



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΠΜΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ : ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Κατεύθυνση : Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση

**Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών
καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μπουτζίκος Άγγελος (Α.Μ. 3032202001513)

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

**Καρακατσάνη Δέσποινα/ Παπαλόη Ευαγγελία (επιβλέπουσα/
συνεπιβλέπουσα)**

Τσιωτάκης Παναγιώτης (μέλος)

Δημόπουλος Κωνσταντίνος (μέλος)

Κόρινθος, Ιανουάριος 2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Είθισται στην αρχή κάθε εργασίας ή ενός έργου μελέτης ο/η συγγραφέας εάν το επιθυμεί, να αποδίδει ευχαριστίες στα άτομα που συνέβαλαν στην εκπόνησή του. Με τη σειρά μου, αποδίδω θερμές ευχαριστίες, πρωτίστως στην κα. Παπαλόη Ευαγγελία και έπειτα στην κα. Καρακατσάνη Δέσποινα, οι οποίες μου έδωσαν την ευκαιρία να ασχοληθώ με τη συγκεκριμένη θεματολογία στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου. Επιπλέον, θερμές ευχαριστίες δίνονται σε όλους τους καθηγητές και καθηγήτριες του τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής της Σχολής Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, για την άρτια προετοιμασία μου για τη μελλοντική μου επαγγελματική πορεία.

Ευχαριστίες αποδίδονται και στους συγγενείς και οικείους μου οι οποίοι συνέβαλαν στην εύρεση ενός σημαντικού μέρους της αξιοποιούμενης βιβλιογραφίας για τις ανάγκες της εργασίας. Εκ καρδιάς ευχαριστίες δίνονται στις συμφοιτήτριες και συμφοιτητές μου, οι οποίες μου δάνεισαν πλήθος σχετικών συγγραμμάτων, αλλά και αρθρογραφιών για τις ανάγκες της εν λόγω εργασίας.

*Πάντοτε αμετάβλητοι οι σχοινοβάται ούτοι οι Αθήγανοι, οι γελωτοποιοί ούτοι πίθηκοι
(καλώ δε ούτω τους λεγομένους πολιτικούς).*

*Μαύροι χαλκείς κατασκευάζοντες δεσμά δια τους λαούς
εν τη βαθυζόφω σκοτία του αιωνίου εργαστηρίου των.*

Αλέξανδρος Παπαδιαμάντης, 1851-1911, Έλληνας συγγραφέας,
από τους «Εμπόρους των Εθνών»



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εξάπλωση της πανδημίας Covid -19 λειτούργησε επιδραστικά σε όλους τους τομείς της κοινωνικής ζωής, ανάμεσα στους οποίους και αυτός της εκπαίδευσης. Τα μέλη της σχολικής κοινότητας κλήθηκαν να ανταποκριθούν σε πλήθος εκπαιδευτικών προκλήσεων και να υιοθετήσουν τις απαιτούμενες αλλαγές με αποτελεσματικό τρόπο. Η παρούσα εργασία, η οποία έχει ως τίτλο Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19, έχει ως απώτερο στόχο να περιγράψει τις αλλαγές που προκάλεσε η πανδημία στο εκπαιδευτικό σύστημα, τις αντιδράσεις που τις συνόδευσαν και τους τρόπους άμβλυνσης αυτών. Όλα τα παραπάνω περιγράφονται από τη σκοπιά των διευθυντών και υποδιευθυντών, οι οποίοι ως μειοψηφία προσπαθούν να εμπλέξουν το σύνολο της σχολικής κοινότητας στη διαδικασία υιοθέτησης και εφαρμογής των εκάστοτε αλλαγών. Για τον λόγο αυτό, διενεργήθηκε ποιοτική έρευνα βάσει ημιδομημένης συνέντευξης σε δώδεκα διευθυντές και υποδιευθυντές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, οι οποίοι εργάζονται σε δημοτικά σχολεία του νομού Χαλκιδικής. Σκοπός της συγκεκριμένης ποιοτικής έρευνας είναι να αναδείξει τις αντιλήψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για τις αλλαγές, που έφερε η πανδημία στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Εξετάζεται, επίσης, πώς διαμορφώθηκε ο ρόλος του ηγέτη στην άσκηση επιρροής, κατά την προώθηση των αλλαγών. Οι αντιλήψεις θα απαντούν σε ζητήματα που άπτονται της διαχείρισης των αντιστάσεων, τα οποία, πιθανώς, συνοδεύουν μία αλλαγή και του τρόπου κάμψης αυτών.

Λέξεις – Κλειδιά: *κοινωνική επιρροή, μειοψηφία, εκπαιδευτικές καινοτομίες, πανδημία κορονοϊού*



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

ABSTRACT

The spread of the Covid-19 pandemic has had an impact on all areas of social life, including education. Members of the school community were invited to respond to a number of educational challenges and to adopt the required changes effectively. This paper, entitled Social Influence, Minority and Introduction to Educational Innovations during the COVID-19 Pandemic, aims to describe the pandemic changes in the education system, the reactions that accompanied them and ways to alleviate them. All of the above are described from the point of view of principals and deputy principals, who as a minority try to involve the entire school community in the process of adopting and implementing the respective changes. For this reason, a qualitative research was conducted based on a semi-structured interview with twelve principals and deputy principals of Primary Education, who work in primary schools in the prefecture of Halkidiki. The purpose of this qualitative research is to highlight the perceptions of principals and deputy principals of Primary Education about the changes that the pandemic has brought to the Greek education system. It also examines how the leader's role in influencing change has been shaped. Perceptions will answer questions about the management of resisters, which are likely to accompany a change in the way they are bent.

Keywords: social influence, minority, educational innovations, coronavirus pandemic



Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ.....	12
1.1. Η έννοια της αλλαγής και της καινοτομίας.....	12
1.1.2. Η εισαγωγή της αλλαγής στο σύγχρονο σχολείο	16
1.2. Είδη αλλαγής.....	17
1.3. Μοντέλα αλλαγής και καινοτομίας	19
13.1. Μοντέλα εκπαιδευτικής αλλαγής.....	22
1.4. Μορφές σχολικής καινοτομίας και τεχνολογίες της πληροφορίας	26
1.4.1. Η περίπτωση της τηλεκπαίδευσης.....	29
1.4.2. Άλλες εκπαιδευτικές καινοτομίες και αλλαγές στο σχολείο του μέλλοντος	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΦΟΡΕΩΝ & ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	36
2.1. Οι ρόλοι στο σύγχρονο σχολείο	36
2.2. Ο ρόλος της ηγεσίας στις στάσεις απέναντι στην αντίσταση της αλλαγής/καινοτομίας.....	38
2.3. Η αντίσταση στη εκπαιδευτική αλλαγή.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΛΛΑΓΗ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΚΑΙ ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΙΟΨΗΦΙΑΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΤΟΥ ΚΟΡΟΝΟΪΟΥ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ.....	44
3.1. Ορισμός και περιεχόμενο της κοινωνικής επιρροής.....	44
3.2. Χαρακτηριστικά της μειονότητας για την εισαγωγή της αλλαγής.....	47
3.3. Το σύγχρονο σχολικό συγκείμενο: τηλεκπαίδευση και φορείς της αλλαγής στην περίοδο της πανδημίας.....	50
3.4. Επισκόπηση συναφών ερευνών σε διεθνές επίπεδο	56
3.4.1. Οι έρευνες επί του πεδίου στην Ελλάδα.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	58
4. Εμπειρική έρευνα	59
4.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	59
4.2. Αιτιολόγηση έρευνας.....	59
4.3. Μεθοδολογική Προσέγγιση	60



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

4.4. Δείγμα έρευνας	61
4.5. Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων	61
4.6. Διαδικασία έρευνας	62
4.7. Εγκυρότητα και αξιοπιστία	63
4.8. Περιορισμοί της έρευνας	64
4.9. Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	66
5.1. Παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων	66
5.2. Οι αλλαγές στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εν καιρώ πανδημίας. Η νέα πραγματικότητα διευθυντών και υποδιευθυντών	67
5.2.1. Απόψεις των διευθυντών – υποδιευθυντών για τις αλλαγές που εντοπίζουν στη λειτουργία της σχολικής μονάδας, λόγω πανδημίας	67
5.2.2. Απόψεις των διευθυντών – υποδιευθυντών για τα αρνητικά και θετικά στοιχεία των αλλαγών αυτών	71
5.2.3. Απόψεις διευθυντών και υποδιευθυντών για τον ρόλο τους στην προώθηση των αλλαγών στο σχολείο	73
5.3. Ο ρόλος των σχολικών φορέων στη διαχείριση εκδηλώσεων αντίστασης στην αλλαγή	75
5.3.1. Απόψεις διευθυντών και υποδιευθυντών για τις αντιστάσεις από τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς κατά την προώθηση αλλαγών	76
5.3.2. Απόψεις διευθυντών και υποδιευθυντών για το ρόλο τους στην εμπλοκή των εκπαιδευτικών στην αλλαγή και την άμβλυση των αντιδράσεων	78
5.3.3. Απόψεις διευθυντών και υποδιευθυντών για την εμπλοκή μαθητών με στόχο την άμβλυση των αντιδράσεων	80
5.3.4. Απόψεις διευθυντών και υποδιευθυντών για τη συνεργασία με τους γονείς	82
5.4. Επιρροή της μειονότητας και χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη	84
5.4.1. Λήψη αποφάσεων στο σχολείο και επιρροή που ασκεί η πλειονότητα σε αυτές	84
5.4.2. Οι αλλαγές των ισορροπιών στο σχολείο και βαθμός επιρροής, κατά τη διάρκεια της πανδημίας	86
5.4.3. Τα χαρακτηριστικά του διευθυντή-ηγέτη για να ασκήσει επιρροή	89
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	92
Ποια είναι η στάση των Διευθυντών και Υποδιευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, απέναντι στις αλλαγές, εν καιρώ πανδημίας Covid-19;	92
Πώς διαχειρίζονται τις εκδηλώσεις αντίστασης απέναντι στην αλλαγή;	94



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των διευθυντών της σχολικής μονάδας κατά την προώθηση των αλλαγών;- Ποια χαρακτηριστικά-δεξιότητες μειονότητας αναδεικνύονται;-Σύνδεση με τα χαρακτηριστικά που προτείνει ο Moscovici	95
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	98
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	101
Ελληνόγλωσση	101
Ξενόγλωσση	103
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Πρωτόκολλο Συνέντευξης.....	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Συνεντεύξεις.....	115



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

**Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της
πανδημίας του COVID – 19**



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με την είσοδο στη νέα δεκαετία το 2020, οι κοινωνίες ήρθαν αντιμέτωπες με ένα σοβαρό ζήτημα δημόσιας υγείας, το οποίο υφίσταται ακόμα και σήμερα σε πολλές χώρες του κόσμου. Το ζήτημα αυτό αφορά στην πανδημία του νέου κορονοϊού Sars – CoV – II, ο οποίος είναι ευρύτερα γνωστός και με τη συντομογραφία Covid-19 (Αθανασάκου & Μερτζάνη, 2020). Η πανδημία αυτή αποτελεί το σημαντικότερο γεγονός της σύγχρονης γενιάς, φέρνοντας πολλές και σημαντικές αλλαγές σε όλους τους τομείς της κοινωνίας. Ο χώρος της εκπαίδευσης δε θα μπορούσε να παραμείνει ανεπηρέαστος, καθώς και σε αυτόν οι αλλαγές της πανδημίας είναι ορατές.

Μια σημαντική έννοια που πρέπει να εξεταστεί στο σημείο αυτό αφορά στην εκπαιδευτική αλλαγή και καινοτομία, με αναφορά στην τηλεκπαίδευση. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τον Piper (2020) η εκπαιδευτική αλλαγή ορίζεται κάθε εκπαιδευτικός μετασχηματισμός, ο οποίος μπορεί να θεσμοθετηθεί μέσω ρυθμίσεων μικρότερης εμβέλειας – εδώ συμπεριλαμβάνονται οι υπουργικές αποφάσεις και τα προεδρικά διατάγματα – ενώ ο μετασχηματισμός αυτός μπορεί απλά να επέλθει χωρίς να θεσμοθετηθεί υποχρεωτικά. Εξ ορισμού, η εκπαιδευτική αλλαγή δεν αφορά σε ολόκληρο το εκπαιδευτικό σύστημα, αφού λαμβάνει χώρα σε συγκεκριμένες πτυχές του, με οργανωτικό και διοικητικό χαρακτήρα. Οι εκπαιδευτικές αλλαγές θεσμοθετούνται από ορισμένα κεντρικά όργανα, όπως είναι λόγου χάρη το υπουργείο παιδείας, ενώ μπορούν να λάβουν χώρα και από φορείς σε τοπικό επίπεδο, όπως είναι ο δήμος μιας περιοχής, για παράδειγμα (Andrew, et.al., 2020).

Στην εποχή της πανδημίας του κορονοϊού, η νέα επιτακτική ανάγκη για εκπαιδευτική και καινοτόμα αλλαγή αποτέλεσε η διαδικασία της τηλεκπαίδευσης, η οποία θεσμοθετήθηκε μέσω ενός συνόλου διαταγμάτων και υπουργικών αποφάσεων για την πρόληψη της διασποράς του νέου κορονοϊού. Εξ ορισμού, η τηλεκπαίδευση αποτελεί μια εκπαιδευτική αλλαγή και καινοτομία, όπου εφαρμόζεται στην πλειοψηφία των κρατών του κόσμου εδώ και χρόνια, αλλά μόνο στην περίοδο της πανδημίας κατόρθωσε να αναδείξει τις πολλές καινοτόμες χρήσεις της (Kim & Asbury, 2020).

Η τηλεκπαίδευση εννοιολογικά, συνιστά σύμφωνα με τον Obrad (2020) την εκπαίδευση των ατόμων εξ αποστάσεως, μέσω της χρήσης διαφόρων σύγχρονων και ασύγχρονων



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

εργαλείων, καθώς και πλατφορμών – εφαρμογών, όπως είναι το Skype, το Zoom, το WebeX και άλλα πολλά. Όπως κάθε αλλαγή έχει σαν χαρακτηριστικό γνώρισμα την εμφάνιση εκδηλώσεων αντίστασης, έτσι και η τηλεεκπαίδευση ήρθε αντιμέτωπη με ποικίλες αντιδράσεις.

Μια τελευταία έννοια, λοιπόν, που οφείλεται να αναφερθεί, αφορά στην αντίσταση στην αλλαγή και στους φορείς εδραίωσής της, με κριτήριο την έννοια της μειονότητας. Στη διεθνή κοινότητα το νόημα του ορου «μειονότητα» έχει διαφορετική σημασία και ο ορισμός της θεωρείται ένα σημαντικό αλλά ταυτόχρονα περίπλοκο ζήτημα, το οποίο αναλύεται σε επόμενο κεφάλαιο.. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται η αντίσταση στην αλλαγή του Ρωσσίδη (2019), η εναντίωση, δηλαδή, ορισμένων ομάδων, ή ακόμα και η επίδειξη αδιαφορίας εκ μέρους τους, ή η μερική ή πλήρη απόρριψη εκ μέρους τους, ορισμένων αλλαγών, για πολλούς λόγους, κυρίως ατομικούς. Οι φορείς που εδραιώνουν αυτή την αλλαγή συνιστούν συχνά τη μειονότητα, η οποία κατά βάση αποτελεί μια ομάδα ανθρώπων που είναι μικρότερη αριθμητικά από το υπόλοιπο ενός πληθυσμού σε μια χώρα, βρίσκεται σε μη κυρίαρχη θέση και διαχωρίζει τον εαυτό της ως έσω-ομάδα, από τις υπόλοιπες έξω-ομάδες μέσα στην κοινωνία που διαβιεί. Στη δεδομένη εργασία, ωστόσο, γίνεται αναφορά στη μειονότητα που διαθέτει θεσμικό ρόλο και την οποία αποτελούν οι διευθυντές και υποδιευθυντές Δημοτικών Σχολείων

Όσον αφορά το θεωρητικό μέρος, στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, το οποίο σχετίζεται με τις εκπαιδευτικές καινοτομίες, επιχειρείται μια αποσαφήνιση των εννοιών της αλλαγής και της καινοτομίας και η καταγραφή των ειδών της αλλαγής που σχετίζονται με την εκπαίδευση. Γίνεται, επίσης μια συσχέτιση με τις εκπαιδευτικές αλλαγές της πανδημίας και, κυρίως, με την εφαρμογή της τηλεεκπαίδευσης. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στον ρόλο που αναλαμβάνουν οι σχολικοί φορείς στην προώθηση των αλλαγών και, πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος του σχολικού ηγέτη κατά τη διαδικασία αυτή. Επιπλέον, αναφέρονται οι εκδηλώσεις αντίδρασης – αντίστασης που συνοδεύουν τις αλλαγές, γίνεται προσπάθεια καταγραφής των αιτιών τους και τονίζεται η θέση του σχολικού ηγέτη απέναντι σε τέτοιου είδους αντιστάσεις. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους ο ερευνητής θέλησε να αναλύσει την κοινωνική επιρροή και την ικανότητα των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων να ασκήσουν επιρροή, όντας μειοψηφίες, σε πλειοψηφικά υποκείμενα. Έγινε προσπάθεια να απαντήσει για το



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

αν η μειοψηφία είναι ικανή να αλλάξει τη στάση και τη γνώμη της πλειοψηφίας και με ποιον τρόπο.

Έπειτα, γίνεται εισαγωγή στο ερευνητικό μέρος. Στο τέταρτο κεφάλαιο δίνονται όλες οι απαραίτητες εισαγωγικές και θεωρητικές πληροφορίες για τον λόγο διεξαγωγής της παρούσας έρευνας και για τον τρόπο που αυτή διεκπεραιώθηκε. Σκοπός της συγκεκριμένης ποιοτικής έρευνας είναι η ανάδειξη των αντιλήψεων διευθυντών και υποδιευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για το σύνολο των αλλαγών, που έφερε η πανδημία στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Εξετάζεται, επίσης, πώς διαμορφώθηκε ο ρόλος του ηγέτη στην άσκηση επιρροής, κατά την προώθηση των αλλαγών και με ποιον τρόπο διαχειρίστηκε τις εκδηλώσεις αντίδρασης. Μέσω ημιδομημένης συνέντευξης και με ανοικτού τύπου ερωτήσεων, ο ερευνητής προσπάθησε να καλύψει τα δεδομένα που εξήχθησαν από τη μελέτη του θεωρητικού πλαισίου και επιχείρησε να συνδέσει τα δεδομένα αυτά με τα αποτελέσματα της δικής του έρευνας. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται λεπτομερής ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, όπως αυτά διαμορφώθηκαν από τις απαντήσεις του δείγματος. Τέλος, ακολουθεί η ενότητα των συμπερασμάτων, όπου εκεί γίνεται η σύνδεση των ευρημάτων με το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας εργασίας.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ

1.1. Η έννοια της αλλαγής και της καινοτομίας

Οι έννοιες της αλλαγής και της καινοτομίας συνιστούν ορολογίες που έχουν διαδραματίσει ένα σημαντικότατο ρόλο τα δυο τελευταία χρόνια (Izhar, et.al., 2021), αν και η σημαντικότητά τους έχει εξεταστεί και σε παλαιότερα έτη. Αναλυτικότερα, η έννοια της αλλαγής παραπέμπει για τον Abdous (2011), στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά την οποία ορισμένα μέλη ή άτομα σε ένα οργανισμό ή μονάδα, αποφασίζουν την υιοθέτηση νέων διαδικασιών, οργανώσεων ή δομών σε προγράμματα, ιδέες, προϊόντα, αγορές ή συστήματα. Η έννοια της αλλαγής συνδέεται σύμφωνα με τους Chyr, et.al. (2017) με την καινοτομία, η οποία παραπέμπει στη διαδικασία αλλαγής ενός συνόλου από στοιχεία μέσα σε έναν οργανισμό ή μονάδα, αλλαγές που λαμβάνουν χώρα κυρίως με πρωτοβουλίες των μελών του οργανισμού ή μονάδας, με απώτερο στόχο να αντιμετωπιστούν προβληματικές καταστάσεις που σχετίζονται άμεσα με το όραμα ή στόχους του κάθε οργανισμού.

Οι Robbins & Delenzo (2001, σελ. 230) δίνουν τον ορισμό της αλλαγής: «η αλλαγή είναι μια μεταβολή της δομής του περιβάλλοντος, της τεχνολογίας ή των ανθρώπων ενός οργανισμού». «Η αλλαγή μπορεί να περιγραφεί ως υιοθέτηση μιας καινοτομίας, όπου ο απώτερος στόχος είναι η βελτίωση των αποτελεσμάτων μέσω αλλαγής διαφόρων πρακτικών» (Carlopio, 1998, σελ. 2).

Η ορολογία της εκπαιδευτικής καινοτομίας με τη σειρά της, αναφέρεται σε τρόπους για να γίνει η εκπαίδευση ταχύτερη και πιο ευέλικτη, αποτελεσματική και οικονομικά αποδοτική. Αυτή η έννοια στην ουσία επί το πλείστο, συνδέεται με τεχνολογικές καινοτομίες, τις οποίες προσπαθεί να εφαρμόσει στον τομέα της εκπαίδευσης. Καθετί νέο και πρωτοπόρο που εφαρμόζεται μέσα στο εκπαιδευτικό σύστημα, αφορά στην εκπαιδευτική καινοτομία¹.

Η έννοια της εκπαιδευτικής αλλαγής είναι ένας αρκετά ευρύς όρος που αναφέρεται τόσο στη μετατόπιση παραδειγμάτων στην εκπαίδευση όσο και στις προσπάθειες μεταρρύθμισης στην

¹ Ενδεικτικά παραδείγματα είναι η υιοθέτηση των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας, η εφαρμογή καινοτόμων και πρωτοποριακών διδακτικών τεχνικών – όπως είναι η εκπαίδευση μέσω της μουσικής – ακόμα και η συμπεριληπτική εκπαίδευση για τη δημιουργία σχολείων για όλα τα παιδιά μαζί (Earley, 2013).



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

εκπαίδευση. Το πρώτο είναι συχνά μέρος του δεύτερου, αφού οι περισσότερες αλλαγές στον τομέα της εκπαίδευσης ξεκινούν για τη βελτίωση του ιδρύματος. Ομοίως, οι μεταβαλλόμενες προοπτικές στον τομέα της εκπαίδευσης είναι συνήθως αποτέλεσμα συνειδητοποίησης νέων ιδεών και νέων αναγκών. Οι προσπάθειες που καταβάλλονται για την προσαρμογή σε αυτές τις νέες ιδέες και την κάλυψη αυτών των αναγκών μπορούν να νοηθούν ως εκπαιδευτική αλλαγή (Ρωσσίδη, 2019).

Ενώ η καινοτομία συμβαίνει σε καθημερινή βάση σε σχολεία και τάξεις, η αλλαγή είναι αργή και μη συστηματική. Η καινοτομία είναι συχνά πρωτοβουλία ενθουσιωδών, αφοσιωμένων και ανατρεπτικών ατόμων και ομάδων. Η ενεργοποίηση και η επιτάχυνση της αλλαγής απαιτεί επίμονες και συντονισμένες προσπάθειες από όλες τις πλευρές: από πάνω προς τα κάτω και από πάνω προς τα μέσα, από το εσωτερικό του σχολείου και από έξω, από γονείς και τους φοιτητές, πανεπιστήμια, ΜΜΕ, μαζικές οργανώσεις, πολιτικούς παράγοντες, ιδιωτικές επιχειρήσεις και άλλους πολλούς φορείς. Η αλλαγή στην εκπαίδευση είναι συλλογικό ζήτημα (Κιούση, 2020).

Ωστόσο, στο παρόν σημείο είναι σημαντικό να γίνει αναφορά στη διαφορά της αλλαγής και της καινοτομίας. Η καινοτομία απαιτεί να δημιουργούνται και να υλοποιούνται νέες ιδέες και καινοτόμες προτάσεις, ενώ η εκπαιδευτική αλλαγή μπορεί να εφαρμόσει ιδέες και προτάσεις που έχουν εφαρμοστεί παλαιότερα και στο παρελθόν, με στόχο τη βελτίωση του σχολικού χώρου. Η καινοτομία σε αντίθεση με την εκπαιδευτική αλλαγή, προτάσσει την συνεχιζόμενη εξερεύνηση κι σχεδιασμό νέων προτάσεων για τη δημιουργία καινοτόμων σχολείων, ενώ η εκπαιδευτική αλλαγή στοχεύει κυρίως στη βελτίωση και αναδιαμόρφωση του σχολείου, και όχι στη θεώρησή του ως πρωτοπόρο. Παρά την διαφορά αυτή, οι δυο έννοιες θεωρούνται συνοδοιπόροι (Καψάλης, 2007).

Οι Bell & Ritchie (2002, σελ. 157) δηλώνουν ότι η αλλαγή και η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο βελτιώνονται οι άνθρωποι. Ο Fullan (1992, σελ. 22) ισχυρίζεται με τη σειρά του πως «η αλλαγή είναι μια διαδικασία εκμάθησης νέων ιδεών και πραγμάτων. Είναι να μαθαίνει κανείς να κάνει και να μαθαίνει, να καταλαβαίνει κάτι νέο». Από όλους τους ορισμούς, δίνεται στους ανθρώπους μια ιδέα ότι η αλλαγή και η καινοτομία είναι μια διαδικασία βελτίωσης της πρακτικής ενός ανθρώπου ή ενός οργανισμού. Η διαδικασία αλλαγής και καινοτομίας είναι πολύπλοκη, με πολλούς διαφορετικούς τύπους δυνατών αλλαγών κι καινοτομιών (Awang, et.al.,



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

2018). Επιπλέον, υπάρχουν πολλές διαφορετικές στρατηγικές για την εφαρμογή αυτών των αλλαγών/ καινοτομιών, με την επιτυχία της εφαρμογής να είναι μεταβαλλόμενη. Ο χειρισμός της εφαρμογής μιας αλλαγής και καινοτομίας δεν είναι εύκολος και μερικές φορές μπορεί να είναι μια επώδυνη διαδικασία. Επομένως, η εφαρμογή είναι η πιο σημαντική διαδικασία στην αλλαγή (Chyr, et.al., 2017).

Οι άνθρωποι χρειάζονται αλλαγή και καινοτομία για να βελτιωθούν σε όλους τους τομείς της ζωής. Οι Robbins & DeCenzo (2001) επεσήμαναν ότι οι παράγοντες που οδηγούν την αλλαγή είναι τόσο εξωτερικές όσο και εσωτερικές δυνάμεις που περιορίζουν τους διαχειριστές. Αυτές οι δυνάμεις προκαλούν την ανάγκη αλλαγής. Στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι αλλαγές επιβάλλονται από έξω ή υποκινούνται από εσωτερική πίεση. Ο απώτερος στόχος της αλλαγής είναι να γίνει η πρακτική καλύτερη ή πιο αποτελεσματική στο έργο. Οι Preedy et al (1997) ανέφεραν στο έργο τους, τρεις προοπτικές για την εκπαίδευση που επιβάλλουν την ανάγκη αλλαγής: την τεχνολογική, την πολιτική και την πολιτιστική. Η αλλαγή από τη φύση της περιλαμβάνει ορισμένα άτομα και ομάδες να εφαρμόζουν νέα πράγματα, τα οποία αναπόφευκτα διαταράσσουν το status quo εντός μιας μονάδας. Η διαχείριση αλλαγών είναι η βασική δραστηριότητα για την πραγματοποίηση των οργανωτικών στόχων, ενώ η εφαρμογή είναι η πρακτική ή/και η φυσική διαδικασία παροχής μιας καινοτομίας. Η αλλαγή είναι συνεχής διαδικασία παροχής μιας καινοτομίας (Abdous, 2011).

Στη διαδικασία αλλαγής και της εφαρμογής των καινοτομιών σε έναν οργανισμό, οι ηγέτες είναι ο βασικός ρόλος στη διαχείριση της αλλαγής. Θα πρέπει να διευκολύνουν κάθε στοιχείο της διαδικασίας αλλαγής/ καινοτομίας και να αναζητούν συνεχώς ευκαιρίες για ανάθεση προκειμένου να εμπλέξουν το προσωπικό τους στη διαδικασία αλλαγής, σύμφωνα με τον Fullan (1992).

Οι MacGilchrist et. al. (1997, οπ.αναφ. στο Bell & Ritchie, 2002: 60) προσφέρουν μερικά βασικά μηνύματα σχετικά με την αλλαγή και την καινοτομία: (1) ο χρόνος είναι βασικό συστατικό για να λάβει χώρα εξ' ορισμού η αλλαγή και η καινοτομία, (2) η ικανότητα αλλαγής – καινοτομίας ενός συστήματος ποικίλει, (3) η αλλαγή είναι περίπλοκη και πρέπει να διαχειριστεί σωστά, (4) οι εργαζόμενοι εντός του συστήματος ή οργανισμού πρέπει να αποτελούν το επίκεντρο της αλλαγής, (5) ο παράγοντας αλλαγής αναφέρεται σε άτομα που λειτουργούν ως



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

καταλύτες και αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη διαχείριση της αλλαγής και (6) ο ηγέτης σε μια επιχείρηση ή/και μονάδα ή οργανισμό πρέπει να μεριμνάει για την προώθηση της αλλαγής και της καινοτομίας.

Η αλλαγή και η καινοτομία δύνανται να εφαρμοστούν σε ένα σύνολο κλάδων, οργανισμών ή μονάδων, συμπεριλαμβανομένων και των σχολικών μονάδων – κάτι που αναλύεται σε επόμενη υποενότητα. Επιπλέον, η αλλαγή και καινοτομία διέπονται από ορισμένα μοντέλα και θεωρητικές αρχές, που ποικίλουν ανά τον τομέα εφαρμογής της. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα γενικά και κύρια θεωρητικά – εννοιολογικά μοντέλα για την αλλαγή και καινοτομία (Bell & Ritchie, 2002).

Εξ ορισμού, η εκπαιδευτική αλλαγή και καινοτομία αφορούν σε πέντε (5) κύριες τάξεις: στην πρώτη τάξη, η εκπαιδευτική αλλαγή αφορά σε οποιαδήποτε αλλαγή επιφανειακού επιπέδου που αποτελεί απάντηση σε νέες ιδέες/ καινοτομίες. Σε αυτό το επίπεδο αλλαγής, η ανταπόκριση καθώς και οι νέες ιδέες πρέπει να ενταχθούν στο τρέχον εννοιολογικό πλαίσιο της εκπαίδευσης. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, η αλλαγή απορρίπτεται υπέρ της διατήρησης του ήδη τρέχοντος πλαισίου μέσα στο σχολείο. Αυτή η αλλαγή δεν οδηγεί στη μεταρρύθμιση καθώς γίνεται αποδεκτή μόνο εάν είναι συμβατή με τα αποδεκτά πρότυπα, ειδικά τα κοινωνιολογικά (Πασιαρδής, 2015).

Η αλλαγή δεύτερης τάξης σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2015), αναφέρεται σε αυτό που μοιάζει περισσότερο με μεταρρύθμιση και πραγματική αλλαγή στο πεδίο. Ασχολείται με τους αποδεκτούς κανόνες και το τρέχον εννοιολογικό πλαίσιο, αλλά λειτουργεί με αυτούς για αλλαγή σε ένα πολύ γενικό πλαίσιο και όχι για αλλαγή αυτών των κανόνων. Τα ευρήματα της έρευνας του Marzano υποδηλώνουν ότι η αλλαγή δεύτερης τάξης είναι η πιο ουσιαστική και γνήσια αλλαγή σε σχέση με την αλλαγή στην πρώτη τάξη. Εκτός από τις τάξεις αλλαγής, υπάρχουν και τα επίπεδα αλλαγής. Η αλλαγή σε τοπικό επίπεδο καλύπτει τις καθημερινές ανάγκες και πραγματικότητες της εκπαίδευσης. Αυτό θα αναφερόταν σε αλλαγές που επήλθαν σε επίπεδο σχολείου ή ακόμα και σε επίπεδο περιφέρειας. Αυτή η τοπική αλλαγή, αν και περιορίζεται σε μια συγκεκριμένη τοποθεσία, μπορεί να αντικατοπτρίζει την επιτυχημένη μεταρρύθμιση που είναι ο στόχος της εκπαιδευτικής αλλαγής δεύτερης τάξης, αφού η αλλαγή προσαρμόζεται απευθείας μέσα σε μια συγκεκριμένη κοινότητα. Αυτό το επίπεδο αλλαγής είναι μιας ευρύτερης



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

ποικιλίας, από πάνω προς τα κάτω. Η εκπαιδευτική αλλαγή σε εθνικό επίπεδο περιλαμβάνει κυβερνητικές εντολές και πρωτοβουλίες και συχνά πηγάζει εκτός του ίδιου του τομέα της εκπαίδευσης και στα χέρια των φορέων χάραξης πολιτικής. Δεδομένου ότι αυτό το επίπεδο είναι μεγάλο και επιδιώκει να πραγματοποιήσει ευρείες αλλαγές, μπορεί να αποτύχει να οδηγήσει σε πραγματική μεταρρύθμιση και αντίθετα να εμπίπτει στην κατηγορία της αλλαγής πρώτης τάξης, όπως εύλογα σημειώνει σχετικά ο Πασιαρδής (2015).

Πολλές αλλαγές στην εκπαίδευση και αγωγή είναι αποτέλεσμα εθνικών πρωτοβουλιών που άμεσα βρίσκονται εκτός του κόσμου της εκπαίδευσης και αγωγής (πέμπτος τομέας). Το ότι είναι εξωτερικές αυτές οι αλλαγές, δεν σημαίνει πως ακυρώνονται. Ωστόσο αυτή η πρακτική ίσως και να καθιστά δυσκολότερη την υλοποίηση αυτών των πρωτοβουλιών. Αυτές οι κινήσεις προς την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση είναι άμεσες απαντήσεις στις τάσεις της εκπαίδευσης από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής εκτός της εκπαίδευσης. Η δυσκολία αυτή έγκειται στο ότι όταν ενεργοποιείται αυτή η αλλαγή χρειάζεται συχνά χρόνος για να κυλήσει σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, που οδηγεί σε αποτυχημένη μεταρρύθμιση/ καθυστερημένη αλλαγή (Πασιαρδής, 2015).

1.1.2. Η εισαγωγή της αλλαγής στο σύγχρονο σχολείο

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρει ο Καψάλης (2007), η διαδικασία της αλλαγής επιτυγχάνεται μέσω συστηματικής μεθόδου σε έναν οργανισμό. Η παραπάνω διατύπωση βασίζεται σε τρεις συγκεκριμένους άξονες: α) όταν ένα μέρος του ευρύτερου συστήματος υποβάλλεται σε αλλαγή, τότε με ανάλογο τρόπο ασκείται επιρροή και άλλα μέρη του και έτσι, η αλλαγή πραγματοποιείται γενικά, β) βάσει της μελέτης του Burke (2002, αναφ. στο: Μυλωνάκου – Κεκέ, 2009) η αλλαγή πραγματοποιείται στην περίπτωση που τίθεται ως κεντρικός στόχος η αλλαγή το συστήματος γενικά και όχι κάποιου μεμονωμένου μέρους του. Έχει ιδιαίτερη σημασία να γίνεται προσπάθεια αλλαγής του άξονα ιδεών του συστήματος με έμφαση στο αξιακό μοντέλο της κοινότητας, στο οποίο καλούνται όλα τα μέλη της, γ) ο τελευταίος άξονας έχει την αναφορά του στο ανοιχτό σύστημα και στην επιρροή που ασκείται



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

σε αυτό εξωτερικά. Με στόχο το εκάστοτε σύστημα να εξακολουθήσει να υπάρχει, πρέπει να πραγματοποιείται ανανέωση στον κάθε οργανισμό.

