: what works, what doesn't, and what to do about it? *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 10(1), 4-33.

Stosic, L. (2013). Diffusion in innovation in modern school. *International Journal of Cognitive Research in science, engineering and education*, 1(1), 5-13.

Strategic Plan 2016-2020, Directorate General: Education, Youth, Sport and Culture (online): [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016-2020-dg-eac\\_march2016\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016-2020-dg-eac_march2016_en.pdf) (europa.eu)

Tarman, B. (2016). Innovation and Education. *Research in Social Sciences and Technology*, 1(1), 77-97.

Tesasiu B., (2014). *Education and Youth in European Union. A case study-Erasmus+.* *Advances in Economics, Law and Political Sciences*. Brassov: WSEAS Press.

Titone, K. (2019). Teacher and administrator qualities that facilitate innovation in 21st century schools. *Journal for Leadership and Instruction*, 18 (2), 30-33.

Titrek, O. (2015). The Level of Innovation Management of School Principals' in Turkey. *Anthropologist*, 19(2), 449-456

Torres, I., Casillas, S.F., Rocio, M., Alcantara, C., Padilla, A. (2019). Representations of the digital skills of high school students: a qualitative research. *Education and New Developments*, 1, 174-178.

Voigt, C., Hofer, M., Schön, S. (2018). Innovation management in schools: Barriers and enablers to making as educative practice. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI)*. (Lüneburg, GER, 2018).

Wizel, M. (2019).Oops! The Critical role of risk-taking and failure in educational change and teacher education. *Education and New Developments*,1, 102-106

## Οδηγός συνέντευξης

1. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται εκπαιδευτικές καινοτομίες στο σχολείο που διευθύνετε; Μπορείτε να αναφέρετε μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα ;
  2. Με βάση τη σχετική εμπειρία σας, μπορείτε να μας δώσετε περισσότερες λεπτομέρειες;
  3. Πόσοι μαθητές εμπλέκονται συνήθως σε ένα πρόγραμμα εκπαιδευτικής καινοτομίας; Πώς γίνεται η επιλογή τους; ποια είναι τα κίνητρα τους;
  4. Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο ρόλος του διευθυντή για την ένταξη μιας καινοτομίας στο σχολείο;
  5. Ποιες πρωτοβουλίες παίρνετε εσείς προσωπικά;
  6. Ποια εμπόδια συναντάτε εσείς προσωπικά για την προώθηση εκπαιδευτικών καινοτομιών στο σχολείο;
  7. Προσπαθήσατε να υποστηρίξετε ή να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας να ασχοληθούν με εκπαιδευτικές καινοτομίες; Με ποιους τρόπους;
  8. Σε ποιο βαθμό παίρνουν πρωτοβουλίες για εκπαιδευτικές καινοτομίες οι καθηγητές στο σχολείο σας; Πώς εξηγείτε εσείς τυχόν επιφυλάξεις, έλλειψη ενδιαφέροντος ή αδιαφορία εκ μέρους των εκπαιδευτικών;
  9. Κατά τη γνώμη σας, ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί για να υλοποιήσουν καινοτόμα προγράμματα;
  10. Κατά τη γνώμη σας, αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί παιδαγωγικές δυσκολίες στο σχεδιασμό των δράσεων;
  11. Πώς ανταποκρίθηκαν οι μαθητές του σχολείου σας σε καινοτόμα προγράμματα; Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζουν οι μαθητές για να συμμετέχουν ενεργά;
  12. Κατά τη γνώμη σας τι επιτυγχάνουν οι μαθητές που συμμετέχουν σε καινοτόμα προγράμματα;
  13. Κατά τη γνώμη σας, τι επιτυγχάνουν οι εκπαιδευτικοί που συμμετέχουν σε καινοτόμα προγράμματα;
  14. Κατά τη γνώμη σας, ποια είναι τα οφέλη από τα καινοτόμα προγράμματα για τη σχολική μονάδα;
  15. Σε ποιο βαθμό οι συγκεκριμένες καινοτομίες συνδέθηκαν με το πρόγραμμα σπουδών του σχολείου;
  16. Πώς ανταποκρίθηκαν οι γονείς των μαθητών σχολείου σας στα καινοτόμα προγράμματα; Πως το εισέπραξε η τοπική κοινωνία και άλλες σχολικές κοινότητες;
- Δώστε μας τις δικές σας προτάσεις για την ένταξη των καινοτομιών στα σχολεία.

Έχετε κάτι άλλο να πείτε;