Βάσει των όσων αναφέρουν οι Katz και Kahn (1978, στο: Καψάλης, 2007), είναι πολύ σημαντικό ότι η ενέργεια που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο επηρεάζει το όλο σύστημα, δηλαδή το εκπαιδευτικό δυναμικό μπορεί να ωθήσει προς την αλλαγή ολόκληρο το σχολικό περιβάλλον.

Η εκάστοτε σχολική μονάδα συνιστά ένα ανοικτού τύπου σύστημα, το οποίο εξωτερικά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το περιρρέον περιβάλλον του, ενώ τις επιδράσεις που δέχεται προσπαθεί να τις μεταβάλει μερικώς, ώστε να αποτελούν λειτουργική ανανέωση στο επίπεδο της μάθησης των μαθητών. Ακόμα, η σχολική μονάδα ως οργανισμός επηρεάζεται ακατάπαυστα στο επίπεδο των μεταβολών. Συνεπώς, για να μπορέσει το σχολικό περιβάλλον να ανταποκριθεί αποτελεσματικά και ορθά στο σύνολο των αλλαγών που επιχειρούνται, διαμορφώνει ορισμένους αμυντικούς μηχανισμούς. Επομένως, το σύνολο όλων των αλλαγών αφορά σε όλο το σχολικό περιβάλλον, ενώ θεωρείται ότι είναι συστημικό (Μυλωνάκου – Κεκέ, 2009). Επίσης, το σύνολο των αλλαγών αφορά στην προσπάθεια εισόδου ενός αριθμού των νέων δεδομένων στον εκάστοτε οργανισμό. Συγκεκριμένα, μια ή περισσότερες αλλαγές ενδέχεται να σχετίζονται με διάφορα μεγέθη σε έναν οργανισμό, όπως για παράδειγμα η οργάνωσή του, το σύνολο των μελών του, κ.α.

1.2. Είδη αλλαγής

Υπάρχουν τουλάχιστον τρεις τρόποι με τους οποίους ένας οργανισμός, όπως ένα σχολείο, μπορεί να αλλάξει. Αυτοί οι τρεις τρόποι είναι δομικοί, τεχνολογικοί και πολιτιστικοί. Η δομική αλλαγή σχετίζεται με τον επανασχεδιασμό του τρόπου οργάνωσης του σχολείου. Για παράδειγμα, ένα σχολείο μπορεί να προσθέσει ή να αφαιρέσει τμήματα, να αλλάξει θέσεις εργασίας και ή να δημιουργήσει νέες θέσεις εντός του ιδρύματος. Η τεχνολογική αλλαγή αναφέρεται στην ανάγκη να γίνουν προσαρμογές στη χρήση διαφόρων ηλεκτρονικών αλλαγών. Είναι σύνηθες να υπάρχει αντίσταση στην αλλαγή της τεχνολογίας επειδή οι άνθρωποι γενικά δεν θέλουν να χάνουν χρόνο μαθαίνοντας νέα πράγματα. Η τεχνολογία μπορεί μερικές φορές, να



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

οδηγήσει σε συρρίκνωση, μια κατάσταση που γενικότερα, δεν είναι αρεστή στους ανθρώπους, κατά τους Chyr, et.al. (2017).

Η τελική μορφή αλλαγής είναι η πολιτισμική αλλαγή. Αυτή η μορφή αλλαγής έχει να κάνει με το πώς σκέφτονται οι άνθρωποι για τον οργανισμό. Με άλλα λόγια, η πολιτισμική αλλαγή προκαλεί μια αλλαγή στις πεποιθήσεις και τις υποθέσεις σχετικά με το σχολείο και τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνουν χώρα τα πράγματα. Κάθε σχολείο έχει τον μοναδικό του τρόπο να βλέπει τον κόσμο και να διδάσκει και να βοηθά τους μαθητές – η πολιτισμική αλλαγή περιλαμβάνει την τροποποίηση αυτών των απόψεων. Το εύρος της αλλαγής μπορεί να επηρεάσει την προθυμία των ανθρώπων να την αποδεχτούν. Για παράδειγμα, ας υποτεθεί ότι ένα σχολείο προσλαμβάνει έναν επιπλέον δάσκαλο λόγω της υπερφόρτωσης των καθηκόντων των ήδη υπαρχόντων δασκάλων. Σε αυτή την περίπτωση, πιθανότατα θα υπάρξει μικρή αντίσταση σε αυτή τη μορφή αλλαγής, επειδή το σημερινό σύστημα ήταν τόσο αφόρητο. Ωστόσο, εάν η αλλαγή απαιτεί την απομάκρυνση των δασκάλων, είναι ασφαλές να υποθέσει κανείς ισχυρή αντίσταση, σύμφωνα με την Κιούση (2020).

Αυτή η ίδια γραμμή σκέψης ισχύει και για άλλες μορφές αλλαγής, δηλαδή τις τεχνολογικές και πολιτισμικές. Μικρές αλλαγές θα γίνονται ανεκτές και επίσης, σημαντικές αλλαγές θα γίνονται ανεκτές εάν ανακουφίζουν ένα σημαντικό πρόβλημα. Ωστόσο, εάν οι αλλαγές είναι δυσεύρετες λόγω του μεγέθους ή της αδυναμίας επίλυσης ενός προβλήματος, η αντίσταση είναι πιο πιθανή. Είναι επίσης σημαντικό να συνειδητοποιήσει κανείς ότι αυτές οι αλλαγές στο σχολείο μπορούν να συμβούν ταυτόχρονα. Για παράδειγμα, μια τεχνολογική αλλαγή όπως είναι η ενσωμάτωση της ηλεκτρονικής μάθησης θα μπορούσε να οδηγήσει στην ανάγκη αλλαγής των πραγμάτων, όσον αφορά τον οργανισμό. Για παράδειγμα, μπορεί να είναι απαραίτητη, έτσι, η αναδιάρθρωση του τμήματος πληροφορικής κατανέμοντας τις αρμοδιότητες και προσλαμβάνοντας επιπλέον άτομα, ειδικά καθηγητές πληροφορικής. Επιπλέον, οι πολιτισμικές αλλαγές μπορεί να επηρεαστούν από την υιοθέτηση της ηλεκτρονικής μάθησης μέσω της ανάγκης ο οργανισμός να είναι πιο δεκτικός στις λογής ταχείες αλλαγές του κόσμου της πληροφορικής, σύμφωνα με τον Καλοβρέτσο (2020).



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

1.3. Μοντέλα αλλαγής και καινοτομίας

Σύμφωνα με τους Greenberg & Baron (2013), τα μοντέλα αλλαγής αφορούν σε αυτό που είναι ευρύτερα γνωστό ως *οργανωσιακή αλλαγή*, η οποία παραπέμπει στην ανάγκη μιας μονάδας ή οργανισμού να εκσυγχρονιστεί, να αλλάξει ή/και να εφαρμόσει καινοτόμες δράσεις, έτσι ώστε να κατορθώσει να επιβιώσει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο ή για να επιτύχει τους όποιους στόχους, αξίες, οράματα, αποστολή ή αρχές της. Η οργανωσιακή αλλαγή είναι σημαντική έννοια εδώ, διότι μέσα από την ορολογία αυτή προκύπτουν κι τα μοντέλα αλλαγής. Έτσι, η οργανωσιακή αλλαγή αφορά «στη διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από μια κατάσταση σε μια άλλη, ειδικά μια επιθυμητή κατάσταση ή θέση, με στόχο να αυξήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του, σε όλα τα επίπεδα και τομείς δραστηριότητάς του» (σελ. 211).

Όπως προσημειώθηκε, τα μοντέλα αλλαγής ποικίλουν ανά τον τομέα εφαρμογής τους, με άλλα λόγια, άλλα μοντέλα αλλαγής/καινοτομίας προτείνονται για την εκπαίδευση, και άλλα για τον τομέα των επιχειρήσεων. Στην προκείμενη υπάρχουν ορισμένα γενικά μοντέλα που αποτελούν τρόπον τινά, τη βάση όλων των επόμενων, περισσότερο εξειδικευμένων, μοντέλων στο μέλλον.

Σημαντική θεωρητική προσέγγιση και μοντέλο στην αλλαγή, είναι η θεωρία του Lewin. Ο Kurt Lewin όπως σημειώνει η Κωσταρίδου – Ευκλείδη (2013, σελ. 141), «ήταν από τους πρώτους που εισήγαγαν στη ψυχολογία την έννοια του κινήτρου [...] υποστήριξε ότι η συμπεριφορά ήταν το προϊόν τόσο του περιβάλλοντος, όσο και του ατόμου, δηλαδή ότι $B=F(P,E)$ ». Η εν λόγω θεωρία είναι σημαντική στην παρούσα υποενότητα διότι ο Lewin θεωρούσε πως όταν το άτομο έχει έναν συγκεκριμένο σκοπό, διέπεται από μια κινητοποίηση και ανάγκη για αλλαγή, τότε η αλλαγή που επέρχεται συνήθως είναι καινοτόμα, πρωτοπόρα και αποτελεσματική. Με βάση αυτή τη θεωρία, για την αλλαγή είναι σημαντική η κινητοποίηση του ατόμου και η ύπαρξη φιλοδοξιών. Στο σχήμα 2 παρακάτω, παρατίθεται η χρονική πορεία της διαμόρφωσης των φιλοδοξιών κατά τον Lewin.

Ο Lewin σημειώνει ότι υπάρχουν τρία (3) σε αριθμό, φάσεις και στάδια καινοτομίας. Η πρώτη φάση αφορά στο «ξεπάγωμα» που αποτελείται από τη δημιουργία ενός κλίματος μη ικανοποίησης με το υπάρχον καθεστώς σε έναν οργανισμό – στην προκείμενη το σχολείο, καθώς



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

και την ελαχιστοποίηση των αντιδράσεων στην αλλαγή και την ενδυνάμωση του οραματικού σχεδιασμού για την καινοτομία. Στη δεύτερη φάση, η οποία ονομάζεται «αλλαγή και κίνηση», λαμβάνει χώρα η αλλαγή σε επίπεδο ατομικό, σε δομικό και επίπεδο συστήματος, ενώ παρέχονται κι οι απαραίτητες εκπαιδεύσεις – καταρτίσεις για να αποκτήσει το άτομο τα απαραίτητα και απαιτούμενα εφόδια. Στη φάση αυτή, λαμβάνει χώρα επίσης και η ενθάρρυνση και συνεχιζόμενη υποστήριξη των ατόμων που προωθούν και που προάγουν την καινοτομία, ενώ όσοι αντιστέκονται σε αυτήν, περιθωριοποιούνται. Τέλος, στην τρίτη φάση, η οποία ονομάζεται «παγίωση», τα νέα συστήματα επιβράβευσης εμφανίζονται, ενώ συνάμα εμφανίζονται και καινούργια συστήματα για τον έλεγχο της πορείας της καινοτομίας.

Σχήμα 2. Το μοντέλο του Lewin: οι φιλοδοξίες και η κινητοποίηση για αλλαγή



Πηγή: Κωσταρίδου – Ευκλείδη (2013)

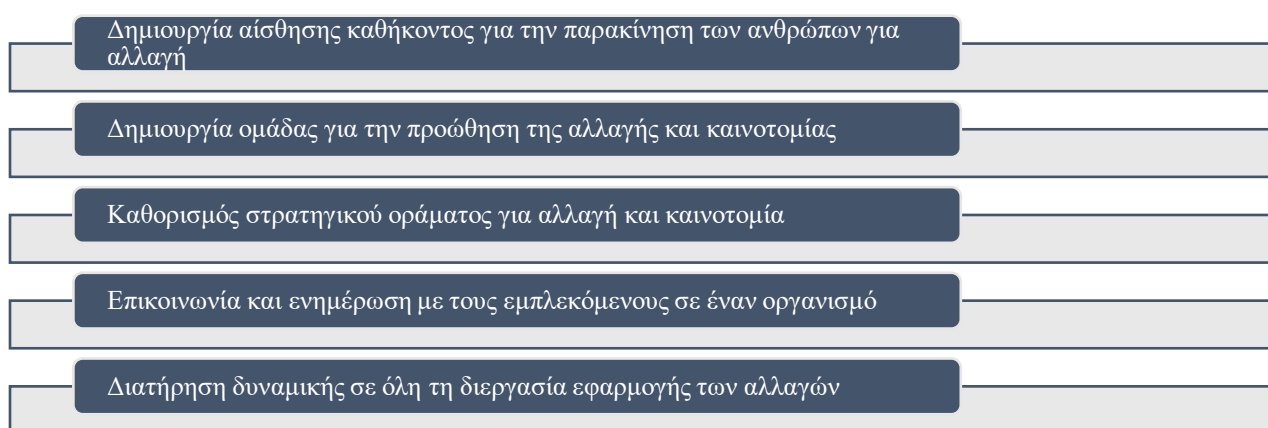
Ένα ακόμα σημαντικό γενικό μοντέλο για την αλλαγή, είναι το μοντέλο του Kotter. Ο ίδιος δημιούργησε μια θεωρία που επικεντρώθηκε κυρίως στους ανθρώπους που εμπλέκονται σε μια διαδικασία αλλαγής και στην ψυχολογία (Ρωσσίδης, 2019). Το μοντέλο παρουσιάζεται τμηματικά στο σχήμα 3. Το εν λόγω μοντέλο στην ουσία αναδεικνύει τη βάση της εφαρμογής αλλαγών και τονίζει το ρόλο του ηγέτη σε μια μονάδα/οργανισμό, ο οποίος καλείται να εφαρμόσει τα αρχικά στάδια αυτού του μοντέλου, υιοθετώντας τα σωστά και ιδανικά ηγετικά στυλ (Πασιαρδής, 2015).



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

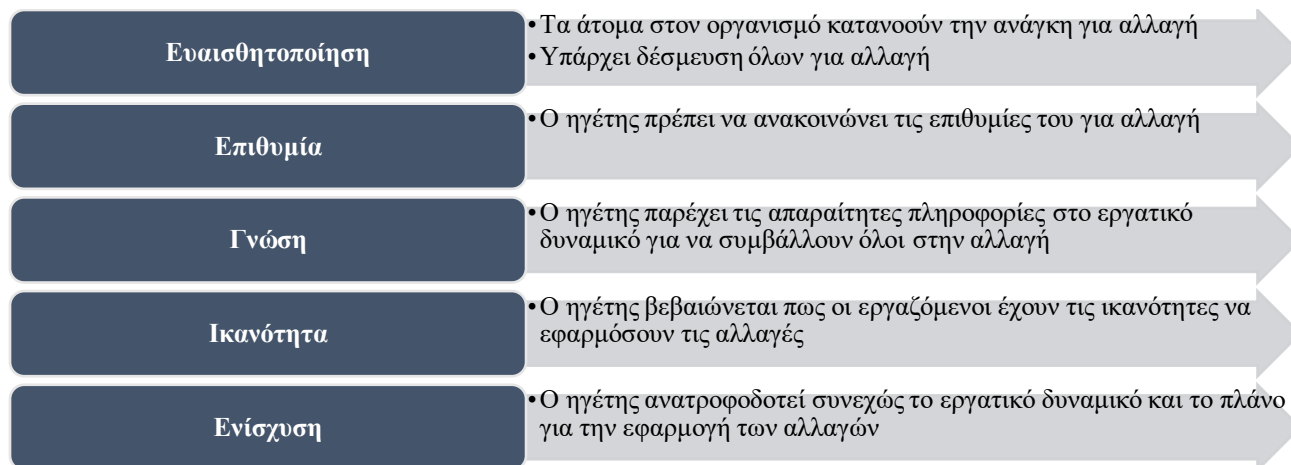
Στο σχήμα 4, τέλος, παρουσιάζονται οι μεταβλητές ενός ακόμα γενικού μοντέλου για την αλλαγή, το οποίο δίνει έμφαση στη στοχοθέτηση των σκοπών και αποστολών ενός οργανισμού ή μονάδας, στα πλαίσια της εφαρμογής των όποιων αλλαγών. Το μοντέλο ADKAR αναδεικνύει επί της ουσίας τη σημασία της θέσπισης των σωστών στόχων και της οργάνωσης (Ρωσσίδης, 2019).

Σχήμα 3. Το μοντέλο του Kotter: τα στάδια της αλλαγής και ο ρόλος του ηγέτη



Πηγή: Ρωσσίδης (2019)

Σχήμα 4. Το μοντέλο ADKAR: η σημασία της στοχοθέτησης



Πηγή: Ρωσσίδης (2019)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

13.1. Μοντέλα εκπαιδευτικής αλλαγής

Η κύρια πρόκληση της εκπαιδευτικής αλλαγής είναι το πώς να κατανοήσει κανείς, και έτσι, να αντιμετωπίσει την ταχεία αλλαγή σε έναν απρόβλεπτα ταραγμένο κόσμο. Οι αναδυόμενες θεωρίες εκπαιδευτικής αλλαγής χρησιμοποιούν έννοιες και ιδέες που προέρχονται από τις λογής επιστήμες. Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτών των θεωριών είναι η μη γραμμικότητα των διαδικασιών, η σκέψη για την εκπαίδευση ως ένα ανοιχτό σύστημα, και η αλληλεξάρτηση των διαφόρων συστατικών του εκπαιδευτικού συστήματος (Θεολόγου & Παπαδημητρίου, 2018).

Υπάρχουν αρκετά μοντέλα εκπαιδευτικής αλλαγής, ωστόσο το σημαντικότερο – και συχνά χρησιμοποιούμενο – μοντέλο, είναι το μοντέλο του Fullan. Το εν λόγω μοντέλο επικεντρώθηκε στο ότι «οι συμμετέχοντες μέσα στο σχολείο είναι πολύ σημαντικό να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία αλλαγής» (Ellsworth, 2001, σελ. 103- 104). Ο Ellsworth (2001) σχολίασε ότι οι Fullan and Stiegelbauer (1991) είχαν ένα όραμα για την εκπαιδευτική αλλαγή που παρουσιάζει σύνολα από κατευθυντήριες γραμμές για την αντίσταση, αντιμετώπιση ή καθοδήγηση των προσπαθειών αλλαγής από την προοπτική που κυμαίνεται από το μαθητή έως την εθνική κυβέρνηση. Ο Fullan, χαράσσοντας ένα διαφορετικό δρόμο από την Everett Rogers, επικεντρώνεται περισσότερο στα χαρακτηριστικά της καινοτομίας με τη συμβολή εξωτερικών παραγόντων και έτσι, εμβαθύνει στους ρόλους που επιτελούν οι εσωτερικοί παράγοντες. Το μοντέλο αυτό, αναλύεται παρακάτω.

Εκτός από την κατανόηση της διαδικασίας αλλαγής, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να γίνουν πιο ικανοί στη χρήση της. Όπως έχουν αποδείξει οι Miles και Fullan (1991), η διαδικασία αλλαγής αποτελείται από μια σειρά από τρεις αλληλοκαλυπτόμενες φάσεις: έναρξη, υλοποίηση και θεσμοθέτηση. Η φάση έναρξης αφορά τη λήψη απόφασης για την έναρξη της καινοτομίας και την ανάπτυξη δέσμευσης για τη διαδικασία. Οι βασικές δραστηριότητες στη φάση έναρξης είναι η απόφαση έναρξης και η ανασκόπηση της τρέχουσας κατάστασης του σχολείου όσον αφορά τη συγκεκριμένη αλλαγή. Ο Fullan έκανε μια ανάλυση των διαφόρων σταδίων σχολικής βελτίωσης και αλλαγής: η καινοτομία πρέπει να συνδέεται με μια τοπική ατζέντα και τις τοπικές ανάγκες υψηλού προφίλ, μια σαφή, καλά δομημένη προσέγγιση για την αλλαγή είναι απαραίτητη, είναι άκρως σημαντικό να υπάρχει ένας ενεργός υποστηρικτής που κατανοεί την



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

καινοτομία και την υποστηρίζει, είναι απαραίτητη η ενεργή εκκίνηση για την έναρξη της καινοτομίας (από πάνω προς τα κάτω) και, τέλος, η αλλαγή και η καινοτομία πρέπει να διέπονται από ποιότητα (Fullan, 1991).

Η υλοποίηση είναι η φάση της διαδικασίας που έχει λάβει τη μεγαλύτερη προσοχή. Είναι η φάση της απόπειρας χρήσης της αλλαγής. Οι βασικές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα κατά την υλοποίηση είναι η υλοποίηση σχεδίων δράσης, η ανάπτυξη και διατήρηση δέσμευσης, ο έλεγχος της προόδου και η υπέρβαση προβλημάτων. Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας σε αυτό το στάδιο είναι: η θέσπιση σαφής ευθύνη για την ενορχήστρωση/συντονισμό, ο κοινός έλεγχος προς την υλοποίηση των εφαρμογών των αλλαγών στο σχολείο, η συνεργασία και η υποστήριξη όλων των φορέων για την εφαρμογή της αλλαγής, η επαρκής και διαρκής ανάπτυξη του προσωπικού και συνεχής κατάρτιση και τέλος, ανταμοιβές για τους εκπαιδευτικούς στην αρχή της διαδικασίας (ενδυνάμωση, συλλογικότητα, κάλυψη αναγκών, βοήθεια στην τάξη, μείωση φόρτου, έξοδα, κ.α.).

Η θεσμοθέτηση είναι η φάση κατά την οποία η εκπαιδευτική καινοτομία και η αλλαγή παύουν να θεωρούνται ως κάτι νέο και γίνονται μέρος του συνήθους τρόπου δράσης του σχολείου. Η μετάβαση από την εφαρμογή στη θεσμοθέτηση περιλαμβάνει τη μετατροπή ενός πιλοτικού έργου, σε μια πρωτοβουλία για το σχολείο, πολύ συχνά χωρίς το πλεονέκτημα της προηγουμένως διαθέσιμης χρηματοδότησης. Οι βασικές δραστηριότητες σε αυτό το στάδιο είναι η έμφαση στην «ενσωμάτωση» της αλλαγής στις δομές του σχολείου, την οργάνωση και τους πόρους του, καθώς και την εξάλειψη ανταγωνιστικών ή αντιφατικών πρακτικών, με την παράλληλη δημιουργία τόσο ισχυρών, όσο και συνεργατικών δεσμών με εξωτερικούς και εσωτερικούς εκπαιδευτικούς φορείς.

Πολλές προσπάθειες εκπαιδευτικής αλλαγής αποτυγχάνουν να προχωρήσουν πέρα από την έγκαιρη εφαρμογή, επειδή οι εμπλεκόμενοι δεν συνειδητοποιούν ότι καθεμία από αυτές τις φάσεις έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά και απαιτούν διαφορετικές στρατηγικές προς εφαρμογή. Η διαφοροποίηση μεταξύ των τριών φάσεων έναρξης, υλοποίησης και θεσμοθέτησης είναι πολύ χρήσιμη, όπως και η άρθρωση των κατάλληλων δραστηριοτήτων στο εκάστοτε στάδιο. Άλλωστε, στις πρώτες φάσεις μιας προσπάθειας βελτίωσης του σχολείου, η διαδικασία έναρξης, υλοποίησης και θεσμοθέτησης θα συνεχιστεί σε τουλάχιστον δύο επίπεδα. Το πρώτο



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

είναι σε επίπεδο τάξης - η εφαρμογή μιας αλλαγής στο πρόγραμμα σπουδών και τη διδασκαλία. Στο επίπεδο του σχολείου, ο κύκλος έναρξης, υλοποίησης και θεσμοθέτησης αφορά κυρίως την ανάπτυξη ικανοτήτων – τη διαδικασία εκμάθησης του πως να αλλάζει το σχολείο (Fullan, & Stiegelbauer, 1991). Μόλις το σχολείο αναπτύξει την «ικανότητα να αλλάζει», τότε οι διαδοχικοί κύκλοι καινοτομίας γίνονται πολύ ευκολότεροι. Ένα δεύτερο ζήτημα που τίθεται από την ανάλυση έναρξης, υλοποίησης και θεσμοθέτησης, είναι οι δεξιότητες που απαιτούνται από τους φορείς αλλαγής. Ο φορέας αυτός θα πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη και να είναι καταρτισμένος – επιμορφωμένος (Κιούση, 2020).

Ο Fullan (1993) στην αιχμή της σκέψης για την εκπαιδευτική αλλαγή, δημοσίευσε το έργο του *Τριλογία των Δυνάμεων Αλλαγής*, στο οποίο προσδιόρισε «τα οκτώ βασικά μαθήματα του νέου παραδείγματος της αλλαγής» (Fullan, 1993: 21-2). Αυτά τα μαθήματα παρέχουν μια κατάλληλη περίληψη αυτής της ανασκόπησης της εκπαιδευτικής αλλαγής για τους σκοπούς της αυθεντικής σχολικής βελτίωσης και αλλαγής. Όπως προειδοποιεί, ωστόσο, ο Fullan, κάθε μάθημα είναι κάτι σαν παράδοξο (που δεν πρέπει να αποτελεί έκπληξη) και θα πρέπει να θεωρούνται ως ένα πλήρες σύνολο, το καθένα επωφελούμενο από τη σοφία των άλλων επτά. Τα οκτώ βασικά μαθήματα του Fullan για το νέο παράδειγμα αλλαγής είναι τα εξής: 1) δεν μπορεί να επιβληθεί μια αλλαγή, όσο πιο περίπλοκη είναι αυτή, τόσο πιο δύσκολα μπορεί να εφαρμοστεί, 2) η αλλαγή αποτελεί τρόπον τινά ένα ταξίδι και όχι ένα σχέδιο δηλαδή, η αλλαγή είναι η γραμμική, συχνά φορτωμένη και με αβεβαιότητες, 3) τα προβλήματα είναι φίλοι μας – δηλαδή είναι αναπόφευκτα και χωρίς αυτά, δεν μπορεί κανείς να μάθει πως μπορεί να προχωρήσει, 4) απαιτείται στρατηγικός σχεδιασμός, 5) ο ατομικισμός και η συλλογικότητα πρέπει να έχουν ίση δύναμη-δηλαδή δεν υπάρχουν μονόπλευρες λύσεις για την απομόνωση κι την ομαδική σκέψη, 6) η αποκέντρωση δεν λειτουργεί, 7) η σύνδεση με το περιβάλλον είναι κρίσιμη για την επιτυχία και, 8) κάθε άτομο συνιστά παράγοντα αλλαγής.

Ο Ellsworth (2001) επεσήμανε ότι τα ζητήματα που βοηθά το εν λόγω μοντέλο του Fullan να αντιμετωπίσει τον παράγοντα αλλαγής περιλαμβάνουν τα εξής ερωτήματα: (1) ποιες είναι οι επιπτώσεις της αλλαγής για άτομα ή οργανισμούς που την προωθούν; (2) τι μπορούν να κάνουν οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι για να προωθήσουν την αλλαγή που καλύπτει τις ανάγκες και τις προτεραιότητές τους; Σύμφωνα με τη Rogers (1996), ένας παράγοντας αλλαγής είναι ένα



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

άτομο που επηρεάζει τις αποφάσεις καινοτομίας των πελατών προς μια κατεύθυνση επιθυμητή από μια υπηρεσία αλλαγής. Η διάχυση της καινοτομίας της Rogers φαίνεται να έχει μια σαφή τομή μεταξύ του παράγοντα αλλαγής και του συστήματος πελατών του. Αντίθετα, όμως, ο Fullan βλέπει κάθε ενδιαφερόμενο στην εκπαιδευτική αλλαγή ως παράγοντα αλλαγής, προτείνοντας ότι υπάρχουν (4) τέσσερις ευρείες φάσεις στη διαδικασία αλλαγής: έναρξη, εφαρμογή, συνέχιση και αποτέλεσμα.

Πέραν των ανωτέρω μοντέλων, σημαντικό ρόλο επιτελεί το μοντέλο Cycle change. Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι αντιδρούν και ανταποκρίνονται στην αλλαγή με έξι (6) προβλέψιμους τρόπους σύμφωνα με το μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους Lillie Brock και Ann Salerno, συνιδρυτές της σειράς κύκλου αλλαγής (TM). Αυτά τα στάδια συμβαίνουν σε έναν κύκλο, όπου αντανακλώντας τις συναισθηματικές σκέψεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές του ατόμου που βιώνει την αλλαγή, είναι δυνατό να εφαρμοστεί ένα σύνολο καινοτομιών, ειδικά στη σχολική μονάδα (Ρωσσίδης, 2019). Τα στάδια αυτά, παρουσιάζονται αναλυτικά στο σχήμα 1, παρακάτω.

Σχήμα 1. Το μοντέλο Cycle Change: η αντίδραση στην αλλαγή

Απώλεια: συναισθήματα φόβου, άγχου, στρες	Αμφιβολία: συναισθήματα καχυποψίας	Ανακάλυψη: αισθήματα ικανοποίησης
		Κατανόηση: αισθήματα επιτυχίας, χαράς
	Δυσφορία: αισθήματα άγχους απέναντι στο νέο	Ολοκλήρωση: αίσθημα του ανήκειν

Πηγή: Ρωσσίδης (2019)

Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι πολύ σημαντικό για την αλλαγή και καινοτομία εντός του σχολικού περιβάλλοντος καθώς αναδεικνύει τις αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι παρά την ύπαρξη αρκετών μοντέλων για την αλλαγή στο σχολικό πλαίσιο, οι μορφές των εκπαιδευτικών αλλαγών και καινοτομιών είναι λίγες. Αυτό συμβαίνει για τον κύριο λόγο πως οι αλλαγές/καινοτομίες δεν μένουν αμετάβλητες, καθώς αλλάζουν διαρκώς λόγω της ίδιας της φύσης τους (Obrad, 2020). Στην αυγή του εικοστού



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

πρώτου αιώνα, οι δυο κεντρικές μορφές σχολικών καινοτομιών είναι η χρήση των τεχνολογιών, καθώς και του διαδικτύου, αλλά και η υιοθέτηση εναλλακτικών μορφών διδασκαλίας, όπως η τηλεεκπαίδευση και η εξ αποστάσεως συμπληρωματική σύγχρονη ή ασύγχρονη διδασκαλία (Aucejo, et.al., 2020).

Στην περίπτωση της εφαρμογής αλλαγών στα εκπαιδευτικά συστήματα, εφαρμόζονται μεν τα ανωτέρω μοντέλα κάποιες φορές, δε, εφαρμόζονται συμπληρωματικά και επιμέρους ειδικά και στοχευμένα μοντέλα για την εκπαιδευτική αλλαγή και την καινοτομία (Awang, et.al., 2018).

Η εκπαίδευση - εντός και εκτός σχολείου - απαιτεί σημαντικές αλλαγές. Ένα «διευρυμένο όραμα για τη βασική εκπαίδευση» προτάθηκε το 1990 στο Jomtien στην Ταϊλάνδη, όταν ξεκίνησε η παγκόσμια πρωτοβουλία με τίτλο «Εκπαίδευση για όλους». Η ανάγκη για ένα νέο όραμα για την εκπαίδευση τονίστηκε από τη Διακήρυξη Incheon (2015) και την Ατζέντα του 2030. Μικρές, επιφανειακές, απομονωμένες και διάσπαρτες καινοτομίες μπορεί να τροποποιήσουν ελάχιστα τον τομέα της εκπαίδευσης, με τους φορείς να τονίζουν την ανάγκη για την υιοθέτηση μεγάλων και πρωτοπόρων αλλαγών στον τομέα της εκπαίδευσης, με στόχο να αυξηθεί η πρόσβαση στο σχολικό σύστημα. Σε όλο τον κόσμο, υπάρχει δυσαρέσκεια για τα συστήματα εκπαίδευσης, κατάρτισης και μάθησης. Οι καινοτόμες εμπειρίες συμβάλλουν στη δημιουργία κριτικής συνειδητοποίησης σχετικά με τις αδυναμίες των συμβατικών πρακτικών εκπαίδευσης και συνάμα δείχνουν τις νέες δυνατότητες, εναλλακτικές λύσεις, διέξοδοι. Αποκαλύπτουν ότι η δέσμευση, η δημιουργικότητα και η αλλαγή υπάρχουν και ζωντανεύουν πίσω από την φαινομενική αδράνεια παρά τις αντίξοες συνθήκες που μπορεί να επικρατήσουν μια δεδομένη στιγμή σε κάποια χώρα (Κοτρωνίδου, 2011).

1.4. Μορφές σχολικής καινοτομίας και τεχνολογίες της πληροφορίας

Η περίπτωση της εισαγωγής των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας στην εκπαιδευτική πράξη αποτελεί ένα από τα πιο σύγχρονα παραδείγματα εκπαιδευτικών



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

καινοτομιών και αλλαγών, τόσο σε εθνικό, όσο και διεθνές επίπεδο. Αναλυτικότερα, οι ΤΠΕ, ή η τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών (ή τεχνολογίες), είναι η υποδομή και τα στοιχεία που επιτρέπουν τη σύγχρονη πληροφορική. Παρόλο που δεν υπάρχει ενιαίος, καθολικός ορισμός των ΤΠΕ, ο όρος είναι γενικά αποδεκτός για να σημαίνει ότι όλες οι συσκευές, τα στοιχεία δικτύωσης, οι εφαρμογές και τα συστήματα που συνδυάζουν επιτρέπουν σε άτομα και οργανισμούς (δηλαδή, υπηρεσίες και επιχειρήσεις) να αλληλοεπιδρούν στο ψηφιακό κόσμο. Οι ΤΠΕ περιλαμβάνουν τόσο τη σφαίρα που υποστηρίζεται από το Διαδίκτυο όσο και την κινητή που τροφοδοτείται από ασύρματα δίκτυα, όπως εύλογα επισημαίνει σχετικά ο Καλοβρέτσος (2020). Περιλαμβάνει επίσης τεχνολογίες, όπως είναι τα σταθερά τηλέφωνα, οι ραδιοφωνικές και τηλεοπτικές εκπομπές - όλα αυτά εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται ευρέως σήμερα μαζί με πρωτοποριακά κομμάτια όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η ρομποτική – αν και αυτές οι καινοτομίες λείπουν από την Ελλάδα (Κοτρωνίδου, 2011).

Η εξαιρετική επέκταση και τα πλεονεκτήματα των Τεχνολογιών Πληροφορικής και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχουν οδηγήσει πολλούς ανθρώπους να συσχετίσουν την εκπαιδευτική καινοτομία με τις τεχνολογίες. Η εικόνα του «κόσμου ως μια τεράστια τάξη» συνδέεται στενά με την ιδέα ενός συνδεδεμένου κόσμου όπου κάθε άτομο έχει πρόσβαση στην πληροφορία, αλλά και στη γνώση. Ωστόσο, πρέπει να γίνει σαφές ότι η εκπαιδευτική καινοτομία και αλλαγή δεν αφορά μόνο στις καινοτομίες που επέρχονται από το διαδίκτυο ή την τεχνολογία (Καλοβρέτσος, 2020).

Υπάρχει ένα σύνολο μορφών εκπαιδευτικής καινοτομίας και, τα τελευταία χρόνια δίνεται σημαντική έμφαση στην εκπαιδευτική καινοτομία μέσω της υιοθέτησης των πλεονεκτημάτων και οφελών της τεχνολογίας και του διαδικτύου. Εδώ και καιρό το εκπαιδευτικό σύστημα σε διεθνές και εθνικό επίπεδο επικρίνεται για την έλλειψη των αποτελεσματικών τεχνικών μάθησης, αλλά και διδασκαλίας. Η εκπαίδευση με βάση την τεχνολογία φαίνεται να αποτελεί ένα βήμα προς την επανάσταση της εκπαίδευσης και της αλλαγής της. Η τεχνολογία και η εκπαίδευση είναι ένας πολύ καλός συνδυασμός εάν χρησιμοποιούνται μαζί με έναν σωστό λόγο και όραμα. Τα παιδιά αυτές τις μέρες έχουν μια πρόωμη εισαγωγή στην τεχνολογία καθώς από αρκετά μικρή ηλικία αξιοποιούν τα οφέλη από τα τηλέφωνα, tablet, φορητούς υπολογιστές ακόμη και πριν μάθουν να μιλούν ή/και να περπατούν. Επομένως, η παροχή εκπαίδευσης με



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

βάση την τεχνολογία είναι σίγουρα μια πολύ θετική ιδέα, πόσο μάλλον όσον αφορά την αλλαγή των σχολείων, κατά την Κοτρωνίδου (2011).

Η χρήση της τεχνολογίας στην εκπαίδευση έχει γίνει κεντρικό σημείο πολλών ερευνών και μελετών. Η σύγχρονη εκπαίδευση πρέπει να συνδυαστεί και με τη σύγχρονη τεχνολογία για να επιτύχει τα βέλτιστα και καλύτερα αποτελέσματα. Ο δάσκαλος και ο μαθητής μπορούν και οι δύο να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία για να βελτιώσουν επίσης και τις στρατηγικές διδασκαλίας και μάθησης. Από την άλλη πλευρά, πολλοί άνθρωποι ανησυχούν για τις πιθανές επιβλαβείς επιπτώσεις της χρήσης τεχνολογίας στην τάξη ή στο σπίτι. Θα χάσουν τα παιδιά την ικανότητά τους να σχετίζονται με άλλους ανθρώπους δια ζώσης; Θα εξαρτηθούν από την τεχνολογία για να μάθουν; Θα βρουν ακατάλληλα υλικά ή περιεχόμενα; Το ίδιο ακριβώς, πιθανότατα ειπώθηκε με την εφεύρεση του τυπογραφείου, του ραδιοφώνου και της τηλεόρασης. Όλα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν ακατάλληλα, αλλά όλα αυτά έχουν δώσει και στην ανθρωπότητα απεριόριστη πρόσβαση σε πληροφορίες που μπορούν να μετατραπούν σε πολύτιμη γνώση (Ψυχάρης, 2011).

Συγκεκριμένα, η χρήση της τεχνολογίας στην ειδική αγωγή, βοηθάει πολύ στην άρση των εμποδίων για τα άτομα με αναπηρίες και τους παρέχει πρόσβαση στα πιο σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Το σωστά σχεδιασμένο λογισμικό και υλικό επιτρέπουν στους μαθητές με ειδικές ανάγκες να αποκτήσουν αποτελεσματική σύγχρονη εκπαίδευση και να αναζητήσουν με ευελιξία πληροφορίες που μπορεί να διευκολύνουν τη ζωή τους γενικότερα (Φεσάκης & Λαζακίδου, 2011).

Τα τελευταία χρόνια η ένταξη της τεχνολογίας και των προϊόντων της έχει γίνει από όνειρο πραγματικότητα στο χώρο της εκπαίδευσης γενικότερα, αλλά και στο χώρο της ειδικής αγωγής και της εκπαίδευσης ειδικότερα. Πρόκειται για μια νέα κατάσταση, η οποία όμως, έχει τις δικές της αντίστοιχες δυσκολίες, καθώς η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών μέσα στο χώρο του σχολείου δεν είναι μια ευκολότατη υπόθεση, αφού απαιτούνται ορισμένα γεγονότα όπως είναι η κατάρτιση του εκπαιδευτικού στη χρήση τους, η οργάνωση της τάξης ώστε να ναι προσβάσιμη και η περίπτωση του κάθε παιδιού ή τάξης, αφού οι ΤΠΕ δεν έχουν οφέλη για όλα τα παιδιά πάντα (Κιούση, 2020). Σύμφωνα με το έργο των Nelson & Krockover (όπως αναφέρεται στο: Ψυχάρης & Καλοβρέτσος, 2017) η μεγαλύτερη ωφέλεια που φέρνει η χρήση



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

των ΤΠΕ στην ειδική και την γενική αγωγή και η χρήση των γνώσεων του ΤΠΕ στο σχολείο, είναι πως η μάθηση μετατρέπεται από μια διαδικασία κουραστική και αφόρητη, σε μια διαδικασία ευχάριστη και ενδιαφέρουσα. Αυτό σημαίνει πως τα παιδιά δίνουν περισσότερη βάση στη διδασκαλία, συγκεντρώνονται πιο εύκολα και περνάει ευχάριστα η ώρα τους. Έρχονται δηλαδή, κοντά τόσο με το δάσκαλο, όσο και με νέες ανακαλύψεις. Το πλεονέκτημα αυτό κατέστησε την καινοτομία των ΤΠΕ μια από τις πιο σημαντικές αλλαγές που έλαβαν χώρα μέσα στο σχολικό πλαίσιο διεθνώς (Καλοβρέτσος, 2020).

1.4.1. Η περίπτωση της τηλεκαίδευσης

Η αξιοποίηση σύγχρονων μορφών διδασκαλίας αποτελεί μια ακόμα καινοτόμο αλλαγή που εφαρμόστηκε σε όλα τα κράτη του σύγχρονου κόσμου τα τελευταία δυο χρόνια, κυρίως εξαιτίας της πανδημίας του νέου κορονοϊού. Αν και η τηλεκαίδευση εφαρμόστηκε κυρίως τα τελευταία δυο χρόνια, η μέθοδος αυτή είναι γνωστή εδώ και δεκαετίες. Η τηλεκαίδευση, ή η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, που ονομάζεται επίσης *ηλεκτρονική/διαδικτυακή μάθηση*, είναι μια μορφή μάθησης και διδασκαλίας στην οποία τα κύρια στοιχεία περιλαμβάνουν το φυσικό διαχωρισμό όλων των εκπαιδευτικών και μαθητών κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας, καθώς και τη χρήση διαφόρων τεχνολογιών για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας των φορέων (Akbulut, Sahin & Esen, 2020).

Τα μαθήματα εξ αποστάσεως χρησιμοποιούν διαδικτυακά συστήματα για την διαχείριση των μαθημάτων που ενσωματώνουν ψηφιακό υλικό, podcast (δηλαδή ηχογραφημένες συνεδρίες για ηλεκτρονική ακρόαση ή παρακολούθηση κατά τη διάρκεια ελεύθερου χρόνου του φοιτητή), ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, φόρουμ συζήτησης με σπείρωμα (συνομιλίες), αίθουσες συνομιλίας και δοκιμές λήψη λειτουργιών σε εικονικές αίθουσες (προσομοίωση υπολογιστή) μεταξύ άλλων. Αν και τα περισσότερα συστήματα είναι γενικά ασύγχρονα, επιτρέποντας στους μαθητές να



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

έχουν πρόσβαση στις περισσότερες δυνατότητες όποτε το επιθυμούν εκείνοι, χρησιμοποιούνται επίσης σύγχρονες τεχνολογίες, που περιλαμβάνουν ζωντανό βίντεο, ήχο και πρόσβαση σε ηλεκτρονικά έγγραφα σε προγραμματισμένες ώρες. Κοινόχρηστοι κοινωνικοί χώροι με τη μορφή ιστολογίων, wikis (ιστοσελίδες που μπορούν να τροποποιηθούν από όλους τους συμμετέχοντες στην τάξη), καθώς και συνεργατικά επεξεργασμένα έγγραφα χρησιμοποιούνται επιπρόσθετα, σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, αλλά σε μικρότερο βαθμό από παρόμοιους χώρους που διατίθενται στο διαδίκτυο για κοινωνικοποίηση (Konig, Jager – Biela & Glutsch, 2020). Σύμφωνα με ορισμένες αναφορές (βλ. Izhar, et.al., 2021, Kim & Asbury, 2020, Nathwani, et.al., 2021) αυτές οι καινοτόμες αλλαγές και εξελίξεις στην εκπαίδευση υποστήριξαν σημαντικά την εκπαίδευση στη διάρκεια του Covid -19, καθώς επέτρεψαν την ασφαλή διδασκαλία των παιδιών σε πολλές χώρες του κόσμου. Ωστόσο, οι τεχνολογίες αυτές για ορισμένα κράτη δεν ήταν διαθέσιμες, ενώ πολλοί εκπαιδευτικοί δεν ήταν καταρτισμένοι σε θέματα χρήσης της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (Βλαχόπουλος, 2020, κ.α.).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί εδώ ότι στα τέλη του 20^{ου} αιώνα τα κατορθώματα του ανθρωπίνου πολιτισμού, σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο, έκαναν τον σημερινό κόσμο να προσανατολιστεί σε μια οικονομία παγκοσμίου επιπέδου, η οποία αναδεικνύει την αρωγή της στο κομμάτι της εξέλιξης. Η σχολική εκπαίδευση περνάει σε ένα μεταβατικό στάδιο, ξεκινώντας από το πάγιο παραδοσιακό σύστημα διδασκαλίας σε ένα πιο σύγχρονο μεσολαβητικό μοντέλο (Mbatha, 2014). Μια προέκταση της παραπάνω αλλαγής που παρουσιάστηκε είναι η δυνατότητα εισόδου στα προγράμματα διδασκαλίας και κατάρτισης των εκπαιδευτικών. Στην πραγματικότητα η σημασία της κατάρτισης και εξέλιξης του διδακτικού προσωπικού παρουσιάστηκε από κοινού με τις καινούργιες επιλογές στο κομμάτι της εκπαίδευσης και αγωγής (Shachar, et.al, 2013). Όλες οι εφαρμογές εκπαίδευσης και κάθε διδακτική προοπτική και βελτίωση, εξαρτώνται από την περιρρέουσα ιστορική ατμόσφαιρα και το κοινωνικό σχήμα της εποχής. Αρκετοί παράγοντες ιστορικού και κοινωνικού περιεχομένου διαμορφώνουν την εκάστοτε εκπαιδευτική διαδικασία της εποχής. Σχετικά με το προφίλ της τελευταίας, αυτή διαμορφώνεται από σαφείς παράγοντες, όπως αυτοί που σημειώθηκαν νωρίτερα. Στην περίπτωση, λοιπόν, που οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζονται από κοινού με επιρροές που υπολογίζονται στα αναλυτικά προγράμματα ή στους αρχικούς σχεδιασμούς, τότε αυτό θα



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

σήμαινε μια μάλλον σύμπτωση, η οποία με το πέρασμα του χρόνου θα ενσωματωθεί στους βασικούς παράγοντες επιτυχίας του σχολείου (Lionarakis, 2018).

Είναι γνωστό ότι εξαιτίας της απόστασης σε γεωγραφικό επίπεδο και λόγω του σταδίου ανάπτυξης, ο τομέας της εκπαίδευσης, η οποία εφαρμόζεται στα συμβατικά σχολεία, αρκετές φορές δεν προσφέρεται σε ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Σύμφωνα με τα πορίσματα της UNESCO παγκοσμίως, αναφέρθηκε ότι περίπου 800.000.000 άνθρωποι δεν είχαν την ικανότητα της γραφής και της ανάγνωσης. Από τον παραπάνω αριθμό ένα ποσοστό της τάξης του 65% ήταν γυναίκες (UNESCO, 2010). Το συγκεκριμένο κενό θα έλεγε κανείς ότι γίνεται προσπάθεια να ξεπεραστεί μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Ουσιαστικά αφορά σε ένα μοντέλο, το οποίο θέλει να υπερτονίσει την κοινωνική, ποιοτική και οικονομική εξέλιξη της σχολικής πραγματικότητας και να παρέχει δυνατότητα πρόσβασης στην εκπαίδευση, περιορίζοντας τις χρονικές και τοπικές δυσκολίες στους μελλοντικούς μαθητές και μαθήτριες, ενώ την ίδια στιγμή εξασφαλίζει ίσες ευκαιρίες για όλους. Ωστόσο, παρ' όλες τις δυνατότητες που προσφέρει, έχει παρατηρηθεί ότι ένα μεγάλο μέρος του εκπαιδευτικού προσωπικού κατακρίνει τη μέθοδο αυτήν στο πλαίσιο διδασκαλίας και δεν την αναγνωρίζει (UNESCO, 2020). Χωρίς αμφιβολία το μοντέλο της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης παρουσιάζει μια νέα μορφή εκπαίδευσης και απευθύνεται σε όλους. Το σύνολο των εκπαιδευομένων είναι σε θέση πια να μαθαίνει τα πάντα, χωρίς να μετακινείται, αλλά μένοντας στην άνεση του σπιτιού του. Κάθε ηλεκτρονική αίθουσα διδασκαλίας καθώς και οι βιβλιοθήκες παίρνουν τη θέση των παραδοσιακών χώρων, και οι μαθητές απολαμβάνουν πιο εύκολα τα οφέλη και το υλικό που προσφέρεται (Buselic, 2020, Pannen, 2017).

Τα δύο γνωστά εκπαιδευτικά μοντέλα, δηλαδή το συμβατικό και το εξ αποστάσεως, συνιστούν από κοινού θέματα με αρκετές δυσκολίες και αζεπέραστα πολλές φορές προβλήματα, ιδιαίτερα δε όταν γίνεται λόγος για το επίπεδο της ποιότητας της διδασκαλίας και την δυνατότητα διαμόρφωσης δυνατοτήτων. Η σχετική επιτυχία της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης βασίζεται ουσιαστικά στην καλά σχεδιασμένη προσπάθεια μεταξύ του διδακτικού προσωπικού, των μαθητών αλλά και των σημαντικών υποδομών (Chaudry & Rahman, 2020). Παράλληλα, το οικονομικό βάρος της προσφοράς διδακτικού έργου στη συμβατική εκπαίδευση αποτελεί μια ακόμα αιτία για την εξέλιξη και αναβάθμιση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Επίσης, η



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

δυνατότητα παροχής ίσων ευκαιριών στην ποιοτική εκπαίδευση είναι ευθύνη κάθε σχολικής μονάδας και εκπαιδευτικού χώρου και όχι μόνο εκείνων που προσφέρουν εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Ωστόσο, για να μπορέσει να εφαρμοστεί ποιοτικά η εξ αποστάσεως μέσα στο πλαίσιο της συμβατικής, χρειάζεται να υπάρξει «ενσωμάτωση στο συμβατικό εκπαιδευτικό περιβάλλον διαδικασιών μάθησης για τους εκπαιδευόμενους» (Cinar & Torenli, 2020). Είθισται σε τακτά χρονικά διαστήματα τα μοντέλα λειτουργία της συμβατικής, δηλαδή δια ζώσης, και της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης να συνδέονται και με έναν τρόπο να συμπληρώνουν το ένα μοντέλο το άλλο, με αποτέλεσμα να αποδεικνύεται με σαφήνεια ότι δεν είναι δύο ασυμβίβαστα συστήματα, αλλά είναι δυνατόν να λειτουργούν από κοινού και με συνεργασία. Τούτο συμβαίνει διότι τόσο στη συμβατική εκπαίδευση όσο και στην εξ αποστάσεως μπορούν να αξιοποιηθούν ποικίλες υπηρεσίες, είναι δυνατή η χρήση του υλικού της βιβλιοθήκης και ούτω καθεξής. Επιπλέον, οι μαθητές που φοιτούν σε σχολείο συμβατικής εκπαίδευσης είναι σε θέση να αξιοποιήσουν σε μεγάλο βαθμό το υλικό που υπάρχει διαθέσιμο για την εξ αποστάσεως διδασκαλία. Κατά ταύτα, αξίζει να πραγματοποιηθεί μια ανάπτυξη και πρόοδος της αλληλοσυμπλήρωσης μεταξύ των δύο μοντέλων και κατά προέκταση μεταξύ των ομάδων μαθητών, δια μέσου των κοινών υποχρεώσεων και αρμοδιοτήτων που έχουν (El- Annan, 2015, UNESCO, 2020, Cinar & Torenli, 2020).

Συμπληρωματικά αξίζει να σημειωθεί, ότι η ύπαρξη και λειτουργία του εξ αποστάσεως συστήματος εκπαίδευσης αλλά και των υποδομών που αυτό το σύστημα απαιτεί για να μπορεί να λειτουργήσει, χρειάζεται ιδιαίτερο και προσεκτικό σχεδιασμό, ιδιαίτερα δε όταν καλείται να εφαρμοστεί σε σχολικές μονάδες συμβατικής διδασκαλίας. Το παραπάνω σχέδιο, όπως αντιλαμβάνεται κανείς, έχει και συγκεκριμένα στάδια. Ειδικότερα, περιλαμβάνεται η πραγματοποίηση αξιολόγησης των απαιτήσεων και σκιαγράφηση των συγκεκριμένων διδακτικών σκοπών, δημιουργία και ταξινόμηση υλικού εκπαίδευσης και, φυσικά, παροχή περαιτέρω εκπαίδευσης και κατάρτισης του διδακτικού προσωπικού σε σχέση με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Ακόμα, χρειάζεται να πραγματοποιούνται εξειδικευμένες δράσεις, καθώς τα χρονικά όρια στα προγράμματα, η ανατροφοδότηση και η ευρύτερη δραστηριότητα θα αποτελούν κίνητρο για τους μαθητές στο πλαίσιο διδασκαλίας του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Η παραπάνω βαθμιαία εξέλιξη που αναφέρθηκε με τα συγκεκριμένα βήματα, μάλλον θα ήταν ανολοκλήρωτη στην περίπτωση που δεν συμπεριλαμβανόταν το πεδίο των αξιολογήσεων και των τακτικών αναθεωρήσεων του εκάστοτε διδακτικού και εν γένει εκπαιδευτικού προγραμματισμού από τις συμβατικές σχολικές μονάδες (Lee et al, 2014). Αναφορικά με τα πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν το μοντέλο της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, πρέπει να σημειωθεί ότι είναι πολύ σημαντικά συγκριτικά με το περιβάλλον εφαρμογής της εκπαίδευσης συμβατικού τύπου. Ένα από τα πιο σημαντικά είναι η δυνατότητα ευελιξίας που προσφέρεται, τόσο σε επίπεδο χώρου όσο και σε επίπεδο χρόνου, σχετικά με την ζωντανή ενασχόλησή των μαθητών. Ουσιαστικά τους δίνεται η δυνατότητα να διαβάζουν με τους δικούς τους ρυθμούς το εκάστοτε εκπαιδευτικό υλικό, το οποίο είναι διαμορφωμένο έτσι, ώστε να ανταποκρίνεται στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Όσον αφορά στην πρακτική εφαρμογή του συστήματος εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στο πλαίσιο του συμβατικού μοντέλου, πρέπει να αναφερθεί ότι με το πέρασμα του χρόνου εκδιπλώνεται όλο και περισσότερο. Το παραπάνω βρίσκει την αφορμή του αναμφίβολα στο γεγονός ότι παρέχει πληθώρα καινούργιων ευκαιριών στους μαθητές, το σύνολο των οποίων σε διαφορετικές συνθήκες ενδεχομένως να μην είχαν η δυνατότητα συμμετοχής στην εκπαιδευτική διαδικασία. Επιπροσθέτως, δίνει τη δυνατότητα στα σχολεία να παρέχουν εκπαίδευση σε αρκετά περισσότερα άτομα, χωρίς να απασχολούν υπερβολικά μεγάλο αριθμό διδασκόντων. Ακόμα, οι μαθητές μπορούν να συνεχίσουν την εκπαίδευσή τους ανεξαρτήτως των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του προσωπικού τους βίου ή, όπως αναφέρθηκε ήδη, της τοποθεσίας που διαμένουν. Κατά ταύτα, ένας μεγάλος αριθμός σχολικών μονάδων επιχείρησαν να προσφέρουν εξ αποστάσεως εκπαίδευση, πραγματοποιώντας ένα πειραματικό σχέδιο σε πρώτη φάση. Επομένως, παρατηρεί κανείς ότι ολόκληρη η κοινωνία εξυπηρετείται σημαντικά από μια αναβάθμιση και αύξηση της ενασχόλησης με τα γράμματα γενικά (Russell, et.al., 2016).

Από την άλλη πλευρά, ο βαθμός που άσκησε επιρροή η εξ αποστάσεως εκπαίδευση στο συμβατικό μοντέλο είναι ολοφάνερος, ενώ γίνεται κατανοητό ότι συμβαίνει επίσης να ανακύπτουν και αρκετές δυσκολίες και προβλήματα λόγω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίδεται στα ζητήματα που σχετίζονται με το σύνολο των συγκεκριμένων ιδιαιτεροτήτων της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης,



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

καθώς επίσης και στα θεσμικού και οργανωτικού περιεχομένου ζητήματα. Ειδικότερα, οι μαθητές χρειάζεται να γνωρίζουν σχετικά με τα χαρακτηριστικά του εξ αποστάσεως εκπαιδευτικού μοντέλου, για την αξιοποίησή της, το υλικό που προσφέρεται και φυσικά όσα αφορούν στην επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς. Ένα αρκετά σημαντικό και σοβαρό θέμα που παρουσιάζεται στη διάρκεια της πρακτικής εφαρμογής της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης σε συμβατικό μοντέλο, είναι πάνω στα θέματα της οργάνωσης, της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού των διαδικτυακών μαθημάτων και ούτω καθεξής. Στην πραγματικότητα υπάρχουν αρκετοί παράγοντες, οι οποίοι δεν είναι προσχεδιασμένοι και προμελετημένοι και συνεπώς δεν μπορεί ο εκπαιδευτικός να τους ελέγξει, όπως για παράδειγμα όταν το μάθημα είναι σχεδιασμένο «για ένα γεωγραφικά διασκορπισμένο ακροατήριο, οπότε η πρόσωπο με πρόσωπο συνάντηση μπορεί να μην είναι η καλύτερη επιλογή», με αποτέλεσμα να σημειώνεται σημαντική αντίσταση στην αλλαγή σε αυτές τις περιπτώσεις και, αυτό, αναδείχθηκε και κατά την περίοδο της πανδημίας (Zalat, et.al., 2021).

Στο σημείο αυτό χρειάζεται να σημειωθούν οι προϋποθέσεις σε επίπεδο δεξιοτήτων, οι οποίες ουσιαστικά απαιτούνται από τους μαθητές, ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις, ενώ γίνεται κατανοητό ότι όσοι δεν έχουν επαφή με τον κόσμο των νέων τεχνολογιών αντιμετωπίζουν αρκετές δυσκολίες στη χρήση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Πολλές φορές μάλιστα λόγω του παραπάνω αποφασίζουν να εγκαταλείψουν την μαθησιακή διαδικασία και να αντισταθούν σε αυτήν, όπως εύλογα επιτεύχθηκε στην περίοδο της πανδημίας από εκπαιδευτικούς σε ορισμένα κράτη. Θεσμικού επιπέδου θέματα ανακύπτουν σε περίπτωση που κάποιος εκπαιδευτικός οργανισμός συμβατικού τύπου αποφασίσει να προσανατολιστεί στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Και ενώ σταδιακά μεγεθύνεται η αποδοχή του μοντέλου της εξ αποστάσεως, εντούτοις πολλά θέματα σε μια διδασκαλία εξ αποστάσεως δεν άπτονται τις ευθύνες του εκπαιδευτικού, καθώς και ο ίδιος δεν είναι σε θέση να διαθέσει την ποσότητα χρόνου, ώστε να τα διευθετήσει. Αρκετές φορές συνιστούν πεδίο τριβών, ιδιαίτερα δε όταν δεν έχουν σχεδιαστεί με σαφήνεια από τη σχολική μονάδα. Συμπληρωματικά, ένα σημαντικό πρόβλημα είναι επίσης το όλο θέμα των πιστωτικών μονάδων, διότι δεν είναι λίγες οι φορές που οι διαφοροποιήσεις για τη συγκέντρωση αυτών των μονάδων μεταξύ διδασκαλίας εξ αποστάσεως και δια ζώσης στον ίδιο εκπαιδευτικό χώρο δεν διευκρινίζεται. Ακόμα και η



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

δυνατότητα πρόσβασης στον φυσικό χώρο του εκπαιδευτικού οργανισμού πολλές φορές προβληματίζει, στο επίπεδο παροχής του υλικού που είναι διαθέσιμο και όλα αυτά οδήγησαν τους εκπαιδευτικούς σε χώρες όπως η Ισπανία μεταξύ άλλων, να αντισταθούν στις όποιες τεχνολογικές αλλαγές επέβαλλε η πανδημία (Basilaia, 2020).

1.4.2. Άλλες εκπαιδευτικές καινοτομίες και αλλαγές στο σχολείο του μέλλοντος

Εκτός από την υιοθέτηση εξ αποστάσεων μορφών διδασκαλίας, συμπεριλαμβανομένης της τηλεεκπαίδευσης σε σύγχρονη και ασύγχρονη μορφή, καθώς κι την εισαγωγή των τεχνολογιών των τεχνολογιών της πληροφορίας και επικοινωνίας, επιμέρους εκπαιδευτικές καινοτομίες/ αλλαγές για το σχολείο του μέλλοντος περιλαμβάνουν την εισαγωγή νέων εκπαιδευτικών φιλοσοφιών για την λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων – όπως είναι η συμπεριληπτική εκπαίδευση, καθώς και η εισαγωγή νέων και εναλλακτικών μεθόδων διδασκαλίας, συμπεριλαμβανομένων μεθόδων όπως η παιγνιοθεραπεία, η ομαδοσυνεργατική διδασκαλία και μάθηση, η διδασκαλία διαμέσου των κινηματογραφικών ταινιών, κ.α. (Ρωσσίδης, 2019). Επιμέρους εκπαιδευτικές καινοτομίες που διέπουν το σχολείο του μέλλοντος περιλαμβάνουν την εικονική πραγματικότητα, η μηχανική και τεχνητή μάθηση (τεχνητή νοημοσύνη), και η τεχνολογία cloud computing (Izhar, et.al., 2021).

Συγκεκριμένα, η τεχνολογία εικονικής πραγματικότητας θεωρείται η πιο πρωτοποριακή και καινοτόμος μορφή στον κόσμο της τεχνολογίας και της εκπαίδευσης. Ένας από τους τομείς της εφαρμογής της εικονικής πραγματικότητας είναι η εκπαίδευση, μέσω της οποίας οι μαθητές έχουν τη δυνατότητα να εκπαιδευτούν μέσω της αλληλεπίδρασης με έναν τρισδιάστατο κόσμο. Η Google ήταν στην πρώτη γραμμή της εισαγωγής της βιωματικής μάθησης στα σχολεία μέσω της τεχνολογίας εικονικής πραγματικότητας. Επιπρόσθετα, η τεχνητή νοημοσύνη εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα τεχνολογίας, από τα χαμηλότερα έως τα πιο προηγμένα επίπεδα. Η τεχνητή νοημοσύνη χρησιμοποιείται στα σχολεία για την αυτοματοποίηση των πιο βασικών δραστηριοτήτων όπως η βαθμολόγηση των θεμάτων και η παροχή ανατροφοδότησης σε τομείς που χρειάζονται βελτίωση.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΦΟΡΕΩΝ & ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

2.1. Οι ρόλοι στο σύγχρονο σχολείο

Στην αυγή του εικοστού πρώτου αιώνα, οι μελέτες και αναφορές σχετικά με τους ρόλους στο σύγχρονο σχολείο έχουν διασαφηνίσει πως στην εύρυθμη και ομαλή λειτουργία του σχολείου είναι σημαντικό να μετέχουν όλοι οι φορείς, από τους γονείς και τους μαθητές έως και τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, τους διευθυντές και άλλους (Διακομανώλης, 2014). Συνήθως οι ρόλοι που κατανέμονται στα σχολεία αφορούν σε τρεις πυλώνες – τουλάχιστον στην περίπτωση της Ελλάδας. Ο πρώτος ρόλος είναι ο διοικητικός – εδώ ανήκουν οι διευθυντές, αλλά και οι υποδιευθυντές, οι οποίοι αποτελούν τα ηγετικά πρόσωπα της σχολικής μονάδας. Στον δεύτερο ρόλο περιλαμβάνονται οι εκτελεστικοί ρόλοι και καθήκοντα – εδώ περιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι ασχολούνται με τη μάθηση και την ευημερία του μαθητικού πληθυσμού και επικοινωνούν με όλους τους σχολικούς φορείς – από τις διοικητικές αρχές έως τους γονείς. Στον τρίτο ρόλο περιλαμβάνονται οι υποστηρικτικοί ρόλοι² που περιλαμβάνουν τους γονείς, καθώς και τους ίδιους τους μαθητές/μαθήτριες, αλλά και άλλους φορείς όπως είναι ο σχολικός λειτουργός ή ο σχολικός ψυχολόγος και σύμβουλος, ο γραμματέας του σχολείου, οι σχολικοί σύλλογοι, καθώς και οι σύλλογοι γονέων και διδασκόντων, κ.α. (Αθανασούλα – Ρέππα, 2001, Καψάλης, 2007).

² Τα σχολεία γενικότερα είναι γνωστό πως επωφελούνται από μια ποικιλία διαφορετικού προσωπικού που υποστηρίζει τη μάθηση και την ευημερία των μαθητών. Εκτός από τον κύριο δάσκαλο σε κάθε τάξη, υπάρχουν πολλές άλλοι ρόλοι και εκτός των μαθημάτων που συμβάλλουν στο πώς λειτουργεί ένα σχολείο και πώς μαθαίνουν οι μαθητές. Αυτές οι θέσεις εργασίας ονομάζονται συνήθως υποστηρικτικοί ρόλοι και αποτελούν το μισό εργατικό δυναμικό στα σχολεία. Όλοι οι ρόλοι υποστήριξης θα είναι διαφορετικοί ανάλογα με τον τύπο του σχολείου που εργάζεται κανείς, και τις ιδιαίτερες ανάγκες των μαθητών. Οι άνθρωποι μπορούν επίσης να αναλάβουν περισσότερους από έναν τύπους ρόλων σε ένα σχολείο, για παράδειγμα να εργάζονται ως βοηθός διγλωσσης διδασκαλίας στην τάξη με μερική απασχόληση, ενώ μπορούν να εργάζονται επίσης ως σύμβουλοι γονικής υποστήριξης στη συγκεκριμένη γλωσσική κοινότητά τους ή να εργάζονται ως επιτηρητής/τρια κατά τη διάρκεια της εξεταστικής περιόδου. Αυτό σημαίνει εύλογα πως σε ένα σχολείο υπάρχουν πολλοί ρόλοι, αν και στην περίπτωση της Ελλάδας τέτοιοι υποστηρικτικοί ρόλοι σπανίζουν (Μυλωνάκου–Κεκέ, 2009).



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Ο/Η εκπαιδευτικός ως ο φορέας της μετάδοσης των γνώσεων στα παιδιά αποτελεί επίσης ένα ακόμα σχολικό στέλεχος που συμβάλλει σημαντικά στην αλλαγή και την καινοτομία εντός του σχολικού περιγύρου. Το σύνολο των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητο να φέρουν ειδικές γνώσεις και να ξέρουν τρόπους συμπεριφοράς για να μπορούν να είναι αποτελεσματικοί και να εφαρμόζουν τις αλλαγές και καινοτομίες στην εκπαίδευση³ (βλ. στο: Μυλωνάκου – Κεκέ, 2009). Στη συνέχεια, θα φωτίσουμε τον κομβικό ρόλο των διευθυντών απέναντι στην αλλαγή.

Ο ρόλος που επιτελεί ο ηγέτης στην εκπαίδευση – δηλαδή ο/η διευθυντής/τρια είναι άκρως σημαντικός και, ακόμα σημαντικότερος είναι ο ρόλος του στην αλλαγή και την καινοτομία εντός του σχολικού περιβάλλοντος. Αναλυτικότερα, ένα σημαντικό μέρος της εργασίας του διευθυντή είναι η αντιμετώπιση αλλαγών που μπορεί να συμβούν στο μέλλον. Η αλλαγή προέρχεται από διαφορετικές πηγές. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η εντολή για αλλαγή μπορεί να προέρχεται από πηγή έξω από το σχολείο (κεντρικό ή περιφερειακό γραφείο, πολιτειακή ή ομοσπονδιακή εντολή), και είναι δουλειά του διευθυντή και άλλων ηγετών του σχολείου να εφαρμόσουν την αλλαγή. Άλλες αλλαγές μπορεί να έρθουν ως αποτέλεσμα του οράματος του διευθυντή του σχολείου που βλέπει ότι υπάρχει ανάγκη ή έλλειψη μέσα στο σχολείο ως σύνολο ή σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του σχολείου. Καθώς ο διευθυντής εξετάζει την εισαγωγή και την εφαρμογή μιας νέας ιδέας, θα πρέπει να σκεφτεί διεξοδικά το είδος του περιβάλλοντος που θα δημιουργηθεί ως αποτέλεσμα της αλλαγής. Η αλλαγή μπορεί να είναι συντριπτική τόσο για τους ηγέτες όσο και για το εκπαιδευτικό προσωπικό που πρέπει να εφαρμόσουν την αλλαγή. Οι εκπαιδευτικοί βομβαρδίζονται με ιδέες που σχετίζονται με την αλλαγή και μπορεί να προκαλέσει σύγχυση και σε ορισμένες περιπτώσεις να παραλύσει τους

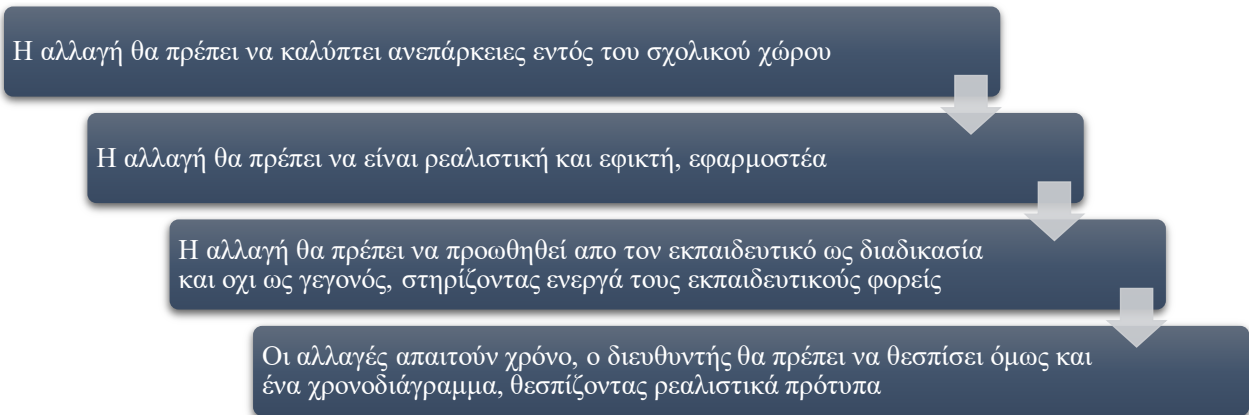
³ Ειδικότερα, υπογραμμίζεται από τους Cakmak και Brasi - Gunduz (2008, στο: Μυλωνάκου – Κεκέ, 2009), ότι κάθε εκπαιδευτικός χρειάζεται να έχει και ελεύθερο πνεύμα, αλλά και να ασκεί το λειτουργημά του δημοκρατικά, να σέβεται το ανθρώπινο στοιχείο σε κάθε περίπτωση καθώς και να χαρακτηρίζεται από ορισμένες ειδικές ικανότητες, οι οποίες θα τον βοηθούν στη διαχείριση διαφορετικών συνθηκών. Υπάρχει περίπτωση, ωστόσο, κάθε τι νέο να έρχεται σε σύγκρουση και αντίθεση με τα ισχύοντα δεδομένα του κάθε οργανισμού (Καψάλης, 2009). Στην περίπτωση αυτή η μη συνεργασία εκδηλώνεται ποικιλοτρόπως, δηλαδή σε ατομικό ή σε συλλογικό επίπεδο. Έτσι, στην περίπτωση της ατομικής αντίδρασης στις αλλαγές είναι μια μορφή συνηθισμένης διαδικασίας.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

εκπαιδευτικούς. Υπάρχουν, ωστόσο, βασικές αρχές που πρέπει από τον διευθυντή να ακολουθούνται όταν εφαρμόζεται μια αλλαγή (βλ. σχήμα 5), κατά τον Καρβούνη (2011):

Σχήμα 5. Οι βασικές αρχές για την εφαρμογή αλλαγών στο σχολείο: ο ρόλος του διευθυντή



Πηγή: Καρβούνης (2011)

2.2. Ο ρόλος της ηγεσίας στις στάσεις απέναντι στην αντίσταση της αλλαγής/καινοτομίας

Πολλοί ερευνητές τονίζουν τον κεντρικό ρόλο που έχουν οι σχολικοί ηγέτες στην εφαρμογή των εκπαιδευτικών αλλαγών και στα σχέδια σχολικής ανάπτυξης (Cheng, 2003· Fullan, 2002b· Leithwood et al., 2004). Όπως αναφέρθηκε, με βάση τον Fullan (1996) «έχουμε περάσει από τις φάσεις του διευθυντή ως «διοικητή» (administrator) και του διευθυντή ως «εκπαιδευτικού ηγέτη» (instructional leader) σε μια πιο διευρυμένη και θεμελιώδη έννοια του διευθυντή ως εκπροσώπου της αλλαγής» (σελ.701). Η αντιμετώπιση προβλημάτων αλλαγής και η δυνατότητα δημιουργίας ευκαιριών για την ύπαρξη μεταρρυθμίσεων απαιτεί μια ισχυρή ηγεσία και διοίκηση (Fullan, 1996· Wallace, 2004). Ο Cleveland (1986, όπ. αναφ. στο Πασιαρδής, 2004,) μολονότι η έρευνα του αφορά στους πολιτικούς ηγέτες, ανακάλυψε χαρακτηριστικά ή καλύτερα ιδιότητες που έχουν εφαρμογή και στους εκπαιδευτικούς ηγέτες. Ο αποτελεσματικός ηγέτης, λοιπόν, οφείλει να έχει:

1. μια διανοητική περιέργεια



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

2. ένα γνήσιο ενδιαφέρον για το πώς σκέπτονται οι άνθρωποι, τι σκέφτονται και γιατί σκέφτονται με αυτόν τον τρόπο
3. μια στάση ότι οι κίνδυνοι υπάρχουν για να ρισοκινδυνεύει κανείς και όχι για να τους αποφεύγει
4. ένα συναίσθημα ότι οι κρίσεις είναι φυσιολογικές και ότι τα προβλήματα και οι διαξιφισμοί είναι δημιουργικοί
5. την ποιότητα του να είναι αισιόδοξος ενώ δεν θα έπρεπε
6. μια προσωπική συναίσθηση ευθύνης για τα αποτελέσματα του σχολείου και τον αντίκτυπό τους στην ευρύτερη κοινωνία (σελ. 26)

Σύμφωνα με το Πασιαρδή (2004), οι διευθυντές είναι σημαντικό να κατανοούν τη διαδικασία της αλλαγής, ώστε να τη διαχειριστούν και να καθιερώσουν τις σχολικές καινοτομίες. Οι καλώς εξοπλισμένοι διευθυντές δύνανται να χειριστούν ένα περίπλοκο περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται ραγδαία, εφαρμόζοντας αλλαγές (Fullan, 2000b· Fullan, 2002· Fullan & Stiegelbauer, 1991· Louis, 2003). Καθώς οι διευθυντές είναι κεντρικοί στην προετοιμασία και στην οργάνωση των σχολείων για αλλαγή, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πόσο ανοιχτοί είναι στην αλλαγή (Harris, 2001).

Πιο αναλυτικά, αν οι διευθυντές αντιστέκονται στην αλλαγή, τότε αντί να ηγούνται ως εκπρόσωποι της αλλαγής, μπορεί να περιορίσουν την ικανότητα του σχολείου για αλλαγή (Beycioglu & Aslan, 2007· Dinham & Scott, 2002). Επομένως, η αντίληψη ενός διευθυντή για την αλλαγή είναι σημαντική, όταν το σχολείο έρχεται αντιμέτωπο με αυτή (Goodson, 2001). Οι Aslan et al. (2008), πρότειναν ότι θα έπρεπε να γνωρίζουμε τις στάσεις του διευθυντή απέναντι στην αλλαγή πριν προτείνουμε αλλαγές στα σχολεία. Στην έρευνα τους, η οποία έγινε στην Τουρκία, οι διευθυντές ήταν κατ' εξοχήν ανοιχτοί στις αλλαγές σε κάθε μια από τις τρεις διαστάσεις των στάσεων απέναντι στην αλλαγή: είχαν θετικά αισθήματα απέναντι στην αλλαγή, θα δραστηριοποιούνταν όταν θα έρχονταν αντιμέτωποι με την αλλαγή και συμφωνούσαν με την ιδέα της αλλαγής/αναδιάρθρωσης των σχολείων τους. Αντίθετα, σε παλιότερη έρευνα των Klecker & Loadman (1996) στην Αμερική, οι διευθυντές δεν έδειξαν ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής συμφωνίας με τις προτεινόμενες αλλαγές. Όμως, παρά τα αρνητικά



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

συναισθήματα απέναντι στις προτεινόμενες αλλαγές, αναγνώριζαν τα οφέλη της αλλαγής στο σχολείο και ήταν πιθανό να αναλάβουν δράση για να διευκολύνουν αυτές τις αλλαγές. Στην ίδια έρευνα, οι γυναίκες διευθύντριες εξέφρασαν ένα υψηλότερο επίπεδο συμφωνίας με τις αλλαγές από ό,τι οι άνδρες, υποδηλώνοντας ότι οι γυναίκες διευθύντριες έτειναν στο να υποστηρίζουν και να συμμετέχουν στην αναδιάρθρωση σε ένα μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι έκαναν οι άνδρες συνάδελφοί τους (Klecker & Loadman, 1996). Σε μια άλλη έρευνα (Ng, 2009), η οποία εξέταζε τις αντιλήψεις των διευθυντών και των εκπαιδευτικών για την αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμίσεων στο αναλυτικό πρόγραμμα, βρέθηκε ότι οι διευθυντές ήταν πιο θετικοί από τους πρωτοστατούντες εκπαιδευτικούς σε πολλές πλευρές της μεταρρύθμισης. Η ελλιπής γνώση, η έλλειψη υποστήριξης και συναίνεσης και η από πάνω προς τα κάτω εισαγωγή της μεταρρύθμισης, ήταν οι λόγοι που υπήρχαν διαφορετικές αντιδράσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών στη μεταρρύθμιση. Ο Fullan (2001) υπογραμμίζει ότι οι χρηματικοί πόροι είναι ένα από τα στοιχεία κλειδιά στην επιτυχία των αλλαγών. Σύμφωνα με αυτό, οι αντιλήψεις των διευθυντών για τους χρηματικούς πόρους του σχολείου τους μπορεί να επηρεάζουν την επιθυμία τους να εισάγουν και να οργανώνουν δραστηριότητες σχολικής ανάπτυξης (Midthassel et al., 2000).

2.3. Η αντίσταση στη εκπαιδευτική αλλαγή

Μπορεί τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα της αλλαγής και της καινοτομίας στο σχολείο να έχουν παρατεθεί από πολλές σύγχρονες – αλλά και παλαιότερες – έρευνες, ωστόσο, η αντίσταση στην αλλαγή και καθετί καινοτόμο αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα που καλείται το σχολικό περιβάλλον να αντιμετωπίσει. Όπως συνηθίζεται να συμβαίνει σε κάθε περίπτωση, έτσι παρατηρείται και η λεγόμενη αντίδραση στην αλλαγή ενός συστήματος. Η αντίσταση – αντίδραση μπροστά στην περίπτωση μιας αλλαγής, ουσιαστικά συνιστά μια γνώριμη στάση για το εκάστοτε σύστημα, και αυτό συμβαίνει ακόμα. Συνεπώς, η κάθε εκπαιδευτική μονάδα, βάσει της υπόστασης του κοινωνικού συστήματος που τη χαρακτηρίζει, συμβαίνει πολύ συχνά να εκδηλώνει αντίσταση μπροστά στην αλλαγή. Τις περισσότερες φορές



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

η αντίσταση – αντίδραση στην εκάστοτε αλλαγή αφορά κυρίως σε σύνολο αρνητικών δράσεων ή ακόμα και αδράνεια (Starr, 2011). Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τον Burke γίνεται γνωστό ότι παρατηρούνται αρκετές αιτίες, οι οποίες οδηγούν σε αυτές τις αντιστάσεις. Αρχικά, μια περίπτωση αφορά στην μεταβολή της ραγδαίας αλλαγής σε εξελικτικού τύπου αλλαγή. Δηλαδή όταν σκοπός της αλλαγής είναι και η αναδιαμόρφωση του συστήματος, τότε η αλλαγή αυτή επιτυγχάνεται αποκλειστικά και μόνο σε ορισμένα μέρη του και όχι γενικά. Ουσιαστικά η επικρατούσα ιδέα και οι δεδομένες αξίες - πεποιθήσεις είναι τόσο καλά στερεωμένες, που δεν υφίσταται περιθώριο αλλαγής. Στη συνέχεια, υπάρχει η περίπτωση της απουσίας κατανόησης για την αναγκαιότητα της αλλαγής. Δηλαδή, η επικείμενη αλλαγή δεν εξασφαλίζει το ενδιαφέρον των ατόμων και συνεπώς δεν επιτυγχάνεται, σύμφωνα με τον Lai (2015).

Ουσιαστικά στο σύνολο των ατόμων αυτών δεν παρατηρείται το έναυσμα για την αλλαγή. Επίσης, υφίσταται η περίπτωση της απάθειας. Συγκεκριμένα στην περίπτωση αυτή δεν εκδηλώνουν κανένα απολύτως ενδιαφέρον για την οποιαδήποτε αλλαγή. Μάλιστα οι άνθρωποι εδώ θεωρούν ότι κάθε προσπάθεια αλλαγής είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Ουσιαστικά δεν πιστεύουν σε αλλαγές και θεωρούν ότι κάθε κινητοποίηση θα εξασθενήσει γρήγορα. Περνώντας σε επόμενη περίπτωση, παρατηρεί κανείς εκείνη του αντιπερισπασμού. Ειδικότερα, στη φάση αυτή γίνεται λόγος για μια πιο δραστήρια μορφή αντίστασης, διότι εδώ γίνεται προσπάθεια να αποτύχει η αλλαγή, να φθαρεί δηλαδή και να παύσει. Η περίπτωση αυτή διακρίνεται στη προσπάθεια να διαμορφωθεί κρίση και στην προσπάθεια να πειστούν οι πολλοί ότι δεν είναι απαραίτητη μια αλλαγή. Η επόμενη περίπτωση αφορά στην απουσία υποστηρικτών, όπου εδώ αντί να παρέχεται υποστήριξη και βοήθεια στο εκπαιδευτικό προσωπικό, απεναντίας γίνεται προσπάθεια να αποτύχει και συνεπώς να αποτύχει και η αλλαγή (Cakmak & Barsi Gunduz, 2012).

Κατά γενική ομολογία, ωστόσο, χρειάζεται να ξέρει κανείς ότι κάθε μορφή συστήματος εκπαίδευσης σε παγκόσμιο επίπεδο καλείται να διαχειριστεί τις περιπτώσεις αναγκαίων αλλαγών και τα νέα δεδομένα του 21^{ου} αιώνα (Lai, 2015). Παρά ταύτα, κάθε μορφή αντίστασης στις αλλαγές συνιστά ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και συλλογικά στον εκάστοτε οργανισμό και συνεπώς σε κάθε εκπαιδευτικό περιβάλλον (Cakmak & Barsi Gunduz, 2012). Συγκεκριμένα, στην περίπτωση της αντίστασης στην αλλαγή από τους



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

εκπαιδευτικούς, συμβαίνει να υπάρχει σύνδεση με την κοινωνική πλευρά του εκάστοτε ζητήματος, ιδιαίτερα δε όταν η εκάστοτε αλλαγή απορρίπτεται επί τη βάση των, αξιακού συστήματος του συνόλου, εκπαιδευτικών. Οι οργανισμοί δε γίνεται να περάσουν στην κατανόηση και αποδοχή μιας αλλαγής εύκολα, αναφέρει ο Starr (2011), ειδικά αν γίνεται λόγος για σχολικές μονάδες, οι οποίες φέρουν συγκεκριμένα γνώρισμα αντίδρασης κι αντίστασης σε επικείμενη αλλαγή. Τέτοιου είδους χαρακτηριστικά αντίδρασης μπορούσαν να αφορούν στο σύνολο αντιμαχόμενων συμφερόντων και αντιμαχόμενων ιδεών, οι οποίες έρχονται να αναμειχθούν στη σχολική πραγματικότητα. Συνεπώς, γίνεται κατανοητό ότι αλλαγές μεγάλου εύρους δεν είναι εύκολο να πραγματοποιηθούν, ακόμα και στις περιπτώσεις που το σύστημα αλλαγής έχει ερευνηθεί και πλαισιωθεί σωστά, ή ακόμα και όταν φέρει έναν πληθυσμό υποστηρικτών. Με άλλους λόγους, η αντίδραση στην αλλαγή συχνά μεταβάλλεται σε ένα γνώρισμα της ίδιας της διαδικασίας αλλαγής (Ungureanu, Rascu-Pistol & Ungureanu, 2014). Σε μια πρόχειρη μελέτη της ανάλογης βιβλιογραφίας μπορεί εύκολα να κατανοήσει κανείς ότι η εύρεση των αιτιών για την αντίδραση στην αλλαγή συνιστά θεματολογία με ευρεία επιστημονική αποδοχή. Άρα είναι λογικό να έχουν εντοπιστεί ως σήμερα αρκετές αιτίες, όπως για παράδειγμα σημειώνει ο Plant (1987), ο οποίος υπογραμμίζει την απουσία επαρκούς πληροφόρησης, την παραπληροφόρηση, την καχυποψία απέναντι στο φόβο της αποτυχίας και έλλειψη ενδιαφέροντος για πειραματισμό ως κάποιες αιτίες σθεναρής αντίστασης.

Επιπρόσθετα, όταν τα επικείμενα οφέλη της αλλαγής δεν είναι δυνατόν να εντοπιστούν εξ αρχής και να ιδωθούν από τους ενδιαφερόμενους, τότε αυτό δημιουργεί μια αρνητική προδιάθεση. Οι ίδιες οι συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό όταν χαρακτηρίζεται από καχυποψία και έλλειψη εμπιστοσύνης, τότε το σύνολο των ατόμων διατηρεί αρνητική στάση στην περίπτωση μιας αλλαγής. Σύμφωνα με τον Morrison (1998), βασικές αιτίες αντίθεσης προς την αλλαγή αποτελούν ο γενικότερος φόβος, η αδυναμία κατανόησης και γενικότερη αμφιβολία.

Η ίδια η άγνοια συχνά και η αμφισβήτηση προς κάθε τι καινούργιο σε συνδυασμό με πιθανές εμπειρίες από το παρελθόν, συναποτελούν δυνητικά αιτίες αρνητικής διάθεσης απέναντι στην αλλαγή (Earley, 2013). Λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα προεκτεθέντα, ο αριθμός των αιτιών αντίδρασης στην αλλαγή είναι μεγάλος. Συνεπώς, είναι απαραίτητη η κατηγοριοποίηση των αιτιών σε επιμέρους ομάδες σύμφωνα με κάποια χαρακτηριστικά. Μια τέτοια προσπάθεια



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

ταξινόμησης έχει ήδη πραγματοποιηθεί κάποιες φορές, όπως στην περίπτωση του Judson (1991, στο: Lai, et.al, 2015), όπου αναφέρεται μια ταξινόμηση πλήθους αιτιών που επηρεάζουν την αυξομείωση της αντίδρασης, ανάλογα με την αλλαγή. Δηλαδή σε οικονομικό επίπεδο, τα κέρδη ή οι ζημιές, η προσωπική ασφάλεια, η κούραση, η επιτυχία, η ικανοποίηση από τον καθένα, η ευρύτερη διαχείριση αλλά και η ίδια η αλλαγή στο σύνολο των πεποιθήσεων αποτελούν μερικές από τις αιτίες επιρροής της αντίδρασης. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι από τους Dalin, Rolff και Kottkamp (1993), αναφέρεται ότι παρατηρούνται τρία κύρια είδη κωλυμάτων απέναντι στην αλλαγή: τα αξιακά εμπόδια, τα πρακτικά, και, τα ψυχολογικά εμπόδια.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΛΛΑΓΗ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΚΑΙ ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΙΟΨΗΦΙΑΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΤΟΥ ΚΟΡΟΝΟΪΟΥ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ

3.1. Ορισμός και περιεχόμενο της κοινωνικής επιρροής

Σύμφωνα με τους Hogg & Tindale (2016), όταν μελετάει κανείς συλλογικές κρίσεις, αλλά και πρακτικές για επίλυση προβλημάτων, αναδεικνύονται τρεις μεταθεωρητικές οπτικές. Η πρώτη οπτική, «η οπτική του κοινωνικού συνδυασμού, θεωρεί την αλληλεπίδραση της ομάδας ως εκείνο το όχημα για το συνδυασμό των ατομικών προτιμήσεων, λύσεων ή απόψεων που παράγει έτσι και την επιλογή, λύση ή κρίση» (σελ. 78). Η δεύτερη οπτική, «η οπτική, αυτή της κοινωνικής επιρροής θεωρεί την αλληλεπίδραση της ομάδας ως μηχανισμό κοινωνικής επιρροής – τόσο κανονιστικής, όσο και πληροφοριακής» (σελ. 78-79). Τέλος, η τρίτη οπτική, «η οπτική της κοινωνικής νόησης, απεικονίζει την αλληλεπίδραση της ομάδας ως αλληλεξαρτώμενη γνωστική δραστηριότητα των μελών της ομάδας» (σελ. 79). Οι εν λόγω οπτικές σύμφωνα με τον Παπαστάμου (2011) δεν είναι ασυμβίβαστες και μπορούν – χωρίς να είναι απαραίτητο – να θεωρηθούν ως πρόοδος από σχετικά μακρό – σε σχετικά μικρό – θεωρήσεις της ομαδικής διαδικασίας. Εν ολίγοις, η κοινωνική επιρροή έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει το μηχανισμό εκείνον που θα συνδυάσει τις ατομικές επιλογές ή προτιμήσεις για να παραχθεί μια συλλογική επιλογή, σύμφωνα με τον Antonio – Pérez (1996).

Ήδη από τη δεκαετία του 1960 ο Kelman παρατήρησε ότι τα μοντέλα κοινωνικής επιρροής είναι τρία. Αρχικά η ενδοτικότητα, μετά η ταύτιση και τέλος η εσωτερίκευση. Ο ίδιος σημείωσε ότι στην περίπτωση της ενδοτικότητας, αυτή παρουσιάζεται όταν ένας άνθρωπος επηρεάζεται καθώς θεωρεί ότι έτσι θα επιτύχει κάποιο συμφέρον ή μια επιθυμητή ευνοϊκή στάση από ένα άλλο άτομο, αποφεύγοντας συγχρόνως μια πιθανή αποδοκιμασία. Συνεχίζοντας, στην περίπτωση της ταύτισης τώρα, αυτή εκδηλώνεται όταν ένας άνθρωπος επηρεάζεται γιατί επιθυμεί να διαμορφώσει μια συγκεκριμένη σχέση με ένα άλλο άτομο. Τέλος, η περίπτωση της εσωτερίκευσης παρουσιάζεται όταν ένα άτομο επηρεάζεται λόγω κοινής συμπεριφοράς και σκέψης αναφορικά με το αξιακό σύστημα των προσώπων.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Αξίζει να αναφερθεί ότι ο Kelman θεώρησε ότι «η συμμόρφωση παίρνει τη μορφή ενδοτικότητας», στην περίπτωση που η αρχή της επιρροής χαρακτηρίζεται από σχετική δύναμη και ικανότητα, μορφή ταύτισης, όταν η αρχή της επιρροής γίνεται ελκυστική και, επίσης, μορφή εσωτερίκευσης όταν η αρχή της επιρροής χαρακτηρίζεται για την αξιοπιστία της. Σύμφωνα με τον Kelman, ακόμα, η εσωτερίκευση και η ενδοτικότητα χαρακτηρίζονται αναλογικά προς την πληροφορικού τύπου και κανονιστικού τύπου επιρροή.

Το συγκεκριμένο σύστημα κοινωνικής επιρροής ξεκίνησε σταδιακά να παρουσιάζεται στο ξεκίνημα της δεκαετίας του 1950, ενώ βασικοί θεματικοί του άξονες ήταν τα ζητήματα συμμόρφωσης και αυστηρής υποταγής. Την περίοδο εκείνη το σύστημα που εμφανίστηκε δεν χαρακτηριζόταν για τη σαφή θεωρητική του διατύπωση και ολοκλήρωση. Ο Serge Moscovici (1976), κοινωνικός ψυχολόγος στη Γαλλία μελέτησε το φαινόμενο εκτενώς και διαμόρφωσε το αντίθετο από το λειτουργικό σύστημα, το γενετικό. Ο συγκεκριμένος, λοιπόν, ερευνώντας κάθε γνωστή θεωρία και μελέτη αναφορικά με τα ζητήματα κοινωνικής επιρροής, συμπέρανε ότι το συγκεκριμένο μοντέλο-σύστημα που συστήνεται για την κοινωνική επιρροή, ασχολείται κυρίως με το επίπεδο της σταδιακής και αδιάλειπτης λειτουργίας του ήδη υπάρχοντος συστήματος της κοινωνίας, με τον παραγκωνισμό των νέων αντιλήψεων, την υποταγή στους κανονισμούς και γενικότερα την πλήρη ενσωμάτωση στην ευρύτερη κανονικότητα (Hogg & Tindale, 2016). Σύμφωνα με τον Moscovici (1976), το μέγεθος της επιρροής και της ισχύος αποτελούν δύο διαφορετικά πράγματα.

Όσον αφορά στην ισχύ, αυτή εξαντλείται στον έλεγχο των συμπεριφορών μέσω της επικράτησης, η οποία προέρχεται από την υποταγή και τη συμμόρφωση. Τούτο σημαίνει ότι αν το σύνολο των ατόμων χαρακτηρίζεται από ισχύ, τότε δεν υπάρχει λόγος να ασκούν επιρροή, ενώ αν είναι σε θέση να ασκήσουν επιρροή, τότε δεν έχουν ανάγκη να αποκτήσουν ισχύ. Πριν αναφερθεί οτιδήποτε άλλο, είναι σημαντικό να σημειωθεί εδώ μια διευκρίνιση σχετικά με τις έννοιες πλειονότητα και πλειοψηφία – μειονότητα και μειοψηφία. Πρωταρχικά η συγκεκριμένη ορολογία δεν είναι ίδια. Στην περίπτωση της πλειονότητας – μειονότητας, ο λόγος αφορά μια πιο γενική κατάσταση, ενώ βάσει λεξιλογικών κανόνων σημαίνει «το μεγαλύτερο μέρος πλήθους προσώπων ή πραγμάτων» και ερμηνεύεται ως «πλήθος λιγότερο από το μισό ενός συνόλου». Από την άλλη πλευρά, στην ορολογία πλειοψηφίας και μειοψηφίας, που συνιστούν αντιθετικό



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

ζεύγος, εδώ γίνεται αναφορά σε ένα σαφές αντικείμενο. Για αυτό και στο επίπεδο της κοινωνικής επιρροής γίνεται λόγος για μειονότητες πλειονότητες και δεν αξιοποιείται η ορολογία μειοψηφία και πλειοψηφία, λέξεις που σχετίζονται περισσότερο με εκλογική διαδικασία. Στο επίπεδο της κοινωνικής ψυχολογίας βέβαια η ορολογία αυτή, δηλαδή πλειονότητα και μειονότητα, αξιοποιούνται μεν όπως εξηγούνται λεξιλογικά, ωστόσο δίνεται ερμηνευτική επέκταση. Η προαναφερθείσα ερμηνευτική επέκταση αφορά κυρίως στην περίπτωση εμπλοκής τους στο κομμάτι της δημιουργίας των βασικών κανόνων της κοινωνίας, της τρέχουσας ιδεολογίας και στην άσκηση της εξουσίας. Επομένως, εδώ η πλειονότητα αφορά έναν πληθυσμό ατόμων που έχει την εξουσία και δημιουργεί τους βασικούς κανόνες της κοινωνίας, ασκώντας την πλειονοτική επιρροή, ενώ η μειονότητα κατανοείται ως ο πληθυσμός των ανθρώπων που δεν μπορεί να πάρει μέρος στην εξουσία, είναι υποβαθμισμένος και βρίσκεται κοινωνικά σε χαμηλή θέση. Η ουσιαστική νεωτερική θέση του Moscovici ακριβώς σε αυτό το σημείο εντοπίζεται, σχετικά με το ζήτημα της κοινωνικής επιρροής δηλαδή, η οποία, τονίζει, ότι είναι δυνατόν η εξουσία να ασκείται και από κάποια μειονότητα, άποψη που για την εποχή της ήταν αδύνατη, στο επίπεδο των τότε ιδεολογιών. Ο ίδιος ο Moscovici στήριξε τη σχετική του θεωρία του για την μειονοτική επιρροή, μεταβάλλοντας το γνωστό πείραμα του S. Asch (1951), σύμφωνα με το οποίο τονίστηκε η κυριαρχία της πλειονοτικής επιρροής. Ακόμα, ο Moscovici με τον κύκλο των συνεργατών του πραγματοποίησε μια σειρά από πειράματα, με στόχο να προβεί και σε πιο εμπειριστατωμένα συμπεράσματα (Faucheux και Moscovici 1967, Moscovici, Lage και Naffrechoux 1969,1971) γύρω από τον τρόπο και τα μέσα της μειονότητας να βρεθεί στη θέση άσκησης επιρροής.

Επομένως, ο Moscovici υπογράμμισε ότι μια μειονότητα, είτε ατομική είτε πιο συλλογική, διαφοροποιείται σε ποιοτικό επίπεδο και όχι σε ποσοτικό, δηλαδή από το αν συμμετέχει στο σύνολο των κοινωνικών κανόνων, στη διαμόρφωση σύγκρουσης και στη συζήτηση νέων προτάσεων. Συνεπώς μπορεί να ασκήσει επιρροή, φτάνει να είναι ενεργή με σαφείς θέσεις και να αντιπροτείνει ξεκάθαρες προτάσεις, δημιουργώντας εν μέρει μια νέα μορφή για τα πράγματα.



3.2. Χαρακτηριστικά της μειονότητας για την εισαγωγή της αλλαγής

Ο όρος επιρροή της μειονότητας αναφέρεται σε μια μορφή κοινωνικής επιρροής που αποδίδεται στην έκθεση σε μια σταθερή μειονοτική θέση σε μια ομάδα. Η επιρροή της μειονότητας γίνεται γενικά αισθητή μόνο μετά από κάποιο χρονικό διάστημα και τείνει να προκαλεί ιδιωτική αποδοχή των απόψεων που εκφράζονται από τη μειονότητα⁴.

Οι μελέτες συμμόρφωσης περιλαμβάνουν μια μειοψηφική ομάδα που συμμορφωνόταν με την πλειοψηφία. Ο Moscovici επιχειρηματολόγησε σε διαφορετικές γραμμές. Ισχυρίστηκε ότι ο Asch (1951) και άλλοι είχαν δώσει υπερβολική έμφαση στην ιδέα ότι η πλειοψηφία σε μια ομάδα έχει μεγάλη επιρροή στη μειοψηφία. Κατά τη γνώμη του, είναι επίσης πιθανό μια μειοψηφία να επηρεάσει την πλειοψηφία. Στην πραγματικότητα, ο Asch συμφώνησε με τον Moscovici. Ένωσε επίσης ότι η επιρροή της μειονότητας όντως υπήρξε και ότι ήταν δυνητικά ένα πιο πολύτιμο θέμα για μελέτη - να επικεντρωθεί στο γιατί κάποιοι άνθρωποι μπορεί να ακολουθήσουν τη μειονοτική γνώμη και να αντισταθούν στην πίεση της ομάδας, όπως επισημαίνει ο Antonio – Perez (1996).

Ο Moscovici έκανε διάκριση μεταξύ συμμόρφωσης και μετατροπής. Η συμμόρφωση είναι κοινή στις μελέτες συμμόρφωσης (π.χ. Asch), όπου οι συμμετέχοντες συμμορφώνονται δημόσια με τους κανόνες της ομάδας αλλά ιδιωτικά τους απορρίπτουν. Η μετατροπή περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο μια μειοψηφία μπορεί να επηρεάσει την πλειοψηφία. Αναφέρεται στο πώς μπορεί να πειστεί η πλειοψηφία ότι οι απόψεις της μειοψηφίας είναι σωστές, κάτι που δύναται να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους (π.χ. συνέπεια, ευελιξία). Η μετατροπή διαφέρει από τη συμμόρφωση, καθώς συνήθως περιλαμβάνει δημόσια και ιδιωτική αποδοχή μιας νέας άποψης ή συμπεριφοράς (δηλαδή την εσωτερίκευση). Ο Moscovici στα

⁴ Ένα σημαντικό παράδειγμα της πραγματικής ζωής μιας μειοψηφίας που επηρεάζει την πλειοψηφία ήταν το κίνημα της σουφραζέτας στα πρώτα χρόνια του 20ού αιώνα. Μια σχετικά μικρή ομάδα από σουφραζέτες υποστήριξε έντονα την αρχικά αντιδημοφιλή άποψη ότι πρέπει να επιτρέπεται στις γυναίκες να ψηφίζουν. Η σκληρή δουλειά των σουφραζετών, σε συνδυασμό με τη δικαιοσύνη της υπόθεσής τους, οδήγησαν τελικά την πλειοψηφία να αποδεχθεί την άποψή τους, κατά τον Morrison (1998).



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

πλαίσια αυτά, ερμήνευσε το πως μπορεί η μειοψηφία να καθοδηγήσει και να συμβάλλει στην αλλαγή. Ο ίδιος, υποστηρίζει ότι η επιρροή της πλειοψηφίας τείνει να βασίζεται στη συμμόρφωση του κοινού. Είναι πιθανό να πρόκειται για περίπτωση κανονιστικής κοινωνικής επιρροής. Από αυτή την άποψη, η δύναμη των αριθμών είναι σημαντική - η πλειοψηφία έχει τη δύναμη να επιβραβεύει και να τιμωρεί με έγκριση και αποδοκιμασία. Εξαιτίας αυτού, λοιπόν, υπάρχει πίεση στις μειονότητες να συμμορφωθούν (στο: Hogg & Tindale, 2016).

Δεδομένου ότι οι πλειοψηφίες δεν ενδιαφέρονται για το τι σκέφτονται οι μειονότητες για αυτές, η επιρροή της μειονότητας σπάνια βασίζεται σε κανονιστική κοινωνική επιρροή. Αντίθετα, συνήθως βασίζεται σε πληροφοριακή κοινωνική επιρροή - παρέχοντας στην πλειοψηφία νέες ιδέες, νέες πληροφορίες που την οδηγούν να επανεξετάσουν τις απόψεις τους. Από αυτή την άποψη, η επιρροή της μειοψηφίας περιλαμβάνει κυρίως ιδιωτική αποδοχή (δηλαδή εσωτερίκευση) - μετατροπή της πλειοψηφίας πείθοντάς την ότι οι απόψεις της μειοψηφίας είναι σωστές. Τέσσερις κύριοι παράγοντες έχουν προσδιοριστεί ως σημαντικοί για να ασκήσει επιρροή μια μειοψηφία στην πλειοψηφία. Αυτά είναι το στυλ συμπεριφοράς, το στυλ σκέψης, η ευελιξία και η ταύτιση.

Το στυλ συμπεριφοράς σύμφωνα με τον Rogers (1993) περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία: τη συνέπεια – η μειοψηφία πρέπει να είναι συνεπής στη γνώμη της-, την εμπιστοσύνη για την ορθότητα των ιδεών και απόψεων που παρουσιάζουν, την αμεροληψία και την αντίσταση στην κοινωνική πίεση. Ο Moscovici (1969) δήλωσε ότι η πιο σημαντική πτυχή του στυλ συμπεριφοράς είναι η συνέπεια με την οποία οι άνθρωποι κρατούν τη θέση τους. Το να είσαι συνεπής και αμετάβλητος σε μια άποψη είναι πιο πιθανό να επηρεάσει την πλειοψηφία από ό,τι αν μια μειοψηφία είναι ασυνεπής και αλλάζει γνώμη. Η συνέπεια δίνει την εντύπωση ότι η μειοψηφία είναι πεπεισμένη ότι έχει δίκιο και είναι προσηλωμένη στην άποψή της (Πασιαρδής, 2015). Μια συνεπής μειοψηφία διαταράσσει τους καθιερωμένους κανόνες και δημιουργεί αβεβαιότητα και συγκρούσεις. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στο να λάβει η πλειοψηφία στα σοβαρά την άποψη της μειοψηφίας. Ως εκ τούτου, η πλειοψηφία θα είναι πιο πιθανό να αμφισβητήσει τις δικές της απόψεις. Για να αλλάξει η άποψη της πλειοψηφίας, η μειοψηφία πρέπει να προτείνει μια σαφή θέση και να υπερασπιστεί τη θέση της με συνέπεια. Μπορεί να γίνει διάκριση μεταξύ δύο μορφών συνέπειας (Early, 2013): η διαχρονική συνέπεια, δηλαδή η συνέπεια που δεν



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

αλλάζει και η συγχρονική συνέπεια, δηλαδή η συνέπεια μεταξύ των μελών της - όλα τα μέλη μιας μειονότητας που αλληλοϋποστηρίζονται-.

Όσον αφορά το στυλ σκέψης, η διαθέσιμη έρευνα με βάση τη θεωρία του Moscovici έχει δείξει ότι εάν μια μειοψηφία μπορεί να κάνει την πλειοψηφία να σκεφτεί ένα θέμα και να σκεφτεί επιχειρήματα υπέρ και κατά, τότε η μειοψηφία έχει αρκετά καλές πιθανότητες να επηρεάσει την πλειοψηφία (Smith et al., 1996, στο: Hogg & Tindale, 2016). Όσον αφορά την ευελιξία, αλλά και τον συμβιβασμό, έχει αμφισβητηθεί ότι η συνέπεια από μόνη της αρκεί για μια μειοψηφία να επηρεάσει την πλειοψηφία. Υποστηρίζεται ότι το κλειδί είναι πώς η πλειοψηφία ερμηνεύει τη συνέπεια. Εάν η συνεπής μειοψηφία θεωρηθεί άκαμπτη, ασυμβίβαστη και δογματική, είναι απίθανο να αλλάξει τις απόψεις της πλειοψηφίας. Ωστόσο, εάν φαίνονται ευέλικτοι και συμβιβαστικοί, είναι πιθανό να θεωρηθούν λιγότερο ακραίοι, πιο μετριοπαθείς, συνεργάσιμοι και λογικοί. Ως αποτέλεσμα, θα έχουν περισσότερες πιθανότητες να αλλάξουν τις απόψεις της πλειοψηφίας (Mugny & Papastamou, 1980, στο: Ellsworth, 2020, Hogg & Tindale, 2016, κ.α.).

Οι άνθρωποι τείνουν να ταυτίζονται με άτομα που βλέπουν παρόμοια με τον εαυτό τους. Για παράδειγμα, οι άνδρες τείνουν να ταυτίζονται με άντρες, οι Ασιάτες με τους Ασιάτες, οι έφηβοι με τους εφήβους κ.λπ. Η έρευνα δείχνει ότι εάν η πλειοψηφία ταυτίζεται με τη μειοψηφία, τότε είναι πιο πιθανό να λάβει σοβαρά υπόψη τις απόψεις της μειοψηφίας και να αλλάξει τις δικές της απόψεις σύμφωνα με αυτές της μειοψηφίας (Hogg & Tindale, 2016). Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για την επιρροή της μειονότητας βασίζεται σε πειράματα που πραγματοποιήθηκαν σε εργαστήρια. Αυτό εγείρει το ζήτημα της οικολογικής εγκυρότητας. Είναι δυνατή η γενίκευση από τα ευρήματα της εργαστηριακής έρευνας σε άλλες ρυθμίσεις; Ο Edward Sampson (1991) είναι ιδιαίτερα επικριτικός για την εργαστηριακή έρευνα για την επιρροή των μειονοτήτων και αναφέρει τα ακόλουθα σημεία: οι συμμετέχοντες σε εργαστηριακά πειράματα σπάνια είναι «πραγματικές ομάδες». Τις περισσότερες φορές είναι μια συλλογή μαθητών που δεν γνωρίζονται και πιθανότατα δεν θα ξανασυναντηθούν ποτέ και πέραν αυτού, συμμετέχουν επίσης σε τεχνητό έργο. Ως εκ τούτου, διαφέρουν πολύ από τις μειονοτικές ομάδες στην ευρύτερη κοινωνία που επιδιώκουν να αλλάξουν την άποψη της πλειοψηφίας. Για παράδειγμα, τα μέλη οργανώσεων για



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

τα δικαιώματα γυναικών, τα δικαιώματα ομοφυλοφίλων και τα δικαιώματα των ζώων, τα μέλη ομάδων πίεσης όπως η Greenpeace και οι Friends of the Earth διαφέρουν πολύ από τους συμμετέχοντες σε εργαστηριακά πειράματα. Λειτουργούν σε διαφορετικές ρυθμίσεις με διαφορετικούς περιορισμούς σύμφωνα με τους Hogg & Tindale (2016).

Επίσης ο Moscovici (1969) χρησιμοποίησε φοιτήτριες και φοιτητές ως συμμετέχοντες (δηλαδή μη αντιπροσωπευτικό δείγμα), επομένως θα ήταν λάθος να γενικεύσει το αποτέλεσμα του σε όλους τους ανθρώπους (στο: Πασιαρδής, 2015, Robbins & De Cenzo, 2001, Earley, 2013).

3.3. Το σύγχρονο σχολικό συγκείμενο: τηλεκπαίδευση και φορείς της αλλαγής στην περίοδο της πανδημίας

Βάσει των όσων αναφέρουν οι Owusu – Boampong & Holmberg, (2020), υπό κάποιους συγκεκριμένους όρους και προϋποθέσεις ακόμα και οι πιο συντηρητικοί και παραδοσιακοί φορείς ή θεσμοί μπορούν να υποβληθούν σε αλλαγή και μεταβολή του προφίλ τους. Η οποιαδήποτε αλλαγή στο εκπαιδευτικό κομμάτι δύναται να πραγματοποιηθεί και είναι ίσως πιο επιθυμητό το μέλλον να διαμορφώνεται στην περίπτωση που όσοι ενδιαφέρονται κάνουν συνεργασίες και από κοινού δημιουργούν το έδαφος για αλλαγές. Τόσο ο σκοπός όσο και κάθε στόχος που τίθεται πρέπει να είναι ξεκάθαρος. Το σύνολο του εκπαιδευτικού προσωπικού έχει ανάγκη από συγκεκριμένη βοήθεια και στήριξη, ώστε να μπορέσει να προσφέρει λύσεις στα προβλήματα. Παρά ταύτα, ένας μεγάλος αριθμός ιδρυμάτων εκπαίδευσης φαίνεται ότι έχουν ενσωματωθεί με την μοντέρνα εξ αποστάσεως εκπαίδευση, κυρίως εξαιτίας του παγκόσμιου ανταγωνισμού και των σύγχρονων απαιτήσεων της αγοράς και της πανδημίας του κορονοϊού χωρίς όμως να παρατηρείται ποιοτική εγκυρότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών στην περίπτωση αυτή (Affouneh, 2020).

Να σημειωθεί εδώ ότι η σύγχρονη ψηφιακή διδασκαλία είναι καλοδεχούμενη για τα οφελή προσόντα της, αν και η ποιοτική της χρήση δεν είναι έγκυρη πάντα. Επιπρόσθετα, πολλές φορές οι συνηθισμένοι τρόποι αντιμετώπισης της σχολικής πραγματικότητας δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστούν σε κλασικές σχολικές μονάδες, διότι ενυπάρχει το ζήτημα του κέρδους και



Κοινωνική επιρροή, μείωση φιλίας και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

δύσκολα συνδυάζεται με παραδοσιακές τακτικές της σχολικής κοινότητας σε παιδαγωγικό επίπεδο, εκπαιδευτικά μέσα και οργανωτικές υποδομές. Συνεπώς, το σύνολο των εμπειριών του εκπαιδευτικού προσωπικού επηρεάζεται άμεσα από την όλη κατάσταση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης αλλά και από τις πιο παραδοσιακές δομές. Επίσης, συμβαίνει συχνά μεγάλος αριθμός του διδακτικού προσωπικού να τονίζει ότι μια σημαντική δυσκολία για την αναδιαμόρφωση των προγραμμάτων είναι η διαχείριση του χρόνου. Η οποιαδήποτε αλλαγή, λοιπόν, δεν πραγματοποιείται εύκολα και χωρίς προβλήματα, ενώ συνήθως δημιουργεί φοβίες και καχυποψία ακόμα και σε προσωπικό επίπεδο.

Αρκετά συχνά, συμβαίνει σε σχολικές μονάδες να πρέπει το διδακτικό προσωπικό να αντιμετωπίσει μεγάλο αριθμό αλλαγών, οι οποίες παρουσιάστηκαν από την εξ αποστάσεως εκπαίδευση στην πανδημία του κορονοϊού. Βάσει των όσων αναφέρουν οι Favale, et.al. (2020) το παραπάνω αφορά κυρίως στο ότι το μοντέλα λήψης αποφάσεων δεν είναι ενημερωμένα και οι διαδικασίες είναι πρόχειρες για τα σύγχρονα σχολεία. Η πραγματοποίηση μιας σημαντικής και ελπιδοφόρας αλλαγής χρειάζεται την ανάλογη ισορροπία και τον κατάλληλο σχεδιασμό, καθώς η επικείμενη αλλαγή που σχεδιάζεται τείνει να δημιουργεί αναστάτωση. Το σύνολο του εκπαιδευτικού δυναμικού, για παράδειγμα, αφιερώνει πολύ χρόνο για το σχεδιασμό και τη σκέψη στο επίπεδο του κάθε μαθήματος. Κάθε εκπαιδευτικός χαρακτηρίζεται για την τυπικότητα και την ενασχόληση με το αντικείμενό διδασκαλίας του. Μετά από αρκετά χρόνια εμπειρίας και ενασχόλησης με το γνωστικό τους πεδίο, ξαφνικά βρέθηκαν μπροστά στην εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ελέγξουν την κατάσταση κατά τη διάρκεια μιας πανδημικής παγκόσμιας κρίσης και αυτό τους έκανε να αντιστέκονται στην αλλαγή επειδή στην ουσία τους επιβλήθηκε.

Η αντίσταση στην αλλαγή δε θα βοηθήσει καμία εκπαιδευτική μονάδα σε όλο τον κόσμο. Θα κριθούν για τον ρυθμό προσαρμογής τους στις αλλαγές σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα και την ικανότητά τους να διατηρήσουν την ποιότητα. Η φήμη των εκπαιδευτικών μονάδων διακυβεύεται και ελέγχεται. Το πόσο καλά συμπεριφέρονται και πόσο καλά διατηρούν την ποιότητα της εκπαίδευσής τους, εν μέσω αυτής της κρίσης, δείχνει τις ικανότητές τους στην προσαρμογή. Η μετάβαση από τις διαλέξεις πρόσωπο με πρόσωπο σε διαδικτυακά μαθήματα είναι η μόνη δυνατή λύση. Πράγματι, τα ακαδημαϊκά ιδρύματα δεν θα είναι σε θέση να



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

μετατρέψουν όλα τα προγράμματα σπουδών τους σε διαδικτυακούς πόρους εν μία νυκτί. Η εξ αποστάσεως, η κλίμακα και η εξατομικευμένη διδασκαλία και μάθηση είναι οι τρεις μεγαλύτερες προκλήσεις για τη διαδικτυακή διδασκαλία. Καινοτόμες λύσεις από ιδρύματα μπορούν μόνο να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς να επιτελέσουν αποτελεσματικά το έργο τους, κατά την διάρκεια αυτής της πανδημικής κρίσης (Liguori & Winkler, 2020, Basilaia, 2020, Favale, et.al., 2020).

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τον Moscovici (2012), τα άτομα οδηγούνται σε νέες πληροφορίες και αντιπροσωπεύονται αναζητώντας, νοηματοδοτώντας και ταυτόχρονα, φτιάχνοντας και μεταμορφώνοντας τα προηγούμενα γνωστικά τους σχήματα, σε ό,τι είναι δυνατό και αποδεκτό για τις ιδιοσυγκρασίες τους. Επίσης τις προσαρμόζουν στα παλιά τους γνωστικά προγράμματα, με στόχο τη διατήρηση του κόσμου τους σταθερού και ασφαλούς. Υπό αυτή την έννοια, οι κοινωνικές αναπαραστάσεις - οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν από τον Moscovici, προκειμένου να μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο μια καινούργια επιστημονική θεωρία διαδίδεται μέσα σε μια δεδομένη κουλτούρα, πώς μετασχηματίζεται στη διάρκεια αυτής της διαδικασίας και πώς αλλάζει την εικόνα που οι άνθρωποι έχουν για τον εαυτό τους και τον κόσμο μέσα στον οποίο ζουν - σχετίζονται με τη δημιουργία και τον μετασχηματισμό αξιών που, κατά συνέπεια, θα επηρεάσουν τις κατευθυντήριες γραμμές των ανθρώπινων σχέσεων.

Αυτό, δηλαδή, που στην προηγούμενη γενιά ήταν σωστό, κατά τη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο ένα άτομο αντιλαμβάνεται τον εαυτό του στον κόσμο και ανάμεσα σε άλλους, στη νέα γενιά δεν είναι και το αντίστροφο. Σύμφωνα με τον Abric (1998), μια κοινωνική αναπαράσταση συνίσταται σαν μια οργανωμένη ομάδα πληροφοριών, πεποιθήσεων, απόψεων και στάσεων. Οι κοινωνικές αναπαραστάσεις δομούνται σε δύο όψεις, δηλαδή κάθε παράσταση έχει εικόνα και ιδέα, έχει εικονιστικό πρόσωπο και συμβολικό πρόσωπο. Έχοντας αυτό υπόψη, οι κοινωνικές αναπαραστάσεις έχουν λειτουργίες και γνωστικές εφαρμογές, επιτρέποντας την κατανόηση και την εξήγηση της πραγματικότητας. Προστατεύουν τα νοήματα της ταυτότητάς τους, τοποθετούν τις ομάδες μέσα σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα, καθοδηγούν κοινωνικές πρακτικές, συμπεριφορές και συμπεριφορές σε μια κοινωνική ομάδα και επιτρέπουν στους κοινωνικούς συγγραφείς να εξηγούν και να αιτιολογούν τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους σε διαφορετικούς κοινωνικούς χώρους. Σε αυτή τη στιγμή της κοινωνικής



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

αποστασιοποίησης, οι εκπαιδευτικοί διδάσκουν τα παιδιά μέσω των εικονικών συναντήσεων και εξ αποστάσεως πρακτικών. Πρόκειται για μια πρακτική που έγινε γενικά αποδεκτή από την πλειοψηφία, αλλά υπήρχε και ένα ποσοστό μειοψηφίας που τάχθηκε ενάντια αυτής, διότι δεν αποτελεί μια «καθημερινότητά τους», συνιστά κάτι άγνωστο για αυτούς, που ήρθε ξαφνικά και απότομα (Jaspal & Nerlich, 2020).

Στην ουσία, οι άνθρωποι αντιστέκονται σε οτιδήποτε καινούργιο εισάγεται, ακόμα και εάν αναγνωρίζουν ασυνείδητα τα οφέλη του, διότι απλώς και μόνο, είναι καινούργιο και άγνωστο σε αυτούς. Αυτό συνέβη και με την τηλεκπαίδευση στην περίοδο της πανδημίας. Ορισμένες έρευνες (π.χ. Allington, et.al., 2020, Buhagia & Sammut, 2020 & Pérez, 2020) αναδεικνύουν πως σε χώρες όπως είναι η Ελλάδα, η Ιταλία και η Ισπανία μεταξύ άλλων, παρατηρήθηκε σημαντική αντίσταση στην αλλαγή, και στο πέρασμα από την φυσική διδασκαλία στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση για το λόγο ότι αποτελούσε ένα καινοτόμο γεγονός που εφαρμόστηκε αναγκαστικά, υποχρεωτικά και αρκετά απότομα, πιάνοντας τρόπον τινά πολλά άτομα «απροετοίμαστα». Τα ίδια άτομα φαίνεται να είχαν ανεπαρκείς τεχνολογικές και πληροφορικές γνώσεις, κάτι που επιβεβαιώνει την άποψη του Moscovici ότι η αντίσταση στην αλλαγή επέρχεται και από άτομα που για ένα δεδομένο θέμα έχουν ανεπαρκείς έως και ελάχιστες γνώσεις, πληροφορίες, καταρτίσεις ή/και εκπαιδεύσεις.

Στο πλαίσιο της θεωρίας του Moscovici για την επίδραση της μειοψηφίας, οι κοινωνικές αναπαραστάσεις ορίζονται τεχνικά ως πρακτική κοινωνική γνώση που παράγεται όταν ομάδες και άτομα αντιμετωπίζουν το άγνωστο. Οι κοινωνικές αναπαραστάσεις, επομένως, λειτουργούν για να εξοικειώσουν το άγνωστο. Οι θεωρητικοί ισχυρίζονται, επίσης, ότι οι κοινωνικές αναπαραστάσεις «δημιουργούν την πραγματικότητα»: αποτελούν διαδικασίες μέσω των οποίων δημιουργούνται νέα νοήματα και κοινωνικές ταυτότητες και προβάλλονται στον κοινωνικό κόσμο. Και τα δύο θέματα ενημερώνονται από τη διατύπωση του Moscovici για μια «αρχή της οικειότητας». Αυτή η αρχή θεωρείται καθολική και συνιστά δύο αλληλεξαρτώμενες κοινωνικοψυχολογικές διαδικασίες: μια προτίμηση και μια προσκόλληση στην εξοικείωση που συνυπάρχει και οδηγεί στην αντίσταση στην ανοικείωση. Μια κοινή - και παράδοξη - εφαρμογή αυτής της αρχής στην παραγωγή γνώσης δηλώνει ότι τα άτομα και οι κοινότητες παρακινούνται να εξοικειώσουν το άγνωστο λόγω της απειλής που αυτό θέτει για την ασφάλεια αυτού που είναι



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

γνωστό. Υπερτονίζοντας μια αλληλοεξαρτώμενη σχέση μεταξύ «προσκόλλησης στο οικείο» και «φόβος για το άγνωστο», η αρχή (α) αγνοεί πιο εύλογα κίνητρα που οδηγούν στη δημιουργία κοινωνικών αναπαραστάσεων και (β) υπονομεύει τον κονστρουκτιβιστικό χαρακτήρα των φαινομένων. Η αντίληψη του Moscovici για την «αρχή της οικειότητας» υπογραμμίζει δύο αλληλεξαρτώμενες διαστάσεις. Πρώτον, οι κοινότητες και τα άτομα επιδεικνύουν μεγάλη προσκόλληση και προτίμηση σε αυτό που είναι οικείο. Επισημαίνει τον «αβάσταχτο τρόπο» «να χαθούν εθιμικά ορόσημα, να χάσουν την επαφή με ό,τι παρέχει την αίσθηση της συνέχειας, της αμοιβαίας κατανόησης...» (1984, σ. 26). Έτσι, με άξονα το ανωτέρω, ορισμένοι μελετητές όπως οι DeRosa & Mannarini (2020) ερμήνευσαν την αντίσταση στην αλλαγή των εκπαιδευτικών συστημάτων κατά τη διάρκεια της πανδημίας με βάση την αρχή της οικειότητας, διότι πιθανότατα τα άτομα που αντιστέκονταν στην εφαρμογή αυτών των αλλαγών, φοβούταν ότι θα χαθεί η φυσική διάσταση της διδασκαλίας και της εκπαίδευσης, η αίσθηση της συνέχειας του εκπαιδευτικού συστήματος, η σχέση μεταξύ του μαθητή και του εκπαιδευτικού, με το φόβο ότι η τεχνολογία θα αντικαταστήσει τα πάντα.

Για να κατανοήσει την αξία του οικείου, ο Moscovici (1984, σ. 27) ευθυγραμμίζεται με τη θέση του Bartlett για τη διατήρηση: «...όποτε το υλικό που παρουσιάζεται οπτικά φέρεται να είναι αντιπροσωπευτικό κάποιου κοινού αντικειμένου, αλλά περιέχει ορισμένα χαρακτηριστικά που είναι άγνωστα στην κοινότητα στην οποία εισάγεται το υλικό, αυτά τα χαρακτηριστικά υφίστανται πάντα μετασχηματισμό προς την κατεύθυνση του οικείου» (Bartlett, 1961, σ. 178). Ο Moscovici (1984) προτείνει δύο θεμελιώδεις μηχανισμούς που μεσολαβούν στη δημιουργία κοινωνικών αναπαραστάσεων: αγκύρωσης και αντικειμενοποίησης. Και οι δύο εργάζονται για να διευθετήσουν «τη βασική ένταση μεταξύ του οικείου και του άγνωστου... υπέρ του πρώτου» (σελ. 27). Η αγκύρωση είναι ένας μηχανισμός που «πασχίζει να αγκυρώσει περίεργες ιδέες, να τις ανάγει σε συνηθισμένες κατηγορίες και εικόνες, να τις τοποθετήσει σε ένα οικείο πλαίσιο» (σελ. 29, έμφαση στο πρωτότυπο). Η αγκύρωση συνιστά ταξινόμηση και ονομασία κάτι νέου ή περίεργου από την άποψη των υπαρχόντων αποθεμάτων γνώσης. Η αντικειμενοποίηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας άγνωστα φαινόμενα ή αφηρημένες ιδέες συμπυκνώνονται σε αυτό που ο Moscovici (1984) αναφέρει ως «εικονιστικό πυρήνα» - «ένα σύμπλεγμα εικόνων που αναπαράγει ορατά ένα σύμπλεγμα ιδεών» (σελ. 38). Δεύτερον, Moscovici (2001) ισχυρίζεται



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

ότι «τα άτομα και οι κοινότητες αντιστέκονται στην εισβολή της παραξενιάς» (σελ. 20). Η αντίσταση εννοείται ευρέως με όρους έντασης και στενά με όρους φόβου. Ο Moscovici υποστηρίζει ότι «το άγνωστο προσελκύει και ιντριγκάρει άτομα και κοινότητες, ενώ ταυτόχρονα τα ανησυχεί» (1984, σ. 24). Σε αυτή τη διατύπωση, η συνάντηση με το άγνωστο στηρίζεται στην ένταση, δηλαδή μια ταυτόχρονη διαδικασία έλξης και οπισθοχώρησης από το παράξενο, κάτι που παρατηρήθηκε στην περίοδο της πανδημίας, όπου πολλοί γονείς απαγόρευσαν από τα παιδιά τους να παρακολουθούν τις εξ αποστάσεως διαλέξεις τους, θεωρώντας παράξενο να διδάσκονται καθημερινά για μήνες από έναν υπολογιστή, μια τεχνητή εκπαιδευτική φωνή, και όχι με φυσική παρουσία (Páez, 2020).

Τέλος, ορισμένοι μελετητές, συμπεριλαμβανομένων των Idoiaga, et.al. (2020) κι Kouame, Digbeu & Samouth (2020), επισημαίνουν ότι η μειοψηφία αυτή δύσκολα μπορεί να επηρεάσει την πλειοψηφία – δηλαδή, δύσκολα μπορεί να επιβάλλει τις απόψεις της για την απομάκρυνση όλων από την τηλεκπαίδευση και τη διεκδίκηση της φυσικής διδασκαλίας σε περίοδο πανδημίας – για πολλούς λόγους. Καταρχήν, αυτή η μειοψηφία δεν είναι σταθερή, δηλαδή μεταβάλλει τις απόψεις της ανάλογα τον αριθμό κρουσμάτων και θανάτων λόγω του κορονοϊού σε μια δεδομένη χώρα, ενώ παράλληλα χαρακτηρίζεται από αστάθεια στα επιχειρήματά της. Επομένως, με βάση τα όσα αναφέρει ο Moscovici για το πως μπορεί η μειοψηφία να επηρεάσει την πλειοψηφία, δύσκολα έχει τη δυνατότητα η μειοψηφία να επηρεάσει την πλειοψηφία για την τηλεκπαίδευση, η οποία επί της ουσίας συνιστά μια εκπαιδευτική καινοτομία.

Επί τούτης της άποψης, δεν έχουν εκπονηθεί πολλές έρευνες – ακόμα – διότι αποτελεί μια κατάσταση σε εξέλιξη, η οποία επειδή διαδραματίζεται επί του παρόντος ακόμα, τα δεδομένα για αυτήν κι οι έρευνες, μεταλλάσσονται κι αλλάζουν διαρκώς. Οι παραπάνω έννοιες αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της μελέτης εκπαιδευτικών - κι όχι μόνο - ζητημάτων και χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής. Η βαθιά κατανόηση των θα βοηθήσει στη διαδικασία εύρεσης των αιτιών εκδήλωσης συμπεριφορών αντίστασης, στην αδυναμία της μεινότητας να κυριαρχήσει, καθώς και στην αποτελεσματική εφαρμογή των εκάστοτε αλλαγών.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

3.4. Επισκόπηση συναφών ερευνών σε διεθνές επίπεδο

Γενικότερα, η πλειοψηφία των διαθέσιμων ερευνών σε διεθνές επίπεδο επί του πεδίου, δεν έχει προσανατολιστεί στη διερεύνηση της επίδρασης της μειοψηφίας στην περίοδο της πανδημίας του νέου κορονοϊού και στην αντίσταση στην αλλαγή ως προς την εφαρμογή νέων καινοτομιών στην εκπαίδευση, συμπεριλαμβανομένης και της τηλεεκπαίδευσης. Ωστόσο, η Pennycook (2020) σημειώνει πως παρατηρήθηκε σημαντική αντίσταση στην αλλαγή στην εφαρμογή της πρακτικής της εξ αποστάσεως διδασκαλίας στις χώρες της Ευρώπης, ειδικά σε όσες ήταν απροετοίμαστες για το εν λόγω γεγονός. Η αντίσταση αυτή όμως, ήταν σθεναρή, καθώς λόγω της κατάστασης δε γινόταν να εφαρμοστεί κάποια πρόσθετη λύση, με αποτέλεσμα η μειοψηφία αυτή να μην είχε και τη δυνατότητα να επηρεάσει την πλειοψηφία. Στο ίδιο πεδίο κυμάνθηκαν και οι van Bavel, et.al. (2020), οι οποίοι σημείωσαν ότι σε ορισμένες χώρες παρουσιάστηκαν αντιδράσεις ως προς το εν λόγω γεγονός, ειδικά από τις φοιτητικές παρατάξεις και κοινότητες, στην περίοδο όπου τα σχολεία λειτουργούσαν κανονικά, αλλά όχι και τα πανεπιστήμια. Εδώ, πάλι η αντίσταση ήταν σθεναρή.

Ο Spears (2021) σημειώνει με τη σειρά του ότι ορισμένοι φορείς εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της πανδημίας, αντιστάθηκαν στην εφαρμογή της καινοτομίας και αλλαγής της μάθησης και διδασκαλίας εξ αποστάσεως για λόγους που αφορούσαν την ποιότητα της παρεχόμενης ύλης και διδασκαλίας. Στην άποψη αυτή εμφανίστηκαν αρκετοί υποστηρικτές και η αντίσταση δεν ήταν τόσο σθεναρή, αλλά λόγω της ασυνέπειας των απόψεων της μειοψηφίας, δεν κατορθώθηκε να επικρατήσει η άποψη τους, πάλι λόγω της κατάστασης. Οι van Assche, et.al. (2020) σημειώνουν ότι σε όσες χώρες παρατηρήθηκε αντίσταση στην εφαρμογή των νέων αλλαγών στην εκπαίδευση στη διάρκεια της πανδημίας, τα πανεπιστημιακά τους ιδρύματα ήταν απροετοίμαστα, καθώς και με ανεπαρκή κατάρτιση στον τομέα της εξ αποστάσεως διδακτικής πρακτικής, κάτι που εν μέρει δικαιολογεί τη στάση τους. Ωστόσο, μετέπειτα ακολούθησαν ορισμένες πρακτικές ενημέρωσής τους για τη χρήση των τεχνολογικών εργαλείων, με αποτέλεσμα η αντίσταση αυτή να ολισθαίνει.

Οι Scott & Radburn (2020) στο σχετικό έργο τους, επιτυγχάνουν ορισμένες αναφορές στην αντίσταση στην εφαρμογή των αλλαγών στην εκπαίδευση στην περίοδο της πανδημίας. Οι ίδιοι, σημειώνουν πως οι εκπαιδευτικοί φορείς, οι γονείς, ο μαθητικός πληθυσμός και οι



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

κοινωνίες στην περίοδο της πανδημίας εμφάνισαν αντίσταση στην αλλαγή διότι υπήρχαν πολλά εμπόδια, αλλά και προκλήσεις στην εφαρμογή της τηλεεκπαίδευσης – για παράδειγμα, πολλά εκπαιδευτικά και σχολικά συστήματα σε διάφορες χώρες δεν ήταν καταρτισμένες στη χρήση των τεχνολογικών και πληροφοριακών αλλαγών και καινοτομιών, ενώ παράλληλα η καινοτομία αυτή επιβλήθηκε και δεν προτάθηκε, κάτι που ξεσήκωσε τις κοινότητες, διότι στην ουσία αναγκάζονταν να αποδεχθούν τις αλλαγές αυτές, χωρίς συζήτηση. Αν κατανοηθεί αυτό εννοιολογικά σε συνδυασμό και με τις αναφορές του Moscovici και των θεματικών αξόνων του μοντέλου του Fuller, μπορεί εν μέρει να κατανοηθεί η αντίδραση αυτή. Ωστόσο, η αντιμετώπιση αυτής της αντίδρασης της μειοψηφίας έγινε γρήγορα από τους αρμόδιους φορείς – μέσω της ενημέρωσης τους για τη χρήση των λογής τεχνολογικών εργαλείων για παράδειγμα – με αποτέλεσμα να εξασθενήσει η μειοψηφία και αυτή η αντίδραση και αντίστασή της στην αλλαγή. Αυτό στην ουσία αναδεικνύει πως η μειοψηφία λόγω της ασυνέπειας στις απόψεις δεν μπόρεσε να γίνει φορέας προώθησης αντίστασης στην αλλαγή.

3.4.1. Οι έρευνες επί του πεδίου στην Ελλάδα

Οι διαθέσιμες έρευνες επί του πεδίου στην Ελλάδα είναι αρκετά περιορισμένες. Ωστόσο, στο παρόν σημείο αξίζει να αναφερθούν δυο από αυτές, όπως αυτές εντοπίστηκαν μέσα από μια σχετική διαδικτυακή αναζήτηση. Καταρχήν η Μπρίνια (2021) στη σχετική έρευνά της αποκάλυψε ότι οι εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εκδήλωσαν σημαντική αντίσταση ως προς την αλλαγή στην εφαρμογή των καινοτομιών και αλλαγών κατά τη διάρκεια της πανδημίας για ένα πολύ συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, διότι αυτή η αλλαγή ήταν πρωτόγνωρη για εκείνους, ήταν μη αναμενόμενη και βρέθηκαν εξ απορόπτου, καθώς κλήθηκαν να διδάσκουν εξ αποστάσεως τους μαθητές και τις μαθήτριες τους, χωρίς να έχουν οι ίδιοι την κατάλληλη επιμόρφωση. Όμως, όπως δηλώνουν και οι ίδιοι στην έρευνα της Μπρίνια (2021), όταν άρχισαν να κάνουν σεμινάρια και να ενημερώνονται για το πως μπορούν να εφαρμόσουν αυτές τις αλλαγές, σταμάτησαν και να αντιστέκονται, και άρχισαν να συμμορφώνονται με τις σύγχρονες εκπαιδευτικές επιταγές αυτές.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Στον ίδιο άξονα κινούνται τα αποτελέσματα της έρευνας της Τάχα (2020), η οποία με τη σειρά της επισημαίνει ότι η αντίσταση στην αλλαγή στην περίοδο της πανδημίας και σχετικά με την εφαρμογή των εκπαιδευτικών αλλαγών στο σχολικό συγκείμενο, κράτησε πολύ λίγο και είχε άμεση συνάρτηση με την ελλιπή κατάρτιση των εκπαιδευτικών. Επίσης, η αντίσταση αυτή έλαβε χώρα από μια μειοψηφία η οποία δεν είχε συνεπές απόψεις, ενώ οι στάσεις της παρατηρήθηκαν να είναι και μεταβαλλόμενες. Η μειοψηφία αυτή δεν έδινε την εντύπωση πως έχει πεισθεί πως έχει δίκιο, μήτε κατόρθωσε να δημιουργήσει αβεβαιότητα και αμφιβολία, διότι κάθε αντίσταση από τη μειοψηφία αυτή, αντιμετωπιζόταν με πρακτικές και πολιτικές από σχετικούς φορείς, όπως είναι το υπουργείο παιδείας, το οποίο προχώρησε στην έκδοση ενημερωτικών εγχειριδίων για τη χρήση των πλατφορμών τηλεκπαίδευσης. Τέλος, η εν λόγω μειοψηφία δεν παρουσίαζε διαχρονική, μήτε συγχρονική συνέπεια, αφού το κάθε μέλος της μειοψηφίας αναλόγως της ιδιότητας που έφερνε – π.χ. μαθητής – άλλαζε απόψεις αναλόγως τις εξελίξεις που λάμβαναν χώρα τη δεδομένη στιγμή.



4. Εμπειρική έρευνα

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, η αιτιολόγηση της έρευνας, η μεθοδολογική προσέγγιση, το δείγμα, τα δημογραφικά στοιχεία των συνεντευξιαζόμενων, το εργαλείο συλλογής δεδομένων, η ερευνητική διαδικασία και η ανάλυση δεδομένων.

4.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της συγκεκριμένης ποιοτικής έρευνας είναι να αναδείξει τις απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για τις αλλαγές, που έφερε η πανδημία στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Εξετάζεται, επίσης, πώς διαμορφώνεται η επιρροή του διευθυντή, κατά την προώθηση των αλλαγών. Οι απόψεις θα απαντούν σε ζητήματα που άπτονται της διαχείρισης των αντιστάσεων, τα οποία, πιθανώς, συνοδεύουν μία αλλαγή και του τρόπου κάμψης αυτών. Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός εξειδικεύεται στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια είναι η στάση των Διευθυντών και Υποδιευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, απέναντι στις αλλαγές, εν καιρώ πανδημίας Covid-19;
- Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των διευθυντών της σχολικής μονάδας κατά την προώθηση των αλλαγών; ποια χαρακτηριστικά-δεξιότητες μειονότητας αναδεικνύονται;
- Πώς διαχειρίζονται τις εκδηλώσεις αντίστασης απέναντι στην αλλαγή;

Συνήθως, εξετάζουμε τη μειονοτική επιρροή που όχι μόνο δεν είναι θεσμική αλλά, πιθανώς, αποτελεί και ευάλωτη - αποκλίνουσα ομάδα. Στη δικής μας περίπτωση, ωστόσο, κρίνεται ενδιαφέρον να εξετάσουμε κάποιον (διευθυντές και υποδιευθυντές) με θεσμικό ρόλο, έχοντας τη δυνατότητα ο ίδιος να αποτελεί φορέα αλλαγής.

4.2. Αιτιολόγηση έρευνας

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να καταγράψει την ιδέα που έχουν οι διευθυντές και υποδιευθυντές για τις αλλαγές, τις οποίες προκάλεσε η πανδημία και τον ρόλο τους απέναντι στην προώθηση των αλλαγών αυτών, καθώς και στην άμβλυνση εκδηλώσεων αντίστασης από



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς. Η έρευνα εστιάζει σε διοικητικό προσωπικό με πολυετή εμπειρία, ώστε στις απαντήσεις τους να διατυπώνεται η σύγκριση με το παρελθόν και ένας περισσότερο εμπειριστατωμένος λόγος. Αδιαμφισβήτητα οι μεγάλες κρίσεις ήταν αυτές που προωθούσαν τις αλλαγές στο σχολικό περιβάλλον. Έτσι και η εξάπλωση της πανδημίας Covid-19 επηρέασε την εκπαίδευση είτε με το κλείσιμο των σχολικών μονάδων είτε με την επιβολή νέων μέτρων, κατά την επαναλειτουργία τους. Όλα τα παραπάνω προκάλεσαν μία πληθώρα αλλαγών, που η εκπαιδευτική κοινότητα έπρεπε να διαχειριστεί. Καθοριστικός είναι ο ρόλος του διευθυντή, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, για την εφαρμογή των αλλαγών, τις οποίες κάθε φορά ο ίδιος πρέπει να γνωστοποιεί με σαφήνεια, επηρεάζοντας πεποιθήσεις αρχές και αξίες και περιορίζοντας συμπεριφορές αντίστασης των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων. Διερευνάται, επομένως, πώς το παρόν δείγμα της ηγεσίας από την όχθη της μειονότητας προσπαθεί να επηρεάσει όσους βρίσκονται στην πλειονότητά για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων προς όφελος όλων.

4.3. Μεθοδολογική Προσέγγιση

Η συγκεκριμένη έρευνα στηρίχθηκε στην ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση. Η προσέγγιση αυτή θεωρείται η πιο συνήθης σε έρευνες, που αφορούν στην εκπαίδευση. Με στόχο την εξαγωγή επιστημονικών ερμηνειών αντλούνται απαραίτητες πληροφορίες και εμπειρίες από τα υποκείμενα. Κατά την διεξαγωγή της, χρησιμοποιήθηκε η μη δομημένη συνέντευξη σε βάθος και με αυτόν τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να εμβαθύνει στο θέμα ή να τροποποιεί την σειρά των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο (Ισάρη & Πούρκος, 2015, σ.σ. 91-92).

Κατασκευάστηκε, επομένως, ένας ερευνητικός οδηγός με ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα και με ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Καθώς στην παρούσα έρευνα ασχολούμαστε με απόψεις διευθυντών και υποδιευθυντών, κρίθηκε κατάλληλη η ποιοτική προσέγγιση, όπου η συλλογή δεδομένων στοχεύει στη μελέτη αντιλήψεων των συμμετεχόντων, σχετικά με το υπο διερεύνηση θέμα (Creswell, 2016, σ. 18) .



4.4. Δείγμα έρευνας

Το δείγμα της ποιοτικής έρευνας αποτέλεσαν δώδεκα διευθυντές και υποδιευθυντές Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σε σχολεία του νομού Χαλκιδικής. Στο δείγμα υπήρχαν πέντε διευθυντές, εκ των οποίων τρεις ήταν άντρες και δύο γυναίκες και επτά υποδιευθυντές, με έξι γυναίκες και έναν άντρα. Επιλέχθηκε, επίσης, η στρατηγική ομοιογενούς σκόπιμης δειγματοληψίας, κατά την οποία τα μέλη του δείγματος επιλέχθησαν σκόπιμα, για την εξυπηρέτηση του σκοπού της έρευνας. Χαρακτηρίζεται ομοιογενής καθώς οι διευθυντές και υποδιευθυντές είναι εν ενέργεια, βιώνουν τις ίδιες συνθήκες, λόγω πανδημίας και προωθούν τις ίδιες ή παρόμοιες αλλαγές, αντιμετωπίζοντας κοινές δυσκολίες (Patton, 2002, όπ. αναφ. στο Ίσαρη & Πουρκός, 2015, σσ. 76, 77).

4.5. Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων

Για τη συλλογή δεδομένων κατά τη διαδικασία της ημιδομημένης συνέντευξης χρησιμοποιήθηκε ένας οδηγός συνέντευξης αποτελούμενος από ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα στην αρχή και στη συνέχεια από ερωτήσεις ανοικτού τύπου για τη διερεύνηση του εξετασθέντος θέματος.

Αρχικά, έγινε η απαραίτητη εισήγηση του προς μελέτη θέματος και ζητήθηκε η έγκριση από τον κάθε υποψήφιο για την εκχώρηση συνέντευξης στον ερευνητή. Η ημιδομημένη συνέντευξη αποτελείτο από δέκα ανοικτού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες εντάσσονταν σε τρεις βασικούς θεματικούς άξονες. Η μετάβαση των ερωτήσεων από τον έναν άξονα στον άλλον έγινε ομαλά και συχνά η ροή των απαντήσεων καθόρισε τη σειρά των ερωτήσεων. Καθ' όλη τη διάρκεια της συνέντευξης τηρήθηκε η εισαγωγή των συνεντευξιαζόμενων στη θεματική που εξετάζονταν και σε όποιο σημείο της συνέντευξης χρειάστηκε δόθηκαν οι απαραίτητες διευκρινήσεις.

Οι τρεις άξονες των ερωτήσεων αφορούν τις παρακάτω θεματικές:

1. Απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών σχετικά με τις αλλαγές στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εν καιρώ πανδημίας. Αναφορικά με τη νέα πραγματικότητα



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

ρωτήθηκαν τα εξής: «Ποιες αλλαγές εντοπίζετε στη λειτουργία της σχολικής μονάδας λόγω πανδημίας;», « Κατά την άποψη σας, ποια είναι τα αρνητικά και τα θετικά στοιχεία αυτών των αλλαγών;» και «Ως εκπρόσωπος του θεσμού της εκπαίδευσης, πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο σας, απέναντι στην υιοθέτηση της αλλαγής στο σχολείο σας;»

2. Απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών σχετικά με τον ρόλο των σχολικών φορέων στη διαχείριση εκδηλώσεων αντίστασης στην αλλαγή. Σε αυτόν το άξονα, λοιπόν, περιλαμβάνονται οι εξής ερωτήσεις: «Διαπιστώνετε αντιστάσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων; (δώστε παραδείγματα)», «Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε το προσωπικό της μονάδας σας, ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις; (δώστε παραδείγματα)», «Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε τους μαθητές; (δώστε παραδείγματα)» και «Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να διευκολύνετε τη συνεργασία με τους γονείς; (δώστε παραδείγματα)»
3. Απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών σχετικά με την επιρροή της μειονότητας και τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Στον παρόντα άξονα συναντώνται οι παρακάτω ερωτήσεις: «Πώς λαμβάνονται, συνήθως, οι σημαντικές αποφάσεις στο σχολείο σας; Επηρεάζετε από την άποψη της πλειονότητας για θέματα που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου; (δώστε παραδείγματα)», «Η πανδημία θεωρείτε ότι έχει αλλάξει τις ισορροπίες στο σχολείο και τον βαθμό επιρροή σας ως προς την προώθηση της αλλαγής; (δώστε παραδείγματα)», « Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να ασκήσει επιρροή στον χώρο ευθύνης του, ειδικότερα σε περίοδο κρίσης και αλλαγών;»

4.6. Διαδικασία έρευνας

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν την περίοδο από τον Νοέμβριο έως τον Δεκέμβριο του 2021 σε χώρους του σχολείου, κυρίως στα γραφεία διδασκόντων. Οι διευθυντές ή υποδιευθυντές προέρχονται από έξι διαφορετικά σχολεία της Χαλκιδικής και οι ώρες και μέρες των συνεντεύξεων καθορίστηκαν βάσει του προγράμματος των διδασκόντων. Ήταν σαφής η



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

ανωνυμία, που προσέφερε η έρευνα και οι συμμετέχοντες έλαβαν μέρος εθελοντικά και συνειδητά.

Αφού ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, τις μεθόδους συλλογής δεδομένων και την αξιοποίηση των ευρημάτων, ο ερευνητής έλαβε τη συγκατάθεση τους για τη συμμετοχή στην έρευνα και η συνέντευξη καταγράφηκε σε συσκευή μαγνητοφώνησης. Κάθε συνέντευξη διήρκεσε περίπου 20 με 30 λεπτά και οι συνεντευξιζόμενοι είχαν τον χρόνο να εκφράσουν απόψεις και αντιλήψεις για το εξεταζόμενο θέμα. Δόθηκε, επίσης, χρόνος για πρόσθεση πληροφοριών στην απάντησή τους ή/και επαναδιατύπωση αυτής. Ο ερευνητής απέφυγε τη διακοπή του ομιλούντος και τήρησε ουδέτερη, προς τα λεγόμενα, στάση.

4.7. Εγκυρότητα και αξιοπιστία

Η «αξιοπιστία» είναι μια προσέγγιση που χρησιμοποιείται για τον έλεγχο ή την αξιολόγηση της ποσοτικής έρευνας, αλλά η έννοια χρησιμοποιείται συχνά σε όλους τους τύπους έρευνας. Η Stenbacka, (2001) αναφέρει πως η αξιοπιστία είναι ένας «σκοπός της εξήγησης» στην ποσοτική έρευνα και της «δημιουργίας κατανόησης» στην ποιοτική έρευνα. Λόγω των διαφορετικών πεδίων αξιολόγησης της ποιότητας των ερευνών στην ποιοτική και στην ποσοτική έρευνα, η αξιοπιστία έχει διαφορετικό νόημα μεταξύ τους. Σχετικά με την εγκυρότητα όσον αφορά την ποιοτική έρευνα, αναφέρεται στον ορισμό και την αιτιολόγηση και αν οι συγκεκριμένες εξηγήσεις είναι κατάλληλες με δεδομένο ορισμό. Παρά το γεγονός ότι οι ποιοτικοί ερευνητές πιστεύουν ότι η εγκυρότητα δεν είναι κατάλληλη για την ποιοτική έρευνα, έχουν κατανοήσει την απαίτηση για κάποιο μέτρο στα αποτελέσματα. Επιπλέον, η εγκυρότητα επηρεάζεται από την ευαισθητοποίηση του ερευνητή στην εγκυρότητα της μελέτης και στην επιλογή της θεωρίας των παραδειγμάτων. Ως εκ τούτου, πολλοί ερευνητές έχουν δημιουργήσει τις έννοιές τους σχετικά με την εγκυρότητα και έχουν υποστηρίξει σημαντικούς όρους όπως η ποιότητα, η αυστηρότητα και η αξιοπιστία της αξιοπιστίας (Davies & Dodd, 2002, Lincoln & Guba, 1985, Seale, 1999, Stenbacka, 2001).

Για τη διασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της έρευνας, επιλέξαμε να πραγματοποιήσουμε 12 συνεντεύξεις, καθώς ο συγκεκριμένος αριθμός καλύπτει ένα κατάλληλο



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

δείγμα για την εξαγωγή αντιπροσωπευτικών συμπερασμάτων, αφού δεν είναι ούτε πολύ μεγάλος, ούτε ιδιαίτερα μικρός (Cohen&al., 2008: 195).

Υπήρξε έντονος προβληματισμός σχετικά με τη δυνατότητα εγκυρότητας της συγκεκριμένης ποιοτικής έρευνας, καθώς μια γενίκευση των αποτελεσμάτων θα ήταν μάλλον ελάχιστα δυνατή, εξαιτίας της σύνθετης εξέτασης του περιορισμένου αριθμού ατόμων, τα οποία συμμετείχαν ως δείγμα και βέβαια εντάσσονται σε έναν συνήθη αριθμό για ανάλογες ερευνητικές περιστάσεις.

4.8. Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα υπόκειται στο πλαίσιο κάποιων περιορισμών τους οποίους πρέπει να αναφέρουμε στο σημείο αυτό. Η έρευνα εκπονήθηκε στα πλαίσια μεταπτυχιακού προγράμματος, και αυτό όπως ήταν φυσικό δημιούργησε υποχρεώσεις σχετικά με τη διαδικασία που επρόκειτο να ακολουθήσει ο ερευνητής.

Ο ερευνητής δεν έχει πείρα σε τέτοιες επιστημονικές διεργασίες και η διαχείριση ενός μεγάλου όγκου πληροφοριών αποτελεί δύσκολη διαδικασία. Επίσης, οι συνθήκες δεν ήταν ιδανικές, αφού το δείγμα αποτελείται από επαγγελματίες με πλήθος δραστηριοτήτων και υποχρεώσεων, με αποτέλεσμα ο διαθέσιμος τους χρόνος να είναι εξαιρετικά περιορισμένος. Αυτό δημιούργησε κάποια προβλήματα καθώς σε κάποιες συνεντεύξεις οι απαντήσεις των συμμετεχόντων να είναι αρκετά σύντομες. Πιθανότατα, να μην είχαν χρόνο λόγω αυξημένων επαγγελματικών υποχρεώσεων και εργασιακής πίεσης τη διάθεση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της συνέντευξης. Επιπλέον, σε κάποιες περιπτώσεις διακοπτόταν η συνέντευξη από συναδέλφους που έμπαιναν στο γραφείο της διεύθυνσης και από το τηλέφωνο που σε κάποιες περιπτώσεις χτυπούσε συνεχώς. Ακόμα παρατηρήθηκε πως στις τελευταίες ερωτήσεις οι συνεντευξιαζόμενοι δεν έδιναν πολύ λεπτομερείς απαντήσεις, ίσως λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας και πίεσης χρόνου.

Τέλος, το δείγμα ήταν μικρό και προέρχεται από έναν νομό (για λόγους διευκόλυνσης του ερευνητή, καθώς εργάζεται ως εκπαιδευτικός και κατοικεί μόνιμα στον συγκεκριμένο νομό), γεγονός που δεν επιτρέπει τη διεξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων για σχολεία άλλων



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

νομών της επικράτειας. Επιπλέον, η χρήση της ποιοτικής προσέγγισης επέβαλε περιορισμούς αναφορικά με τις δυνατότητες γενίκευσης.

4.9. Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν μέσω απομαγνητοφώνησης των συνεντεύξεων και την παραγωγή γραπτού λόγου. Αρχικά, ο ερευνητής εξοικειώνεται με το παραγόμενο υλικό και κωδικοποιεί μοτίβα, που επαναλαμβάνονται και εξυπηρετούν τους σκοπούς της έρευνας. Κατά τη διαδικασία μελέτης των δεδομένων έγινε θεματική ανάλυση των αποτελεσμάτων, όπως αυτά προέκυψαν από τη μελέτη των απαντήσεων του δείγματος. Η θεματική ανάλυση είναι η συντηματική αναγνώριση, οργάνωση και κατανόηση των μοτίβων νοήματος που επαναλαμβάνονται μέσα σε ένα σύνολο δεδομένων (Braun & Clarce 2012: 57). Η μέθοδος αυτή θεωρείται ευέλικτη και προϋποθέτει τον ενεργητικό και δημιουργικό ρόλο του ερευνητή, ο οποίος παράγει θέματα παρά τα ανακαλύπτει.

Κατά την ανάλυση, δεν επιλέχθησαν όλα τα στοιχεία των δεδομένων αλλά εκείνα που προσέφεραν πληροφορίες στην έρευνα. Αυτό έγινε προς εξοικονόμηση χρόνου και με στόχο να δοθεί έμφαση σε σημαντικά ευρήματα, που μπορούν να αξιοποιηθούν καταλλήλως. Τέλος, διατηρήθηκε η ανωνυμία των συνεντευξιαζομένων και τα ονόματα τους αντικαταστάθηκαν με το γράμμα Σ. Έτσι έχουμε ερευνητικά υποκείμενα από το Σ1 ως το Σ12.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων

Για τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος πραγματοποιήθηκαν ερωτήσεις που σχετίζονται με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο σπουδών και την εργασιακή εμπειρία των συνεντευξιαζομένων. Έγινε, επίσης, ερώτηση σχετικά με τον τίτλο της διοικητικής θέσης καθώς και των χρόνων εμπειρίας σε αυτή.

Φύλο

Το δείγμα αποτελείται από οκτώ γυναίκες και τέσσερις άνδρες.

Ηλικία

Οι ηλικίες του δείγματος κυμαίνονται μεταξύ 34-60 ετών. Τέσσερις από τους δώδεκα ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 34-49 ετών και οχτώ ανάμεσα στις ηλικίες 50-60 έτη.

Επίπεδο σπουδών

Πέντε διαθέτουν μεταπτυχιακές σπουδές, πέντε πτυχίο παιδαγωγικών σπουδών και δύο πτυχίο αγγλικής φιλολογίας. Οι δύο με μεταπτυχιακό τίτλο εξειδικεύονται στην εκπαίδευση ενώ οι τρεις στη διοίκηση σχολικών μονάδων.

Διοικητική θέση

Το δείγμα αποτελείται από δώδεκα εκπαιδευτικούς που απασχολούνται και σε διοικητικές θέσεις, μέσα στον χώρο του σχολείου. Πιο συγκεκριμένα, στη συνέντευξη έλαβαν μέρος επτά υποδιευθυντές και πέντε διευθυντές.

Έτη εμπειρίας σε διοικητική θέση

Τα έτη εμπειρίας σε διοικητική θέση κυμαίνονται μεταξύ 2 και 15 έτη.

Συνολική εμπειρία

Αναφορικά με τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, η εμπειρία του δείγματος υπολογίζεται από 12 έως 30 έτη. Τρεις διαθέτουν 12 έως 17 έτη εμπειρίας ενώ εννιά από 20 έως 30 έτη.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

5.2. Οι αλλαγές στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εν καιρώ πανδημίας. Η νέα πραγματικότητα διευθυντών και υποδιευθυντών.

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων ένα έως τρία που αποτελούν τον πρώτο ερευνητικό άξονα. Στην πρώτη ερώτηση καταγράφονται οι αλλαγές που τα υποκείμενα αντιλαμβάνονται και σχετίζονται με τον χώρο του σχολείου. Η δεύτερη ερώτηση εξετάζει τα θετικά και αρνητικά στοιχεία των αλλαγών αυτών και στην τρίτη ερώτηση γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστούν οι αντιλήψεις του δείγματος για τον ρόλο που έχει κατά την προώθηση των αλλαγών στη σχολική κοινότητα.

5.2.1. Απόψεις των διευθυντών – υποδιευθυντών για τις αλλαγές που εντοπίζουν στη λειτουργία της σχολικής μονάδας, λόγω πανδημίας

Κατά την πρώτη ερώτηση, σχετικά με τις αλλαγές που έφερε η πανδημία Covid-19 και έχουν βιώσει οι συνεντευξιζόμενοι, φαίνεται πως οι απαντήσεις εστιάζουν στη λειτουργική και εκπαιδευτική φύση των αλλαγών αυτών.

Αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του σχολείου

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι οκτώ συνεντευξιζόμενοι αναφέρθηκαν, κυρίως – όχι αποκλειστικά- σε αλλαγές που αφορούν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής τους μονάδας, μετά την εμφάνιση της πανδημίας και την υιοθέτηση νέων μέτρων.

«Η πανδημία, θεωρώ πως έχει επηρεάσει και αλλάξει κατά πολύ τον τρόπο λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Για παράδειγμα, έχει αναπροσαρμοστεί το ωρολόγιο πρόγραμμα, ώστε να υπάρχουν δύο κύκλοι διαλειμμάτων, ένας για τις μικρές τάξεις και ένας για τις μεγάλες...»(Σ1)

«Κύριως στην οργάνωση, όπως διαφορετικά διαλείμματα, αυξημένη καθαριότητα...» (Σ2)

«Οι αλλαγές εντοπίζονται σε όλα τα στάδια λειτουργίας του σχολείου...»(Σ4)

«Όπως προβλεπόταν, στο δικό μας σχολείο έγινε αλλαγή στις ώρες προσέλευσης και αποχώρησης των μαθητών, τηρήθηκαν οι αποστάσεις σε χώρους , όπου υπήρχε, συνήθως, συνωστισμός, σαν το κυλικείο και χρειάστηκε προσαρμογή της λειτουργίας του μαθήματος της Γυμναστικής για να μην κολλήσει κάποιο παιδί» (Σ6)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Αλλαγές που επηρεάζουν τη διδασκαλία και τον τρόπο άσκησης του εκπαιδευτικού έργου

Η πλειοψηφία της εκπαιδευτικής κοινότητας εστιάζει σε αλλαγές που επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο διδασκαλίας και άσκησης του επαγγέλματος τους. Ένας συνεντευξιαζόμενος, επίσης, ανέφερε, εκτός των άλλων, ότι οι νέες αλλαγές προκάλεσαν αύξηση του όγκου εργασίας των διευθυντών.

«...οι αλλαγές που είναι και οι πιο σημαντικές, αφορούν στον τρόπο διδασκαλίας και σε ό,τι αφορά τη μαθησιακή διαδικασία αλλά και σε πολλά διευθυντικά καθήκοντα όπως γραφειοκρατικές διαδικασίες.» (Σ7)

Ψυχοσυναισθηματικές αλλαγές

Εκτός από τις λειτουργικές αλλαγές, οι οποίες αφορούν στα διαλείμματα, στις προσαρμογές του τρόπου και τόπου διεξαγωγής συγκεκριμένων μαθημάτων, στις ώρες προέλευσης και αποχώρησης και άλλα, δε θα μπορούσαν να μη γίνουν αναφορές στα μέτρα πρόληψης που προτείνει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας και ακολουθήθηκαν από τις σχολικές μονάδες. Κάποιες από τις αναφορές συνοδεύτηκαν από έναν μικρό σχολιασμό για τις εκπαιδευτικές και ψυχοσυναισθηματικές επιπτώσεις που τα μέτρα αυτά προκαλούν στους μαθητές, ιδιαίτερα στους μαθητές των μικρών τάξεων.

«Τόσο στο μάθημα όσο και στα διαλείμματα όλοι υποχρεούνται να φοράνε μάσκες, χωρίς να υπάρχει πλέον καλή οπτική επαφή με το πρόσωπο του δασκάλου, των μαθητών και συμμαθητών...» (Σ1)

«Η τήρηση των υγειονομικών μέτρων κατά της πανδημίας, για παράδειγμα, οδήγησε σε μεγαλύτερη φροντίδα της προσωπικής υγιεινής μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων.» (Σ6)

«Από τη μία έπρεπε να προασπιστεί η διαφύλαξη της υγείας όλων των εμπλεκόμενων και από την άλλη να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας... Εφαρμογή αυστηρών πρωτοκόλλων και σχολαστική τήρηση κανόνων υγιεινής...» (Σ8)

«Μαθητές και εκπαιδευτικοί καλύπτουν, συνεχώς, τα πρόσωπα τους με μάσκες, υποβάλλονται, συνεχώς, σε τεστ και κρατάνε αποστάσεις...» (Σ10)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

«...χρήση μάσκας και συνεχή απολύμανση των αιθουσών. Δύσκολη κατάσταση, που αποξενώνει το σύνολο των μαθητών αλλά και των εκπαιδευτικών.» (Σ12)

Αλλαγές σε διδακτικές πρακτικές

Η αναφορά σε εκπαιδευτικές αλλαγές και η καταγραφή συγκεκριμένων παραδειγμάτων δεν ήταν τόσο συχνή στις απαντήσεις των συνεντευξιαζομένων. Τα υποκείμενα περιορίστηκαν στην αλλαγή του τρόπου διεξαγωγής του μαθήματος μέσω τηλεκπαίδευσης. Ένας διευθυντής, ωστόσο, ανέφερε πιο συγκεκριμένες εκπαιδευτικές αλλαγές.

«...και από την άλλη, εκπαιδευτικές (αλλαγές), καθώς επηρεάζονται έντονα οι διδακτικές πρακτικές που χρησιμοποιούσαν μέχρι πρότινος οι εκπαιδευτικοί και τις οποίες πλέον πρέπει να προσαρμόσουν στα νέα δεδομένα. Η έναρξη της σύγχρονης μορφής εκπαίδευσης, μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών και πλατφορμών τηλεκπαίδευσης, η προσαρμογή των εποπτικών υλικών, ώστε να αποφύγουμε τις πολλές επαφές και ο καθορισμός νέων αξιολογικών διαδικασιών είναι κάποιες από τις αλλαγές που συνόδευσαν την πανδημία από την αρχή κιόλας της εμφάνισης της.» (Σ11)

Αλλαγές στην επικοινωνία με τους γονείς

Αναγνωρίζοντας ότι η συνεργασία σχολείου- οικογένειας αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας στην υγιή γνωστική, συναισθηματική και κοινωνική ανάπτυξη των παιδιών, τέσσερις ερωτηθέντες αναφέρθηκαν στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο το σχολείο επικοινωνεί πλέον με τους γονείς, ώστε να επιτευχθεί η επιδιωκόμενη συνεργασία. Κάποιοι, επίσης, επεσήμαναν την αλλαγή στη σχέση εκπαιδευτικών και μαθητών αλλά και εκπαιδευτικών μεταξύ τους.

«Οι συνεδριάσεις διδασκόντων επίσης έγιναν πιο δύσκολες, με μάσκες και αποστάσεις, καθώς και οι ενημερώσεις γονέων οι οποίες έχουν σχεδόν καταργηθεί διά ζώσης και πραγματοποιούνται τηλεφωνικά ή μέσω webex.» (Σ1)

«Μια βασική αλλαγή αφορά στην επικοινωνία σχολείου - οικογένειας, που άλλαξε σε ηλεκτρονική, όπως, επίσης, και μεταξύ δασκάλων και μαθητών μέσω της εξ αποστάσεως διδασκαλίας.» (Σ3)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

«Δεν υπάρχει, επίσης, επαρκής επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων γιατί οι ώρες δε συμπίπτουν» (Σ4)

«Αλλαγή στον τρόπο επικοινωνίας με τους γονείς , με τους φορείς της εκπαίδευσης και γενικά με όλη τη σχολική κοινότητα» (Σ8)

«Στα γρήγορα, θεωρώ πως αλλαγές υπήρξαν στον τρόπο επικοινωνίας σχολείου – οικογένειας, που πλέον, γίνεται ηλεκτρονικά...» (Σ12)

Αλλαγές στις δράσεις εκτός αναλυτικού προγράμματος

Τέλος, οι εκπαιδευτικοί αναφέρθηκαν στην πλειονότητα τους στη μη πραγματοποίηση εκπαιδευτικών επισκέψεων, ομαδικών δραστηριοτήτων και σχολικών εορτών. Τα παραπάνω αποτελούν σημαντικό βοήθημα στα χέρια του εκπαιδευτικού, το οποίο μπορεί να αξιοποιήσει, προκειμένου να πετύχει την άμεση και βιωματική αντίληψη του διδασκομένου θέματος και την εμπειρική κατάκτηση της γνώσης. Οι εκπαιδευτικοί το γνωρίζουν και τοποθετούνται επι τούτω.

«Επιπλέον, οι εκπαιδευτικές επισκέψεις της σχολικής μας μονάδας προ πανδημίας ήταν πολλές και ποικίλες, ενώ από τότε που ξέσπασε η πανδημία δεν έχει πραγματοποιηθεί καμία τέτοια επίσκεψη. Κατά παρόμοιο τρόπο, επηρεάστηκαν και οι γιορτές και εθνικές επέτειοι, καθώς λόγω πανδημίας δεν έχει πραγματοποιηθεί καμία γιορτή με συγκεντρωμένο όλο το σχολείο. Οι μαθητές κάνουν τη γιορτή μέσα στην τάξη τους.» (Σ1)

«Δεν γίνονται γιορτές και εκδρομές, επισκέψεις σε μουσεία, θέατρα κ.ά., κάτι που επηρεάζει και τους μαθητές μας. Πολλές συμμετοχές σε δίκτυα (περιβαλλοντικά κτλ.) αναβάλλονται γιατί προϋποθέτουν δημιουργία ομάδων, εργασίες και δραστηριότητες, που απαγορεύονται από τα μέτρα. Και, τέλος, μαθησιακά τα παιδιά έχουν κάποια υστέρηση στην κατάκτηση της γνώσης και των απαραίτητων δεξιοτήτων, ιδιαίτερα οι μαθητές της Α και Β τάξης.» (Σ4)

«Υπήρξε, εννοείται και περιορισμός των ομαδικών δραστηριοτήτων και των σχολικών, εκπαιδευτικών επισκέψεων - εκδρομών. Αυτό το τελευταίο στεναχώρησε πολλούς μαθητές.» (Σ6)

«Επίσης, οι εκδηλώσεις της σχολικής μονάδας έχουν καταργηθεί ουσιαστικά, ενώ αντίστοιχα οι επισκέψεις έχουν περιοριστεί στο ελάχιστο.» (Σ10)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

«Δεν πραγματοποιούνται, επίσης, εκδρομές, εξωσχολικές δραστηριότητες κλπ και οι μαθητές φαίνεται να πλήττουν μέρα με τη μέρα. Η τουλάχιστον αυτή την εικόνα μου δίνουν.» (Σ12)

5.2.2. Απόψεις των διευθυντών – υποδιευθυντών για τα αρνητικά και θετικά στοιχεία των αλλαγών αυτών

Αρνητικές επιπτώσεις

Οι περισσότεροι συνεντευξιζόμενοι ανέφεραν θετικά και αρνητικά στοιχεία των αλλαγών που προκάλεσε η πανδημία στο ελληνικό σχολείο. Μία υποδιευθύντρια περιορίστηκε μόνο στην αρνητική φύση των αλλαγών, καθώς δε βρίσκει κάτι θετικό από αυτές.

«Δεν μπορώ να διακρίνω κάτι το θετικό σε όλο αυτό.» (Σ10)

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι περισσότερες απαντήσεις εστίασαν, κυρίως, στα αρνητικά κι όχι στα θετικά. Πιθανώς, αυτό οφείλεται στη γενική εικόνα των υποκειμένων για την πανδημία και τις αρνητικές επιπτώσεις που έχει στην κοινωνία.

Τα υποκείμενα αναφέρθηκαν στις επιπτώσεις που έχει η πανδημία στην ψυχοσυναισθηματική κατάσταση των μαθητών αλλά και των ίδιων, στην ψηφιακή ανικανότητα του εκπαιδευτικού συστήματος να ανταποκριθεί αποτελεσματικά και έγκαιρα στις νέες συνθήκες, καθώς και στην αποξένωση που δημιουργείται μέσω του περιορισμού των κοινωνικών εκδηλώσεων και των δραστηριοτήτων που προωθούν τη συνεργασία.

«...δεν είναι άλλο από την αποξένωση. Ο ιός απαιτεί αποστάσεις και αυτές οι αποστάσεις σε μια σχολική κοινότητα δημιουργούν πολλά προβλήματα . Η ψυχική και συναισθηματική απομόνωση και η έλλειψη του αισθήματος του ανήκειν είναι μερικά από αυτά.» (Σ1)

«...ο περιορισμός των ομαδικών δραστηριοτήτων και των επισκέψεων έχει φέρει αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνικοποίηση των μαθητών, καθώς και στην ελεύθερη και αυθόρμητη έκφραση τους.» (Σ6)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

«...η αναστολή της δια ζώσης διδασκαλίας έφερε στην επιφάνεια πολλά θέματα, τόσο τεχνολογικής υποστήριξης όσο και ετοιμότητας των εκπαιδευτικών, επισημαίνοντας την ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης στις πλατφόρμες και στις τεχνικές της εξ αποστάσεως διδασκαλίας.» (Σ7)

Τέλος, μια υποδιευθύντρια αναφέρθηκε στα ταξικά θέματα που έφερε στην επιφάνεια η αλλαγή του τρόπου διδασκαλίας, μέσω τηλεκπαίδευσης. Πιστεύει πως το κλείσιμο των σχολείων και η εφαρμογή εξ αποστάσεως διδασκαλίας έχει προκαλέσει επιδείνωση των εκπαιδευτικών ανισοτήτων παιδιών που ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες. Αμφισβητεί, επίσης, την ασφαλή διάθεση προσωπικών δεδομένων μέσω της πλατφόρμας τηλεκπαίδευσης.

«Τα αρνητικά ήταν ότι προκύπτουν ταξικά θέματα, μιας και πολλοί μαθητές δεν είχαν πρόσβαση σε ηλεκτρονικά μέσα. Η υλικοτεχνική υποδομή και ενίσχυση στις σχολικές μονάδες δεν ήρθε από την πολιτεία και αναδείχτηκε ο «ηλεκτρικός μεσαίωνας», που επικρατούσε. Η πλατφόρμα WebEx έφερε προσωπικά δεδομένα στη διάθεση του οποιουδήποτε ήθελε να τα εκμεταλλευτεί.» (Σ3)

Θετικές επιπτώσεις

Εντούτοις, στα θετικά στοιχεία περιλαμβάνονται η πιο αυστηρή τήρηση των κανόνων υγιεινής, η εξοικείωση της εκπαιδευτικής και μαθητικής κοινότητας με τις σύγχρονες μορφές μάθησης και τις ΤΠΕ και η ανάδειξη προβλημάτων, άγνωστων μέχρι την εμφάνιση της πανδημίας, τα οποία χρήζουν επίλυσης.

«...και την εξοικείωση με την τηλεκπαίδευση και γενικότερα με τις ψηφιακές δεξιότητες. Άνοιξαν δρόμοι γνωριμίας και χρήσης νέων μεθόδων και πρακτικών διδασκαλίας.» (Σ2)

«στα θετικά είναι ο ψηφιακός εγγραμματισμός, που επιτεύχθηκε με την διδασκαλία εξ αποστάσεως» (Σ4)

«Από τη μία, η τήρηση των αποστάσεων, η τακτική προσέλευση και αποχώρηση, η σχολαστική καθαριότητα των σχολικών μονάδων σαν σύνολο αλλά και η ατομική των μαθητών και εκπαιδευτικών προσμετρώνται στα θετικά στοιχεία που έχουν αυτές οι αλλαγές.» (Σ6)

«...η πανδημία με τις λειτουργικές αλλαγές που επέφερε στα σχολεία έδωσε την ευκαιρία στη διεύθυνση, στην εκπαιδευτική και μαθητική κοινότητα αλλά και στους γονείς να εντοπίσουν



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

πιθανά μελανά σημεία των δομών και της οργάνωσής τους και να ενεργήσουν με τον κατάλληλο τρόπο, ώστε να τα βελτιώσουν...» (Σ11)

Οι γονείς και οι αλλαγές στις σχέσεις μαζί τους αναφέρθηκαν σε πολλές απαντήσεις. Το ενδιαφέρον είναι ότι κάποιοι ερωτηθέντες θεώρησαν πως η αλλαγή του τρόπου επικοινωνίας με τους γονείς ανήκει στα θετικά στοιχεία των αλλαγών, αφού έγινε πιο άμεση και συχνή

«...οι γονείς έρχονται σε επαφή με την εκπαιδευτική διαδικασία, αφού αυτή εκτυλίσσεται μέσα στο σπίτι, και δημιουργείται καλύτερη επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς...» (Σ8)

«Θετικά στοιχεία κάποιων αλλαγών ήταν ότι υπήρξε πιο άμεση η επικοινωνία μεταξύ σχολείου - οικογένειας - μαθητών / μαθητριών. Ο κοινός φόβος και το άγχος ενώνει με δημιουργικό τρόπο σχολείο – γονείς – μαθητές, μιας και ήταν κάτι πρωτόγνωρο, που έπρεπε να αντιμετωπιστεί. Υπήρξε αμοιβαία κατανόηση...» (Σ3)

και άλλοι έκριναν θετική την απομάκρυνση των γονέων από τον χώρο του σχολείου.

«Στα θετικά θα βάλω την απομάκρυνση των γονέων από τον χώρο του σχολείου και του τρόπου λειτουργίας του. Οι γονείς πολλές φορές μπορούν να γίνουν πολύ παρεμβατικοί σε σημείο, που προβληματίζει...» (Σ12)

5.2.3. Απόψεις διευθυντών και υποδιευθυντών για τον ρόλο τους στην προώθηση των αλλαγών στο σχολείο

Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι αναφέρθηκαν στη σπουδαιότητα του ρόλου τους, κατά την προώθηση των αλλαγών στη σχολική μονάδα. Θεωρούν πως η διεύθυνση έχει το μεγαλύτερο μερίδιο συμβολής στην υιοθέτηση και εφαρμογή των αλλαγών. Συγκεκριμένα, στις παρούσες συνεντεύξεις ακούστηκαν χαρακτηρισμοί όπως υποστηρικτικός, προωθητικός, ενθαρρυντικός, κομβικός, παρακινητικός, πολυδιάστατος και διευκολυντικός, ώστε να περιγράψουν πιο εύστοχα τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους στην υιοθέτηση αλλαγών.

Σπουδαιότητα ρόλου

«...ο ρόλος μου θα είναι υποστηρικτικός και προωθητικός απέναντι στην όποια αλλαγή θα οδηγήσει στη βελτίωση της σχολικής μονάδας.» (Σ1)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

«Χωρίς υπερβολή ήμουν στο χώρο του σχολείου από το πρωί 8:30 μέχρι τις 18:00 καθημερινά για να μπορώ να λύνω προβλήματα, να ενθαρρύνω τους εκπαιδευτικούς και να επικοινωνώ με τους τοπικούς φορείς.» (Σ5)

«Ο διευθυντής, κατείχε πάντα έναν κομβικό ρόλο στη λειτουργία του σχολείου... ο ίδιος πρέπει να την πιστεύει (την αλλαγή), να τη στηρίζει και να ενθαρρύνει τους υπόλοιπους για τα θετικά αποτελέσματά που θα επιφέρει...» (Σ7)

«Θεωρώ ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι ιδιαίτερα σημαντικός και πολυδιάστατος στη διαδικασία υιοθέτησης αλλαγών, αφού αυτός πρέπει να διευκολύνει την εφαρμογή των αλλαγών...» (Σ8)

Παράδειγμα προς μίμηση

Ένας διευθυντής υπογράμμισε ότι ο ρόλος του είναι καίριος, καθώς αποτελεί το υποκείμενο μίμησης για την υπόλοιπη εκπαιδευτική κοινότητα.

«Θεωρώ ότι πρέπει εγώ να αποτελέσω πηγή μοντελοποίησης της αλλαγής και να λειτουργήσω ως παράδειγμα προς μίμηση για τους άλλους. Η αλήθεια είναι πως οι αλλαγές φέρνουν έναν αέρα ανανέωσης... Έτσι, ο ρόλος της ηγεσίας θεωρείται καίριος.» (Σ11)

Περιορισμοί του ρόλου

Μια υποδιευθύντρια χαρακτήρισε τον ρόλο της περιορισμένο, ιδιαίτερα κατά την περίοδο προώθησης των αλλαγών που έφερε η πανδημία. Θεώρησε ότι δεν είναι αρκετά αυτά που μπορεί να προσφέρει στους συναδέλφους εκπαιδευτικούς και, όπως ανέφερε, περιορίστηκε στην καταγραφή των ελλείψεων και στις ενημερώσεις των εκπαιδευτικών για λειτουργικά θέματα.

«...το μόνο που μπόρεσα να πράξω είναι η καταγραφή των ελλείψεων και η ενημέρωση των ανάλογων φορέων. Ο ρόλος μου περιορίστηκε εκεί. Δεν μπόρεσα να στηρίζω υλικοτεχνικά τους δασκάλους, που με δική τους οικονομική πρωτοβουλία εξοπλιστήκαν όσο μπορούσαν...» (Σ3)

Άλλοι φορείς

Τέλος, ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων για την προώθηση των αλλαγών δηλώνεται από έναν διευθυντή, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης του.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

«...αν και εξίσου καθοριστικό ρόλο παίζει η στάση των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων, που βρίσκονται πιο κοντά στον μαθητή και τις ανάγκες του.» (Σ9)

Ο Σύλλογος Διδασκόντων, άλλωστε, έχει ως έργο τη χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

1^{ος} Ερευνητικός Άξονας		
<i>Παρατηρούμενες αλλαγές</i>	<i>Θετικά & αρνητικά στοιχεία</i>	<i>Ρόλος διευθυντή στην προώθηση αλλαγών</i>
Οργανωτικές - διοικητικές	Εντοπισμός των αδυναμιών και ευκαιρία διόρθωσης των	Σημαντικός – ενθαρρυντικός
Εκπαιδευτικές - ψυχοσυναισθηματικές	Ανάδειξη ανεπάρκειας της εκπαιδευτικής και μαθητικής κοινότητας	Περιορισμένος – ρόλος εξουσίας

5.3. Ο ρόλος των σχολικών φορέων στη διαχείριση εκδηλώσεων αντίστασης στην αλλαγή

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται οι ερωτήσεις τέσσερα έως επτά, οι οποίες αποτελούν τον δεύτερο ερευνητικό άξονα. Η πρώτη ερώτηση εστιάζει στις αντιδράσεις που αναγνωρίζουν οι συνεντευξιαζόμενοι και εκδηλώθηκαν, κατά τη διάρκεια προώθησης των αλλαγών, από τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς τους. Οι επόμενες ερωτήσεις του συγκεκριμένου άξονα ασχολούνται με τους τρόπους που οι συνεντευξιαζόμενοι επιχειρούν να αμβλύνουν τις αντιδράσεις αυτές, εξασφαλίζοντας τη συνεργασία των εκπαιδευτικών (δεύτερη ερώτηση), των μαθητών (τρίτη ερώτηση) και των γονέων (τέταρτη ερώτηση) αντίστοιχα.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

5.3.1. Απόψεις διευθυντών και υποδιευθυντών για τις αντιστάσεις από τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς κατά την προώθηση αλλαγών

Στην παρούσα ερώτηση, κάποιες από τις απαντήσεις που δόθηκαν περιορίστηκαν στις αντιδράσεις που εκδηλώθηκαν λόγω των αλλαγών της πανδημίας και κάποιες άλλες επεκτάθηκαν και σε αντιδράσεις αλλαγών που εφαρμόστηκαν στο παρελθόν. Οι περισσότεροι αποδέχονται την ύπαρξη αντιδράσεων και υποστηρίζουν ότι αυτές σχετίζονται, κυρίως, με τους εκπαιδευτικούς, έπειτα με τους γονείς και, τέλος, με τους μαθητές. Οι αντιδράσεις που αφορούν στην πανδημία αναφέρονται, κατά κύριο λόγο, στον τρόπο με τον οποίο θα διεξαχθεί η τηλεκπαίδευση, στην ασφάλεια που αυτή παρέχει καθώς και στην τήρηση των μέτρων προστασίας.

Μια υποδιευθύντρια διαφώνησε με τη χρήση του όρου «αντιδράσεις», υποστηρίζοντας ότι είναι αναμενόμενο να υπάρξουν απορίες για μια νέα συνθήκη, αλλά όχι με μορφή και χαρακτήρα αντίδρασης.

«...Στις νέες συνθήκες που κλήθηκαν να «υπάρξουν» είναι απόλυτα φυσιολογικό να μην κατανοούνται πολλά. Αντιδράσεις πιστεύω ότι είναι πολύ λάθος έκφραση. Υπήρξαν απορίες που δεν υπήρχε η ανάλογη δομή προκειμένου να λυθούν....» (Σ3)

Αντίσταση στην τηλεκπαίδευση

«Στην αρχή της πανδημίας, υπήρχαν αρκετές αντιδράσεις από εκπαιδευτικούς της σχολικής μας μονάδας σχετικά με την τηλεκπαίδευση...» (Σ1)

Επιμόρφωση

«Ναι. Εκπαιδευτικοί δεν έχουν επιμορφωθεί στις αλλαγές που προτείνονται (αντεστραμμένη τάξη, εργαστήρια δεξιοτήτων κτλ.) και είναι επιφυλακτικοί... Υπάρχει ασάφεια στις οδηγίες υλοποίησης, άρα δημιουργείται σύγχυση. Το ίδιο συμβαίνει και με τους γονείς. Υπάρχουν πολλοί που είναι αρνητικοί με τις αλλαγές...» (Σ4)

«Οι όποιες αντιστάσεις των εκπαιδευτικών είχαν να κάνουν με την ανησυχία τους για τα προσωπικά δεδομένα τόσο των ίδιων όσο και των μαθητών τους» (Σ5)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Πιθανές αιτίες αντίστασης

Κάποιοι ερωτηθέντες θεωρούν συχνό το φαινόμενο των αντιδράσεων από όποια πλευρά και φαίνεται ότι προσπαθούν να το δικαιολογήσουν, αναγνωρίζοντας τον φόβο και τη δυσπιστία που τις συνοδεύουν.

«...Οι αντιστάσεις και κυρίως η απροθυμία είναι συχνό φαινόμενο... Στην πλειονότητα τους, είχαν αρνητική στάση, δυσπιστία, επικέντρωση στις δυσκολίες και μια αίσθηση εξαναγκασμού...» (Σ7)

«Όταν υπάρχει νουθεσία και υπενθύμιση των αλλαγών διαπιστώνω μια δυσαρέσκεια, που αν με ρωτάτε την κρίνω αναμενόμενη.» (Σ10)

«...όσον αφορά τις αλλαγές που επέφερε η πανδημία πολλές αντιστάσεις εμφανίστηκαν από μερίδα εκπαιδευτικών.... Πολλές φορές η συνήθεια και η πολυετής εμπειρία λειτουργεί κατασταλτικά στην προώθηση και ενσωμάτωση της αλλαγής. Οι γονείς, επίσης, επειδή πρέπει να κινηθούν σε «χωράφια» που δεν είναι δικά τους αντιμετωπίζουν με φόβο τις αλλαγές και με μία αμφισβήτηση η οποία σύντομα με τη σωστή ενημέρωση μπορεί να αμβλυνθεί...» (Σ11)

Παγιωμένες αντιλήψεις

Μια συμμετέχουσα υποστήριξε πως η δική της εμπειρία με εκδηλώσεις αντίδρασης ανήκει στο παρελθόν και προέρχεται από συγκεκριμένο εκπαιδευτικό, ο οποίος, προσκολλημένος στην κατάσταση που επικρατούσε τότε, δεν επιθυμούσε καμία αλλαγή.

«...Στο παρελθόν υπήρχαν αντιδράσεις αν ο σύλλογος διδασκόντων ήθελε να προχωρήσει σε μία αλλαγή κυρίως από έναν συγκεκριμένο εκπαιδευτικό καθώς όπως υποστήριζε τα πράγματα είναι μια χαρά όπως είναι τώρα και δε χρειάζεται να σκαλίζουμε. Άλλη γενιά άλλα μυαλά, θα πω εγώ.» (Σ6)

Απουσία αντιστάσεων

Υπήρχαν , βέβαια, και ερωτηθέντες, οι οποίοι ανέφεραν ότι δεν παρατηρούν καμία αντίδραση από εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς. Κάποιοι, επίσης, παρατηρούν ελάχιστες και τις χαρακτηρίζουν μικρής σημασίας και έντασης.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

«Να σας πω την αλήθεια, δεν παρατηρώ καμία αντίσταση από εκπαιδευτικούς...» (Σ2)

«Η μετάβαση ήταν σχετικά ομαλή χωρίς ιδιαίτερες αντιστάσεις...» (Σ9)

«Από την πλευρά των εκπαιδευτικών δεν υπήρξαν ιδιαίτερες αντιδράσεις. Αυτές που υπήρξαν δεν ήταν πολλές και δεν είχαν πολλή ένταση... Γενικά, η εμπειρία μου δε διακρίνεται από την ανάγκη να αντιμετωπίσω πολλές εκδηλώσεις αντίδρασης των εκπαιδευτικών...» (Σ12)

5.3.2. Απόψεις διευθυντών και υποδιευθυντών για το ρόλο τους στην εμπλοκή των εκπαιδευτικών στην αλλαγή και την άμβλυση των αντιδράσεων

Ρόλος του διευθυντή στην άμβλυση των αντιστάσεων

Οι περισσότερες απαντήσεις είχα πολλά κοινά σημεία. Οι συνεντευξιζόμενοι έκριναν ότι μέσω της συζήτησης - προσωπικής και συλλογικής - και της διοργάνωσης επιμορφωτικών συναντήσεων οι εκπαιδευτικοί θα γνωρίσουν την αλλαγή και θα δεχτούν με περισσότερη ευκολία να την εφαρμόσουν.

Μία υποδιευθύντρια τόνισε τον ρόλο του διευθυντή στη μείωση και άμβλυση των αντιδράσεων.

«...και σε αυτή την περίπτωση η στάση κάθε διευθυντή ήταν σημαντική για να παρακινήσει και να εμψυχώσει όποιον το είχε ανάγκη.» (Σ7)

Έμφαση στην παρουσίαση των θετικών στοιχείων της αλλαγής

Ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός πως πολλοί αναφέρθηκαν στην ανάγκη επισήμανσης των θετικών στοιχείων που προσφέρει η αλλαγή αλλά και των θετικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εμπλεκόμενων. Αυτό, πιθανώς, συμβαίνει για να δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ διευθυντών και προσωπικού, να ευαισθητοποιηθούν οι τελευταίοι και να εξασφαλιστεί η συνεργασία μαζί τους.

«Φροντίσαμε κι εμείς να προλάβουμε όποια αντίδραση μέσω της επιμόρφωσης των εργαλείων που θα έχουν οι εκπαιδευτικοί για την καλύτερη και πιο αποτελεσματική εφαρμογή των αλλαγών.» (Σ1)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

*«Καθημερινή ενημέρωση για σεμινάρια , ημερίδες Πανεπιστημίων σχετικών με ΕΞΑΕ...»
(Σ5)*

*«Με προσωπικές συζητήσεις, και όχι συλλογικές διαλέξεις, ώστε να ευαισθητοποιηθούν...
Η σωστή ενημέρωση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο.» (Σ10)*

Μία διευθύντρια ανέφερε, εν συντομία, τα βήματα που ακολουθεί για την επιτυχή εμπλοκή του προσωπικού στην υιοθέτηση της αλλαγής.

«Αναγνωρίζω, αρχικά, τα σημεία, που τους αγχώνουν και τους προβληματίζουν και τους δίνω όσο χρόνο χρειάζεται για σκέψη. Δίνω έμφαση στα θετικά σημεία των αλλαγών και στα δικά τους... Επιμερίζω το πρόβλημα, αναδεικνύοντας τι ξέρω ήδη και ποιο είναι το καινούργιο.» (Σ2)

Παράδειγμα προς μίμηση

Δύο συμμετέχοντες υπογράμμισαν, μεταξύ άλλων, τη σπουδαιότητα της δικής τους στάσης, η οποία δύναται να αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση για τους υπόλοιπους.

«...και, κυρίως, την έμπρακτη στάση μου.» (Σ9)

«...με το να τηρώ εγώ τους κανονισμούς και να εφαρμόζω την αλλαγή μπορώ να πετύχω τη συλλογικότητα.» (Σ10)

Κατανομή καθηκόντων

Αξιοσημείωτη κρίνεται, επίσης, η αναφορά στην κατανομή των καθηκόντων ως καλή πρακτική κατά την εμπλοκή του προσωπικού. Προκειμένου, να αναπτυχθεί το αίσθημα του «ανήκειν» οι ερωτηθέντες επιλέγουν τον διαμοιρασμό δραστηριοτήτων και ευθυνών στα υπόλοιπα μέλη.

«...τις περισσότερες φορές, προσπαθώ να μην έχω εγωκεντρικό χαρακτήρα και να μοιράζονται οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες. Είναι ένας τρόπος να αισθάνονται όλοι σημαντικοί αλλά και να έχουν μια προσωπική ευθύνη για ό,τι κάνουμε σαν σχολείο.» (Σ7)

«Η υπεύθυνη και επιστημονική ενημέρωση και η κατανομή ηγεσίας σε περισσότερα άτομα είναι στοιχεία που οδηγούν στην εμπλοκή των εκπαιδευτικών και την μειωμένη αντίσταση στις αλλαγές της σχολικής πραγματικότητας.» (Σ8)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Συνεργασία με υποστηρικτές της αλλαγής

Μία υποδιευθύντρια υποστήριξε πως η μείωση των αντιδράσεων προϋποθέτει την εξασφάλιση της συνεργασίας των μελών της σχολικής μονάδας που κρατούν μια πιο δεκτική προς την αλλαγή στάση. Προσπαθεί, λοιπόν, να κερδίσει την πλειοψηφία ώστε να επηρεάσει τη μειοψηφία.

«Οπότε, προσπαθώ αρχικά να προσεγγίσω τους πιο δεκτικούς αν μπορώ να το πω έτσι. Αυτό βοηθά και εμένα αλλά και τους υπόλοιπους, γιατί πολλοί παραδειγματίζονται ή παρακινούνται πιο εύκολα απ τη στιγμή που αντιλαμβάνονται πως κάποιος συνάδελφος μπορούν και καταφέρνουν πράγματα.» (Σ7)

Εκμετάλλευση θέσης εξουσίας

Τέλος, ένας διευθυντής δήλωσε πως αποφεύγει τη χρήση εξουσίας που του παρέχει η θέση του, εκτός εάν αυτό κρίνεται αναγκαίο και επηρεάζει την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και μια υποδιευθύντρια χαρακτήρισε βοηθητικό τον ρόλο της, καθώς ακολουθεί τα βήματα που ο διευθυντής της προτείνει.

«Προσπαθώ να μη χρησιμοποιώ τη θέση μου ως εξουσία και να προωθώ την αλλαγή κάνοντας την αναπόσπαστο κομμάτι της σχολικής ζωής... Δυστυχώς, κάποιες φορές όταν οι αντιστάσεις ξεπέρασαν τα όρια χρειάστηκε να επιβάλω τάξη με τη χρήση εξουσίας που μου επιτρέπει η θέση μου να έχω. Είναι κάτι που δεν προτιμώ, ωστόσο.» (Σ11)

«Εγώ ακολουθώ τα βήματα του διευθυντή και κινούμε βάσει των δικών του οδηγιών. Είμαι βοηθητικό μέλος του έργου του.» (Σ 12)

5.3.3. Απόψεις διευθυντών και υποδιευθυντών για την εμπλοκή μαθητών με στόχο την άμβλυση των αντιδράσεων

Η ενεργητική συμμετοχή των μαθητών είναι συστατικό κομμάτι της μαθησιακής διαδικασίας αλλά και δείκτης του κλίματος της τάξης και της γενικότερης ποιότητας της μάθησης. Το σύνολο των διευθυντών και υποδιευθυντών που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα υποστήριξε την παραπάνω δήλωση και τόνισε την σπουδαιότητα του ρόλου των μαθητών κατά



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

την προώθηση των αλλαγών. Οι περισσότεροι ανέφεραν τη συζήτηση και την εύρεση κατάλληλων δραστηριοτήτων προς επεξεργασία ως μέσα για την εμπλοκή των μαθητών στην υιοθέτηση αλλαγών.

Συζήτηση - Δραστηριότητες

«...Με πιο ελκυστικές δραστηριότητες ή εισηγήσεις για την αλλαγή με πιο ενδιαφέροντα τρόπο θα πετύχουμε την εμπλοκή των μαθητών...» (Σ12)

«Οι εκπαιδευτικοί συχνά παίρνοντας αφορμή από φόβους (για την αλλαγή), που εκφράζουν με διάφορους τρόπους οι μαθητές συζητούν μαζί τους και τους καθησυχάζουν...» (Σ3)

Εναλλακτικές μορφές μάθησης

Μέσω της παιγνιώδους μάθησης και του παραμυθιού, τα οποία δύο συμμετέχοντες επεσήμαν ως τρόπους εμπλοκής, οι μαθητές ανταποκρίνονται πλήρως στις δυνατότητες τους, παρέχοντας πολλές ευκαιρίες μέσα από δραστηριότητες παιχνιδιού.

«Συνήθως η τακτική μου έχει παιγνιώδη μορφή, ακουμπάει στις ανάγκες και το φιλότιμό τους και δεν έχει ψήγματα διδακτισμού και επιβολής αποφάσεων...» (Σ9)

«...Μετά την ανάγνωση του παραμυθιού, οι μαθητές έδειξαν να αντιλαμβάνονται καλύτερα τη σπουδαιότητα της τήρησης των μέτρων. Αυτό προσπαθώ να ακολουθήσω σε κάθε αλλαγή. Μέσω παιγνιώδους μάθησης, προτιμώ να εντάσσω του μαθητές στην εφαρμογή των αλλαγών.» (Σ10)

Συνεργασία με ειδικούς

Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι ένας διευθυντής επιχειρεί τη συνεργασία με ειδικούς, όπως Ψυχολόγοι, στοχεύοντας στην επίλυση αποριών, στη σωστή ενημέρωση και, τελικά, στην ενσωμάτωση της αλλαγής.

«...Υπήρξε από την Ψυχολόγο του Σχολείου πρόγραμμα για την Πανδημία, ώστε να αμβλυνθούν κατά το δυνατόν οι αντιδράσεις...» (Σ5)

Ανάγκη συνεργασίας με μαθητές



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Υπογραμμίζουν, επιπροσθέτως, την αναγκαιότητα «συμμαχίας» με τους μαθητές και τα κοινά οφέλη που θα αποκομίσουν αμφοτέρωθεν.

«...Θέλουμε τα παιδιά σύμμαχο στην προώθηση των αλλαγών.» (Σ4)

«...Τα παιδιά, θεωρώ, είναι εύπλαστα όντα και με τα σωστά βήματα μπορούμε να τα εντάξουμε στην προώθηση της αλλαγής και να λειτουργήσουν ως σύμμαχοι.» (Σ6)

«...με τη σειρά τους (οι μαθητές), βοηθούν στη λύση προβλημάτων και αντιδράσεων από τους γονείς...Μην ξεχνάμε ότι εμείς εργαζόμαστε και συνεργαζόμαστε με τους μαθητές. Αυτούς έχουμε καθημερινά απέναντί μας και εκείνους αφορούν, άμεσα, οι αλλαγές.» (Σ12)

Ένας διευθυντής, τέλος, υποστήριξε ότι οι αντιδράσεις των μαθητών είναι περιορισμένες καθώς αναφερόμαστε σε παιδιά μικρότερης ηλικίας.

«Όπως ανέφερα και προηγουμένως, οι μαθητές δεν εκφράζουν έντονες αντιστάσεις. Είμαστε βέβαιοι και σε μία βαθμίδα που είναι σχεδόν απίθανο οι μαθητές να είναι σε θέση να αντισταθούν σε μία επιδιωκόμενη αλλαγή. Αν βρισκόμασταν στο γυμνάσιο ή στο λύκειο τότε ναι οι αντιδράσεις θα ήταν πιο συχνές και λόγω εφηβείας και λόγω περιόδου διαμόρφωσης προσωπικότητας και κριτικής σκέψης.» (Σ11)

5.3.4. Απόψεις διευθυντών και υποδιευθυντών για τη συνεργασία με τους γονείς

Αναγνωρίζοντας τη σημασία της επιτυχούς συνεργασίας με τους γονείς των παιδιών, οι συνεντευξιαζόμενοι παρουσίασαν μια σειρά από τρόπους που επιλέγουν να εφαρμόσουν για να εξασφαλίσουν τη συνεργασία αυτή. Λόγω των συνθηκών της πανδημίας, η συνεργασία επιδιώκεται, κυρίως, με ηλεκτρονικά μέσα κι όχι με δια ζώσης συναντήσεις, ως είθισται. Η ηλεκτρονική αλληλογραφία, τα συχνά τηλεφωνήματα, η αξιοποίηση της σχολικής ιστοσελίδας, η χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών, όπως myschool, viber, είναι μερικοί από τους τρόπους επικοινωνίας με τους γονείς. Οι γονείς, έτσι, ενημερώνονται για τα σχολικά ζητήματα, τις αλλαγές και την επίδοση των παιδιών τους.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Αλλαγή του τρόπου επικοινωνίας

«Η πανδημία άλλαξε ριζικά και τον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας του σχολείου με τους γονείς. Η δια ζώσης επικοινωνία αντικαταστάθηκε με την επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ,μέσω τηλεφώνου ή μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας.» (Σ8)

«...Άμεση είναι και τηλεφωνική επικοινωνία αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα με το παιδί τους. Γίνεται, επίσης, αποστολή εργασιών με email ,viber αν λείπει κάποιο παιδί...» (Σ4)

Κατάλληλο κλίμα

Σημαντικό να αναφερθεί κρίνεται το γεγονός πως δύο συνεντευξιαζόμενοι εστίασαν στο κλίμα, το οποίο πρέπει να αναπτυχθεί μεταξύ του σχολείου και των γονέων για να οδηγηθούν σε μια επιτυχή συνεργασία. Τα αισθήματα εμπιστοσύνης και ασφάλειας είναι αυτά που θα πρέπει να κυριαρχούν στη σχέση αυτή.

«Προσπαθώ όλα αυτά τα χρόνια να τους προσεγγίζω με σκοπό να νιώσουν εμπιστοσύνη και ασφάλεια...» (Σ7)

«Πιστεύω, πως πολύ βασικό κομμάτι είναι οι σχέσεις του σχολείου με την οικογένεια. Οι καλές σχέσεις, η αίσθηση εμπιστοσύνης και ασφάλειας, που πρέπει να τους παρέχει το σχολείο είναι οι πιο βασικοί παράγοντες μιας εύρυθμης συνεργασίας...» (Σ12)

Παροχή μέσων επικοινωνίας

Τέλος, μια διευθύντρια ανέφερε πως φρόντισε η ίδια να διατεθούν ηλεκτρονικές συσκευές σε οικογένειες που δε διέθεταν τέτοια μέσα, ώστε να υπάρξει συνεργασία μαζί τους. Ασχολήθηκε, επίσης, και με την ψυχολογική υποστήριξη αυτών.

«Για να επιτευχθεί απρόσκοπτα και αποτελεσματικά αυτή η επικοινωνία φρόντισα να διατεθούν ηλεκτρονικές συσκευές σε οικογένειες που τις είχαν ανάγκη και αφιέρωσα πολύ χρόνο, ώστε να βοηθήσω τους γονείς να μπορούν να επικοινωνήσουν μ' αυτόν τον τρόπο αλλά και να προσφέρω ψυχολογική υποστήριξη απαντώντας στα ρωτήματα και τις ανασφάλειές τους» (Σ8)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

2ος Ερευνητικός Άξονας			
<i>Παρατηρούμενες αντιστάσεις</i>	<i>Εμπλοκή εκπαιδευτικών</i>	<i>Εμπλοκή μαθητών</i>	<i>Εμπλοκή γονέων</i>
Εφαρμογή τηλεεκπαίδευσης	Παρουσίαση πλεονεκτημάτων αλλαγής	Δραστηριότητες	Κατάλληλο κλίμα
Επιμορφωση	Αίσθημα «ανήκειν»	Εναλλακτικές μορφές μάθησης	Άμεση επικοινωνία
Απουσία αντιστάσεων	Επιμορφωση	Συνεργασία με ειδικούς	Συνεργασία με ειδικούς

5.4. Επιρροή της μειονότητας και χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη

Ο τρίτος και τελευταίος άξονας αποτελείται από τις ερωτήσεις οκτώ έως δέκα. Στις ερωτήσεις αυτές διερευνήθηκαν οι αντιλήψεις των συνεντευξιαζομένων για τον τρόπο λήψης αποφάσεων που αφορούν στη σχολική κοινότητα και τον βαθμό επιρροής της πλειονότητας σε αυτές. Επιχειρήθηκε, επίσης, η καταγραφή των αντιλήψεων σχετικά με την αλλαγή των ισορροπιών στο σχολείο, λόγω πανδημίας καθώς και της επιρροής των συμμετεχόντων, κατά την προώθηση αλλαγών. Τέλος, έγινε προσπάθεια καθορισμού βασικών χαρακτηριστικών που διακρίνουν τον ηγέτη εν μέσω περιόδου κρίσεως.

5.4.1. Λήψη αποφάσεων στο σχολείο και επιρροή που ασκεί η πλειονότητα σε αυτές

Είναι χαρακτηριστικό πως και οι δώδεκα συμμετέχοντες ανέφεραν τον Σύλλογο Διδασκόντων ως σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ο ρόλος της διεύθυνσης είναι η επικοινωνία του θέματος προς συζήτηση, η παράθεση των εναλλακτικών και ο συντονισμός της συζήτησης.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Σύλλογος Διδασκόντων

«...Εγώ ως διευθύντρια ενημερώνω και προτείνω κινήσεις και βήματα...» (Σ2)

«...Επομένως, οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται κατόπιν συζήτησης στις συνεδριάσεις και βάσει πλειοψηφίας...» (Σ1)

«...Εγώ ως διευθυντής επικοινωνώ το θέμα προς συζήτηση, αναφέρω τις εναλλακτικές και τις επιλογές που έχουν οι εκπαιδευτικοί κι εκείνοι με τη σειρά τους εκφράζουν τις δικές τους απόψεις και ιδέες. Στη συνέχεια, ψηφίζουμε σχετικά με το πως θα διαχειριστούμε το εκάστοτε θέμα...» (Σ11)

Ισχύς της πλειοψηφίας

Αξιοσημείωτο αποτελεί το γεγονός ότι οι περισσότεροι συνεντευξιαζόμενοι υποστήριξαν ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσω πλειοψηφίας και συλλογικότητας. Δήλωσαν, επίσης, πως επηρεάζονται από την πλειονότητα και, ακόμη κι αν εκφράζουν την απόψη τους ελεύθερα καταλήγουν να επιλέγουν την απόφαση των πολλών.

«Ναι (επηρεάζεται από την πλειονότητα). Οι αποφάσεις, πάντα, παίρνονται με συζήτηση στο Σύλλογο Διδασκόντων. Πάντα η πλειοψηφία επηρεάζει τις αποφάσεις...» (Σ4)

«...Η αλήθεια είναι ότι ακόμη και αν έχω άλλη γνώμη, θα την εκφράσω εννοείται, αλλά δε θα επιμείνω αν διαπιστώσω ότι δε συμβαδίζει με την άποψη της πλειονότητας...» (Σ6)

«...Θεωρώ πως ο σύλλογος διδασκόντων έχει πολύ μεγάλη δύναμη και μπορεί να ασκήσει επιρροή ακόμη και στις επιθυμίες του διευθυντή, αφού πρόκειται για την πλειοψηφία του προσωπικού της σχολικής μονάδας. Σίγουρα, αν δω πως ένα μεγάλο ποσοστό τίθεται υπέρ μιας άποψης, ακόμη και αν είμαι αντίθετος, προβληματίζομαι...» (Σ7)

Μία απάντηση διευθυντή επιχειρεί να διακρίνει το πλαίσιο των αποφάσεων, υποστηρίζοντας πως υπάρχουν θέματα που αφορούν σε νομοθετικά πλαίσια και εκεί οι αποφάσεις είναι προδιαγεγραμμένες και σε θέματα περισσότερο «ελαστικά», τα οποία επιδέχονται συζήτησης.

«...στο πνεύμα πάντα των όσων προβλέπονται από τις διατάξεις και τους κανονισμούς. Σε θέματα με πιο ελαστικοποιημένο πλαίσιο ακούγονται όλες οι απόψεις, καταγράφονται και επικρατεί αυτή που υποστηρίζεται από την πλειοψηφία. Εγώ εκφράζω την άποψή μου σύμφωνα με



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

τα δικά μου πιστεύω και δεν έχω καμία αναστολή στο να αποδειχτώ μειοψηφία και να περάσει η άλλη άποψη...» (Σ9)

Διευθυντής - μειονότητα

Τέλος, τρεις συμμετέχοντες επεσήμαναν την ανάγκη επιβολής της γνώμης του διευθυντή σε θέματα, τα οποία δε χαρακτηρίζονται από ομοφωνία ή δεν εξυπηρετούν την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι ο διευθυντής καλείται να λάβει ατομικά και προσωπικά αποφάσεις σε επείγουσες καταστάσεις, όπου δεν υπάρχει χρόνος συζήτησης.

«...Σε περιπτώσεις που πρέπει να επιλυθούν άμεσα, την απόφαση την παίρνει ο διευθυντής, όπως ο ίδιος κρίνει σωστό τη δεδομένη στιγμή. Επίσης, αυτό γίνεται και σε περιπτώσεις που μετά από πολλή προσπάθεια δεν υπάρχει ομοφωνία...» (Σ10)

«Όταν κάτι, ωστόσο, με βρίσκει εντελώς αντίθετο και θεωρώ ότι κάθε άλλο παρά θετικά θα είναι τα αποτελέσματα που θα ακολουθήσουν τότε επιβάλλω τη δική μου άποψη, προκειμένου να εξασφαλίσω την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας» (Σ11)

«...η άποψη της πλειονότητας έχει μεγαλύτερη βαρύτητα και εφαρμόζεται όταν αυτή βοηθά την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μας μονάδας. Αν για παράδειγμα, η πλειοψηφία επιθυμεί τη μη χρήση μάσκας προστασίας από τον ιό, δε θα ακουστεί αυτή η θέση καθώς δε θα εξυπηρετεί τη λειτουργία του σχολείου και θα έχει μη επιθυμητά αποτελέσματα. Τότε, αναλαμβάνει ο διευθυντής και λαμβάνει την απόφαση.» (Σ12)

5.4.2. Οι αλλαγές των ισορροπιών στο σχολείο και βαθμός επιρροής, κατά τη διάρκεια της πανδημίας

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στην παρούσα ερώτηση διαφέρουν και παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον. Πέντε συμμετέχοντες υποστήριξαν ότι η πανδημία προκάλεσε μια αλλαγή στις ισορροπίες, οι οποίες μέχρι πρότινος επικρατούσαν στο σχολείο και η αλλαγή αυτή, συχνά, συνοδευόταν και με αποδυνάμωση της ισχύος επιρροής που οι ίδιοι διέθεταν.

Αρνητική αλλαγή στις ισορροπίες



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

«Η πανδημία σίγουρα έχει επιφέρει αλλαγές που τις βιώνουμε καθημερινά . Το σχολείο δεν θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση...» (Σ5)

«Σαφώς και η πανδημία έχει επιβάλει νέα δεδομένα στη σχολική πραγματικότητα... Τίποτα δεν μπορεί να είναι όπως παλιά...» (Σ6)

«Ναι, οι ισορροπίες έχουν αλλάξει. Παλαιότερα ήταν πιο εύκολο, μέσα σε εισαγωγικά, να γίνουν αποδεκτές... Πλέον, οι αλλαγές, άλλες μεγάλες και άλλες μικρές είναι σχεδόν σε καθημερινή βάση, και οι συνάδελφοι αντιδρούν με σκεπτικισμό και δυσaréσκεια...» (Σ10)

Επίδραση στην επιρροή

«Η πανδημία έχει διαταράζει τόσο πολύ τις ισορροπίες του σχολείου που μπορώ να πω πως τίποτα δεν είναι ίδιο με πριν... Σε αυτή τη συνθήκη δεν έχω την επιρροή που είχα παλαιότερα...» (Σ7)

Αλλαγή στις διαπροσωπικές σχέσεις

Ο περιορισμός των συναντήσεων δια ζώσης και των κοινωνικών επαφών, εξαιτίας της πανδημίας, είναι ο λόγος αποδυνάμωσης της επιρροής, σύμφωνα με την απάντηση μιας υποδιευθύντριας.

«...Η απουσία φυσικής αλληλεπίδρασης είναι η κυριότερη αιτία. Μέσω διαδικτυακών συναντήσεων και τηλεφωνικών επαφών δεν μπορώ ούτε να αξιολογήσω καταστάσεις ούτε να παρακινήσω πολλούς.» (Σ7)

Διατήρηση ισορροπιών

Από την άλλη, μερίδα συμμετεχόντων δήλωσε πως η πανδημία δεν επηρέασε τις ισορροπίες στο σχολείο και κατ' επέκταση τον βαθμό της δικής τους επιρροής. Αναφέρουν, ωστόσο, πως υπήρξαν αλλαγές στις διαπροσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών καθώς και στον τρόπο αποδοχής των αλλαγών.

«Όχι, καθόλου (δεν άλλαξαν οι ισορροπίες)... Όπως ήταν και προ πανδημίας είναι και τώρα. Ίσως με λίγη παραπάνω ευθύνη, καθώς υπάρχουν, πλέον, και θέματα υγειονομικής ασφάλειας.» (Σ2)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

«...Πιστεύω πως όχι δεν έχει αλλάξει κάτι όσον αφορά τη θέση μου και την επιρροή μου... Αν κάτι άλλαξε είναι ότι αυξήθηκαν τα επίπεδα γκρίνιας αλλά και πάλι η δουλειά γίνεται» (Σ4)

«Με κανέναν τρόπο... Όσο για τη δική μου επιρροή, καθόλου δεν επηρεάζεται από τις ανάγκες, που έχουν προκύψει...» (Σ9)

«...όχι δε θεωρώ ότι αλλάξαν ισορροπίες στο σχολείο ούτε επηρέασε με κάποιον τρόπο η πανδημία τον ρόλο μου και την επιρροή μου ως διευθυντής είτε στους εκπαιδευτικούς είτε στους μαθητές είτε ακόμη και στους γονείς... εμφανίζεται. Αν σε κάτι επηρέασε η πανδημία είναι στην ποιότητα και συχνότητα των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών καθώς οι επαφές...» (Σ11)

Μια συνεντευξιαζόμενη θεωρεί πως από τη θέση της υποδιευθύντριας, την οποία κατέχει, δεν προωθεί κάποια αλλαγή αλλά γίνεται απλός αποδέκτης των επιδράσεων που φέρει η αλλαγή. Κατ' επέκταση δε θεωρεί πως διαθέτει επιρροή στους συναδέλφους της.

«...Δε θεωρώ ότι προωθώ κάποια αλλαγή προσωπικά για να απαντήσω σχετικά με την επιρροή μου. Θεωρώ ότι είμαι κομμάτι και εγώ που επηρεάζεται από την αλλαγή που έχει επιφέρει η πανδημία και προσπαθώ με τους συναδέλφους μου να ανταπεξέλθω σε νέες πρωτόγνωρες προκλήσεις...» (Σ3)

Θετική αλλαγή ισορροπιών

Τέλος, εξαιρετικά ενδιαφέροντα είναι η τοποθέτηση μιας διευθύντριας σχετικά με τον χαρακτήρα των αλλαγών της πανδημίας και της επίδρασης των στον βαθμό επιρροής της θέσης της. Τονίζει πως οι ισορροπίες άλλαξαν, όχι αποδυναμώνοντας τον θαθμό επιρροής της αλλά ενισχύοντας τον.

«Νομίζω πως ναι (επηρεάσε τις ισορροπίες). Η σωστή διαχείριση μιας κρίσης μπορεί να οδηγήσει σε ευκαιρία. Η ανάγκη να αντιμετωπιστούν τα ιδιαίτερα προβλήματα που δημιούργησε η πανδημία με συλλογικό τρόπο και με τον διευθυντή /διευθύντρια να έχει ρόλο συντονιστή και διαμεσολαβητή, θεωρώ ότι ενίσχυσε την επιρροή μου σε θέματα προώθησης αλλαγών...» (Σ8)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

5.4.3. Τα χαρακτηριστικά του διευθυντή-ηγέτη για να ασκήσει επιρροή

Οι συμμετέχοντες συμμετείχαν με έντονο ενδιαφέρον στην παρούσα ερώτηση. Ανέφεραν πλήθον χαρακτηριστικών που κατά τη δική τους άποψη πρέπει να συνοδεύουν έναν επιτυχημένο ηγέτη, ο οποίος θεωρείται ικανός να ασκήσει επιρροή και να διαχειριστεί καταστάσεις σε περιόδους κρίσης. Κάποιες από τις απαντήσεις συγκλίνουν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ο σεβασμός, η δημοκρατικότητα, η ευελιξία και η ικανότητα να ανταποκρίνεται με τον βέλτιστο τρόπο σε δυσμενείς καταστάσεις είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που συναντάμε σε περισσότερες από μία απαντήσεις.

Ευελιξία

«...Δημοκρατικότητα, ευελιξία, αποδοχή ότι διαφέρουν οι απόψεις, σεβασμό στην πλειοψηφία και δυναμισμός είναι μερικά από αυτά.» (Σ3)

«...Θα πρέπει, επίσης, να σέβεται τα άτομα με τα οποία συνεργάζεται, να αποφεύγει αντιδράσεις ειρωνείας και να αντιμετωπίζει τον καθένα με έντονο το χαρακτηριστικό ενσυναίσθησης...» (Σ11)

Στυλ συμπεριφοράς

Την ανάγκη δυναμισμού στον χαρακτήρα του ηγέτη, καθώς και την ανάληψη ευθυνών επεσήμαναν κάποιοι συμμετέχοντες. Όπως αναφέρθηκε και στις απαντήσεις σε προηγούμενη ερώτηση, ο διευθυντής ή υποδιευθυντής δύναται να αναλάβει εξ ολοκλήρου την απόφαση για ένα θέμα, γεγονός που απαιτεί έντονο δυνασμό και αναγνώριση των ευθυνών. Αυτό προϋποθέτει την συνέπεια και τη σταθερότητα που πρέπει ο ίδιος να διαθέτει.

«...Πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευγένεια, διαλλακτικότητα αλλά και έντονο δυναμισμό για να πετύχει τις επιθυμητές ισορροπίες...» (Σ11)

«Ο ηγέτης πρέπει να είναι δυναμικός, δίκαιος, αξιόπιστος, ειλικρινής, ευπροσάρμοστος και ευέλικτος...» (Σ1)

«...δε θεωρεί ότι έχει το αλάθητο και που ξέρει να αναλαμβάνει τις ευθύνες που του αναλογούν...» (Σ9)

Στυλ σκέψης



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Η ανάγκη, επίσης, να «ακούσει» ο ηγέτης τους άλλους, πραγματικά και ουσιαστικά, να αισθανθεί τι θέλουν να πουν, ποια τα κίνητρα τους και ποιες οι επιθυμίες τους εντοπίζεται σε αρκετές απαντήσεις. Μέσω της αλληλεπίδρασης, ο διευθυντής θα έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τον τρόπο σκέψης του προσωπικού, οδηγώντας στην επικοινωνία της αλλαγής που επιθυμείται να υιοθετηθεί.

«...διάθεση να ακούσει τις απόψεις των άλλων, ικανότητα να επιμερίζει τα προβλήματα, να διαθέτει ενσυναίσθηση και να θεωρεί την αντίδραση παράγοντα αλληλεπίδρασης...» (Σ2)

Ένας διευθυντής απάντησε με αξιοσημείωτο τρόπο στην ερώτηση, υποστηρίζοντας ότι ο ηγέτης είναι «υπηρέτης» των υφισταμένων του και μια υποδιευθύντρια χαρακτήρισε τον διευθυντή το «κεφάλι» του σχολείου.

«...Ο ηγέτης -πριν απ' όλα- είναι υπηρέτης των υφισταμένων του, υπό την έννοια ότι θα πρέπει να αφουγκράζεται τις ανάγκες τους, να δίνει ο ίδιος το παράδειγμα και να πείθει με αυτό περισσότερο και από το όποιο ατράνταχτο επιχείρημά του...» (Σ9)

«...Είναι το «κεφάλι» και πρέπει να σκέφτεται πώς θα λειτουργήσει το «σώμα» (το σχολείο).» (Σ4)

Ταύτιση

Κοινή παραδοχή κάποιων συνεντευξιζόμενων ήταν η ανάγκη παραδειγματισμού και μοντελοποίησης των επιδιωκόμενων αλλαγών και χαρακτηριστικών από τους διευθυντές, με στόχο να παρακινήσουν το σύνολο της σχολικής κοινότητας να ταυτιστεί μαζί τους και να καταλήξουν στην εφαρμογή των αλλαγών. Μέσω της ταύτισης αυτής, τελικώς, επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα.

«...Τέλος, πιστεύω ότι πρέπει να δίνει πρώτος το καλό παράδειγμα για εργατικότητα, συνέπεια, ειλικρίνεια και ανιδιοτέλεια και πάνω απ' όλα σκληρή δουλειά...» (Σ6)

«...να δίνει ο ίδιος το παράδειγμα και να πείθει με αυτό περισσότερο και από το όποιο ατράνταχτο επιχείρημά του. Να είναι αυτός που εμπνέει...» (Σ9)

Τέλος, ενδιαφέρουσα αποτελεί η φράση με την οποία μια διευθύντρια θέλησε να ξεκινήσει την απάντησή της. Θεώρησε ότι είναι πολύ εύκολο να αναφέρει χαρακτηριστικά ενός ηγέτη αλλά δύσκολο, συνάμα, να τα συναντήσει κανείς στην πράξη.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

«Εύκολα να σας πω, δύσκολα να τα βρείτε...» (Σ2)

<i>3^{ος} Ερευνητικός Άξονας</i>		
<i>Αποφάσεις & πλειονότητα</i>	<i>Ισορροπίες και βαθμός επιρροής</i>	<i>Χαρακτηριστικά ηγέτη</i>
Σύλλογος Διδασκόντων	Διατάραξη ισορροπιών και επιρροής	Δυναμικός – με σεβασμό
Ομοφωνία	Διατήρηση ισορροπιών	Σταθερός - ευέλικτος
Διευθυντής εξουσία	Ενίσχυση επιρροής	«Υπηρέτης» των υφισταμένων



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει την προώθηση των εκπαιδευτικών αλλαγών και των αντιστάσεων που τις συνοδεύουν, εν καιρώ πανδημίας. Για να επιτευχθεί αυτό διεξήχθησαν συνεντεύξεις με διευθυντές και υποδιευθυντές Δημοτικών Σχολείων του Νομού Χαλκιδικής. Επιλέχθηκε το συγκεκριμένο δείγμα, καθώς ο ρόλος του διευθυντή είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την προώθηση και υιοθέτηση εκπαιδευτικών αλλαγών. Παρακάτω παρουσιάζονται τα κυριότερα συμπεράσματα, τα οποία εξήχθησαν από τη έρευνα και γίνεται προσπάθεια συσχέτισης αυτών με θεωρητικές προσεγγίσεις και με αποτελέσματα άλλων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν.

Ποια είναι η στάση των Διευθυντών και Υποδιευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, απέναντι στις αλλαγές, εν καιρώ πανδημίας Covid-19;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος, μια από τις καίριες αλλαγές που επικράτησε στον εκπαιδευτικό χώρο, κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ήταν η μετατόπιση από τη διδασκαλία δια ζώσης σε αυτή της εξ αποστάσεως και, πιο συγκεκριμένα, η εφαρμογή της τηλεκπαίδευσης. Η αναφορά στην τηλεκπαίδευση έγινε από την πλειοψηφία των συνεντευξιαζομένων. Με βάση τους Kim & Asbury (2020), άλλωστε, η τηλεκπαίδευση ως αλλαγή κατάφερε να φέρει στο προσκήνιο τις καινοτόμες χρήσεις της και να αναδειχθεί ως μια από τις κυριότερες εκπαιδευτικές αλλαγές την περίοδο της πανδημίας. Από τη μια, οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν τη συμβολή της εξ αποστάσεως διδασκαλίας στις δυσμενείς αυτές συνθήκες, τονίζοντας ότι υπήρξε η μόνη λύση για ασφαλή διδασκαλία, κάτι που υποστηρίζεται από πλήθος αναφορών (Izhar, et.al., 2021, Kim & Asbury, 2020, Nathwani, et.al., 2021). Από την άλλη, δεν έκρυψαν τη δυσαρέσκεια τους, μέσω των απαντήσεων τους, σχετικά με την ανεπάρκεια που χαρακτήριζε την εκπαιδευτική και μαθητική κοινότητα σε υλικοτεχνική υποδομή αλλά και σε θέματα γνώσεων για την ορθή χρήση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Η αμφισβήτηση αυτή συγκλίνει με τον Βλαχόπουλο (2020), ο οποίος υποστήριξε ότι οι τεχνολογίες για ορισμένα κράτη δεν ήταν



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

διαθέσιμες, ενώ πολλοί εκπαιδευτικοί δεν ήταν καταρτισμένοι σε θέματα χρήσης της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.

Βέβαια, οι αναφερθείσες αλλαγές, εκτός από την τηλεεκπαίδευση, ήταν πολλές και οι περισσότερες εξ αυτών σχετίζονται με την οργάνωση και τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, καθώς και με την ορθή τήρηση των κανόνων υγιεινής και των μέτρων προστασίας, κατά του Covid – 19.

Όσον αφορά τη στάση των συμμετεχόντων έναντι των αλλαγών αυτών, άλλοι χαρακτήρισαν θετικώς μέρος των αλλαγών και άλλοι επικεντρώθηκαν στα αρνητικά στοιχεία που τις συνοδεύουν. Κάποιοι θεώρησαν ότι μέσω των αλλαγών δόθηκε η ευκαιρία στο σύνολο της σχολικής κοινότητας να εξελιχθεί και να είναι περισσότερο αποτελεσματικό σε κάθε νέα πρόκληση. Οι αντίξοες συνθήκες, άλλωστε, δύνανται να οδηγήσουν σε νέες δυνατότητες, εναλλακτικές λύσεις και διεξόδους (Κοτρωνίδου, 2011). Αρκετοί ερωτηθέντες τόνισαν, επίσης, την αρνητική επίδραση των αλλαγών της πανδημίας σε διάφορους τομείς. Αφενός, αναφέρθηκαν στα μαθησιακά κενά που, πιθανώς, δημιουργήθηκαν στους μαθητές και στις επιβαρύνσεις που δέχτηκε το έργο του εκπαιδευτικού. Υπογράμμισαν, ταυτόχρονα, τις επιπτώσεις της πανδημίας στην κοινωνικοποίηση των μαθητών, καθώς και στις διαπροσωπικές σχέσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται σε πλήθος ερευνών που καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η αύξηση της παραμονής των μαθητών στο σπίτι έχει ως συνέπεια τη μείωση των ευκαιριών κοινωνικοποίησης τους τόσο στον χώρο του σχολείου όσο και σε άλλα πλαίσια (Livari et al., 2020).

Τα αρνητικά στοιχεία των αλλαγών αυτών προκάλεσαν εκδηλώσεις συμπεριφορών αντίστασης και αμφισβήτησης της αναγκαιότητας των. Οι συνεντευξιαζόμενοι δήλωσαν ότι έπρεπε να διαχειριστούν αντιδράσεις από συναδέλφους, μαθητές και γονείς. Υποστήριξαν, συνάμα, πως κύρια αιτία των συμπεριφορών αυτών ήταν η ελλιπής ενημέρωση και ο φόβος για οτιδήποτε άγνωστο. Η αντίληψη αυτή συμφωνεί με τον Morrison (1998), ο οποίος δηλώνει πως οι βασικές αιτίες αντίστασης στην αλλαγή είναι ο φόβος και η αδυναμία κατανόησης. Ο Plant (1987), επίσης, τονίζει την ανεπαρκή πληροφόρηση και τον φόβο της αποτυχίας ως παράγοντες εκδήλωσης σθεναρής αντίστασης. Οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι οι αλλαγές της πανδημίας ήταν απότομες και δεν υπήρξε η απαραίτητη καθοδήγηση για τους αρμόδιους φορείς.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Αυτό δημιούργησε ακόμη πιο έντονη αμφισβήτηση και αδιαφορία για την εφαρμογή των αλλαγών. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται από έρευνες που τονίζουν τον ξαφνικό και αναγκαστικό χαρακτήρα των αλλαγών της πανδημίας, βρίσκοντας άτομα και φορείς άνευ κατάλληλης προετοιμασίας και οδηγώντας σε σοβαρή αντίσταση στην αλλαγή (Wei, B, 2020).

Πώς διαχειρίζονται τις εκδηλώσεις αντίστασης απέναντι στην αλλαγή;

Για τους παραπάνω λόγους, οι συνεντευξιαζόμενοι, μέσα από σχετικές ερωτήσεις, δήλωσαν πως προσπαθούν να αμβλύνουν τις αντιστάσεις αυτές, μέσω της σωστής πληροφόρησης, δημιουργώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας για όλη τη σχολική κοινότητα. Επιβεβαιώνουν, όπως φαίνεται από τις απαντήσεις τους, την αντίληψη του Moscovici για την «αρχή της οικειότητας», καθώς και τις διαστάσεις της. Οι διευθυντές αναφέρουν πως οι αντιστάσεις δημιουργούνται λόγω της ανάγκης των ατόμων να επιμένουν σε κάτι οικείο και του φόβου που έχουν για τη δύναμη και τις προεκτάσεις της εκάστοτε αλλαγής (DeRosa & Mannarini 2020). Μέσω ενημερωτικών συναντήσεων - συζητήσεων με τους ίδιους ως ομιλητές, της συνεργασίας με ειδικούς (λ.χ. ψυχολόγους) και της υλοποίησης δραστηριοτήτων, επιχειρούν να μειώσουν, αφενός, τα ποσοστά αντίδρασης και, αφετέρου, να εμπλέξουν το σύνολο της σχολικής κοινότητας στη διαδικασία εφαρμογής των αλλαγών. Οι περισσότεροι διευθυντές και υποδιευθυντές επεσήμαναν πως οι αντιστάσεις ξεκίνησαν να μειώνονται μετά τη χρήση των παραπάνω τρόπων εμπλοκής. Η παραδοχή αυτή έρχεται να επιβεβαιώσει τα αποτελέσματα των ερευνών της Μπρίνια (2021) και αυτή της Τάχα (2020), οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι συμπεριφορές αντίστασης, εν καιρώ πανδημίας, είχαν μικρή διάρκεια και άρχισαν να αμβλύνονται όταν πραγματοποιήθηκαν επιμορφωτικά σεμινάρια και ενημερώσεις.

Η σημασία της συλλογικότητας των αποφάσεων διακρίνεται στις απαντήσεις του δείγματος και σχετίζεται με την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής κοινότητας. Οι ερωτηθέντες επιθυμούν να συμπορεύονται με εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς. Από επιβεβαιώνεται από την έρευνα της Κιούση (2020), η οποία αναφέρει τη θεώρηση της αλλαγής στην εκπαίδευση ως συλλογικό ζήτημα. Η ανάγκη συμμετοχής όλων των μελών του σχολείου σε ζητήματα που



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία αυτού συναντάται και στην έρευνα του Διακομανώλη (2014). Η έρευνα αυτή συγκλίνει με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στον χώρο του σχολείου. Το δείγμα δήλωσε πως οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον Σύλλογο Διδασκόντων και λαμβάνεται υπόψη η πλειοψηφία.

Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των διευθυντών της σχολικής μονάδας κατά την προώθηση των αλλαγών;- Ποια χαρακτηριστικά-δεξιότητες μειονότητας αναδεικνύονται;- Σύνδεση με τα χαρακτηριστικά που προτείνει ο Moscovici

Όπως αναφέρθηκε, οι περισσότεροι διευθυντές και υποδιευθυντές φάνηκαν να συμμορφώνονται με τις αποφάσεις της πλειοψηφίας και να επιθυμούν την ομοφωνία σε μεγάλο βαθμό. Κάποιες συνεντεύξεις υποστήριξαν ότι ακόμη κι αν η δική τους θέση για ένα ζήτημα διαφέρει από αυτήν της πλειοψηφίας θα περιοριστούν σε μια απλή αναφορά της θέσης τους και δε θα επιδιώξουν την καθολική υιοθέτηση της. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τη δήλωση του Moscovici(1969) περί συνέπειας της θέσης και της άποψης για ένα ζήτημα. Μέσω της συνέπειας, η μειοψηφία έχει πιθανότητες να επηρεάσει την πλειοψηφία και να αλλάξει, τελικώς, τη γνώμη της. Γίνεται αντιληπτό, επομένως, πως το συγκεκριμένο δείγμα δε φαίνεται πρόθυμο να επιμείνει στη θέση του, προκειμένου να επηρεάσει την πλειοψηφία για την κοινή πλευση σε ένα ζήτημα, βάσει των προσωπικών του πιστεύω. Ένα χαρακτηριστικό που συναντάται στη βιβλιογραφία και πιο συγκεκριμένα στην έρευνα των Hogg & Tindale (2016) αλλά απουσιάζει από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι η ταύτιση των ατόμων με άτομα που έχουν κοινά χαρακτηριστικά μαζί τους. Σε καμία απάντηση δεν αναφέρθηκε η επίδραση ή η άσκηση μεγαλύτερης επιρροής σε άτομα που διαθέτουν παρόμοια στοιχεία. Εντούτοις, αναφέρθηκε η ανάγκη παραδειγματισμού και μοντελοποίησης της επιδιωκόμενης αλλαγής από τη μειονότητα, στοχεύοντας στην παρακίνηση της πλειοψηφίας να την εφαρμόσει κατά το δοκούν.

Όσον αφορά τον ρόλο τους στην υιοθέτηση των αλλαγών, τα υποκείμενα της έρευνας δήλωσαν ότι είναι πολύ σημαντικός και καθοριστικός, κατά την επιτυχή ή μη εφαρμογή των εκπαιδευτικών αλλαγών. Θεωρούν ότι η θέση τους διακρίνεται από μεγάλη ευθύνη για την αποτελεσματική αντιμετώπιση κάθε πρόκλησης που εμφανίζεται. Τη θεώρηση αυτή συναντάμε και στις αναφορές του Fullan (1992), ο οποίος υποστηρίζει ότι ο ηγέτης είναι ο κύριος



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

διαχειριστής των αλλαγών και αυτός που διευκολύνει τη διαδικασία αλλαγής και εμπλέκει το προσωπικό του σε αυτή με ποικίλους τρόπους.

Τέλος, σε ξεχωριστή ερώτηση σχετικά με τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη πολλοί συμμετέχοντες ανέφεραν πλήθος στοιχείων του χαρακτήρα και της προσωπικότητας του. Η ανάγκη υποστήριξης, βοήθειας και μοντελοποίησης των αλλαγών από τον διευθυντή αποτέλεσε σημείο αναφοράς σε αρκετές απαντήσεις στην παρούσα ερώτηση. Οι Hall & Hord (2001) αναφέρουν στην έρευνά τους σχετικά με τον αποτελεσματικό διευθυντή ότι είναι ο κύριος φορέας καινοτομιών στο σχολείο. Επεμβαίνει στη διαδικασία εισαγωγής νεωτερισμών και επιβλέπει τον τρόπο με τον οποίο εισάγονται οι αλλαγές. Η επιτυχία ή η αποτυχία των καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι άμεσα συνδεδεμένες με το ενδιαφέρον του διευθυντή. Ο αποτελεσματικός διευθυντής ξέρει πώς να βοηθά τους εκπαιδευτικούς να προγραμματίζουν και να εφαρμόζουν στρατηγικές με τις οποίες θα βοηθήσουν τους μαθητές να μάθουν αποτελεσματικά κι επίσης αντιλαμβάνεται τις απαιτήσεις και την πολυπλοκότητα της τάξης. Η μετάδοση ενός κοινού οράματος, βάσει των απαντήσεων, και οι μεγάλες αλλά ρεαλιστικές προσδοκίες χαρακτηρίζουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές πιστεύουν ότι οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί του σχολείου τους είναι ικανοί να φτάσουν σε πολύ υψηλά επίπεδα. Επίπλέον, οι αποτελεσματικοί διευθυντές έχουν υψηλές προσδοκίες πρώτα απ' τον εαυτό τους και μετά απ' τους άλλους. Χαρακτηριστικά όπως η ενσυναίσθηση, η συμπεριφορά σεβασμού και η αναγνώριση των εκάστοτε προσδοκιών αποτελούν σημαντικά στοιχεία της προσωπικότητας ενός ηγέτη. Οι διευθυντές χρειάζεται να σέβονται τα προσωπικά αισθήματα και τις ανάγκες των υποκειμένων που συνεργάζονται μαζί τους (Leithwood et al., 1996).

Η ευελιξία των διευθυντών και η ικανότητα τους να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε κάθε περίπτωση και συνθήκη συναντώνται τόσο στις απαντήσεις της έρευνας όσο και στη θεωρία του Moscovici για την επιρροή της πλειοψηφίας από τις θέσεις της μειοψηφίας. Εδώ, η πλειοψηφία συνδέεται με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς και η μειοψηφία με τους διευθυντές και υποδιευθυντές.

Συνοπτικά, για την αποτελεσματική διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού απαιτείται ικανή ηγεσία. Απαραίτητα στοιχεία που αναλύθηκαν και είναι απαραίτητα για έναν



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

αποτελεσματικό ηγέτη είναι το όραμα, ο συντονισμός των άλλων ανθρώπων, η εισαγωγή καινοτόμων δραστηριοτήτων και ο συντονισμός των υπαρχόντων. Ο διευθυντής σχολικής μονάδας θα πρέπει να είναι πρώτα ένας καλός οργανωτής. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να κάνει την καλύτερη δυνατή χρήση των διαθέσιμων πόρων. Η δομή του σχολικού συστήματος φαίνεται να είναι αρκετά περίπλοκη, καθώς δεν ακολουθείται από την αρχή μέχρι το τέλος ένα ολοκληρωμένο οργανωτικό πρότυπο. Το σύγχρονο σχολείο καλείται πλέον να διαμορφώσει σύνθετες προσωπικότητες, οι οποίες θα είναι ικανές να ανταποκριθούν στις κοινωνικές και τεχνολογικές προκλήσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό των σχολείων μπορεί να αποτελέσει το κλειδί της επιτυχούς εφαρμογής πολιτικής και των όποιων αλλαγών. Σε όλες σχεδόν τις έρευνες για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων ένας βασικός παράγοντας θεωρείται ο διευθυντής του σχολείου. Ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου καθίσταται πλέον πολύ σημαντικός και πολύπλοκος, αφού καλείται να εκπληρώσει μια σειρά πολύπλευρων στόχων. Ο διευθυντής καλείται να παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία θετικού κλίματος. Η προσωπικότητα, οι γνώσεις του διευθυντή και οι ικανότητες του καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Η μεταμόρφωση του διευθυντή γραφειοκράτη σε διευθυντή ηγέτη, πρέπει να είναι προσωπικός στόχος του κάθε διευθυντή, αλλά και των αρχών που χαράσσουν την εκπαιδευτική πολιτική, ώστε να διαμορφωθεί η νέα γενιά διευθυντών ηγετών.



ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν μπορεί να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά του συνόλου των Ελλήνων διευθυντών και υποδιευθυντών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης εξαιτίας αφενός της δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε και αφετέρου του μικρού σχετικά αριθμού των διευθυντών που συμμετείχαν. Ωστόσο, τα ευρήματά της είναι ενδεικτικά αφενός των παραγόντων που συμβάλλουν στην προδιάθεση των στάσεων των διευθυντών απέναντι στην αλλαγή/καινοτομία και αφετέρου της κατάστασης που επικρατεί στα σχολεία. Τα συμπεράσματά μας συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με αντίστοιχα αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σε άλλες χώρες και υποστηρίζουν αρκετές από τις αρχικές μας υποθέσεις.

Όπως συμβαίνει με όλες τις έρευνες, η παρούσα μελέτη έχει και ορισμένους περιορισμούς, που καθιστούν απαραίτητη τη διεξαγωγή περαιτέρω ερευνών. Πιο συγκεκριμένα, θα είχε ενδιαφέρον να επαναληφθεί παρόμοια έρευνα με μεγαλύτερο δείγμα σχολείων από διαφορετικές περιοχές της Ελλάδας, αφενός για να εξασφαλιστεί μεγαλύτερο δείγμα και αφετέρου για να υπάρξει μια γενικότερη εικόνα των στάσεων των διευθυντών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης απέναντι στην αλλαγή/καινοτομία και των παραγόντων που τις επηρεάζουν. Μελλοντικά, θα μπορούσαν να σχεδιαστούν έρευνες με πειραματικές μεθόδους ή διαχρονική έρευνα ή μικτή μεθοδολογία με εκτεταμένη συλλογή ποιοτικών δεδομένων. Προτείνεται, επίσης, μελλοντικές έρευνες να μετρήσουν τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών ίδιου για τις αλλαγές και καινοτομίες που χρησιμοποιούν, ώστε με τη χρήση της πολυεπίπεδης ανάλυσης, να έχουμε πιο ακριβείς μετρήσεις των επιδράσεων που έχουν οι μεταβλητές σε διαφορετικά επίπεδα. Επιπλέον, είναι ανάγκη να πραγματοποιηθεί ενδελεχής έρευνα από την οποία να διαπιστώνεται και να αιτιολογείται ο βαθμός εφαρμογής και διάχυσης των καινοτομιών στα σχολεία. Μια τέτοια πρωτογενής μελέτη θα συνέβαλε στην ανάπτυξη αντικειμενικών εργαλείων μέτρησης των παραγόντων που προαναφέρθηκαν και συγχρόνως θα συνέβαλε αφενός στην αντικειμενικότερη μέτρηση της επίδρασής τους στη στάση των διευθυντών απέναντι στην αλλαγή/καινοτομία και αφετέρου στη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Τέλος, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να συμπεριλάβουν παράγοντες, όπως το σχολικό κλίμα και την ανάπτυξη



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

του σχολείου ως οργανισμού μάθησης για να διερευνήσουν το βαθμό που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των στάσεων των εκπαιδευτικών απέναντι στην αλλαγή/καινοτομία.

Καταλήγοντας, το Υπουργείο Παιδείας με όλους τους συμβαλλομένους φορείς, θα μπορούσαν αξιοποιώντας τα πορίσματα ανάλογων ερευνών να κάνουν τα απαραίτητα βήματα ώστε:

(α) να αναπτυχθούν προγράμματα σχολικής αλλαγής τα οποία να λαμβάνουν υπόψη τους τις ανησυχίες των δασκάλων και να σχεδιαστούν ευέλικτα σχέδια εφαρμογής τους, τα οποία να αφήνουν χώρο για αυτονομία από τη μεριά των σχολείων,

(β) να αναπτυχθεί ένα σύστημα το οποίο να κινητοποιεί και να ενθαρρύνει τους δασκάλους και τους διευθυντές να παίζουν ένα ενεργό ρόλο στις δραστηριότητες της σχολικής αλλαγής. Π.χ. θα πρέπει να δίνονται περισσότερες ευκαιρίες για συμμετοχή των δασκάλων σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν σχολικές αλλαγές. Στη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής των προγραμμάτων, η σπουδαιότητα και ο σκοπός των αλλαγών πρέπει να κοινοποιούνται στους δασκάλους και τους διευθυντές των σχολείων. Οι δάσκαλοι πρέπει να κατανοήσουν γιατί χρειάζονται οι αλλαγές και γιατί η ενεργός συμμετοχή τους είναι απαραίτητη. Να αναπτυχθούν κριτήρια λογοδοσίας τα οποία να αξιολογούν την επίδοση και να ενθαρρύνουν τους δασκάλους και τους διευθυντές να παίζουν ενεργό ρόλο στην εφαρμογή σχολικών αλλαγών. Ακόμη, να υποστηρίζουν και να ανταμείβουν δασκάλους και διευθυντές οι οποίοι δραστηριοποιούνται για να υιοθετήσουν ή να ηγηθούν πρωτοβουλιών αλλαγής

(γ) να παρέχουν ευκαιρίες για δραστηριότητες επαγγελματικής ανάπτυξης για τους δασκάλους και τους διευθυντές έτσι ώστε να μάθουν περισσότερα για τη σχολική αλλαγή και την εφαρμογή της. Π.χ. να προβαίνουν σε υποχρεωτικές (περιοδικές) επιμορφώσεις όλων των εκπαιδευτικών, δασκάλων και διευθυντών, για την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας, ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των εκπαιδευτικών, των μαθητών και της τοπικής κοινωνίας που βρίσκεται το εκάστοτε σχολείο. Μάλιστα, μέρος της επιμόρφωσης θα μπορούσε να είναι η προσωρινή ένταξη και εργασία των εκπαιδευτικών σε σχολεία που εφαρμόζουν καινοτομίες, με στόχο η έκθεσή τους σε αυτές να τους βοηθήσει να διαμορφώσουν θετικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή/καινοτομία. Ειδικότερα για τους ενεργούς ή/και υποψήφιους διευθυντές, προτείνεται η επιμόρφωσή τους να



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

περιλαμβάνει εκπαίδευση πάνω σε συμπεριφορές παρέμβασης και δεξιότητες που σχετίζονται με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Αθανασάκου, Μ. & Μερτζάνη, Α. (2020). *Πανδημία: τέχνη & κοινωνία*. Αθήνα: Ηδύπεια

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2001). *Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης ως προς την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διδάσκοντος και διδασκόμενου*. Θεσσαλονίκη – Κομοτηνή

Βλαχόπουλος, Σ. (2020). *Συνταγματικός μιθριδατισμός: οι ατομικές ελευθερίες στην εποχή της πανδημίας του νέου κορονοϊού COVID – 19/ SARS CoV 2*. Αθήνα – Καβάλα: Eurasia Books

Γεμενής, Κ. (2020). Ποιοι πιστεύουν στις θεωρίες συνωμοσίας για τον κορωνοϊό; *Greek Review Research*, στο: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/viewFile/23523/19738.pdf>

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.σελ.195

Creswell J. (2016). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. (Επιμ. Χ. Τσορμπατζούδης, μτφρ. Ν. Κουβαράκου). Αθήνα: Ίων.

Γουσιδής, Κ. (2020). *Κι έπειτα ήρθε ο κορονοϊός.*. Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Ταξιδευτής

Διακομανώλης, Γ. (2014). *Ο ρόλος του διευθυντή στην επίλυση προβλημάτων των σχολείων των απομακρυσμένων περιοχών στην περιοχή του Έβρου*. Δημοσιευμένη Διατριβή. Αθήνα: Gotsis

Ίσαρη Φ. & Πουρκός Μ. (2015) *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

Θεολόγου, Κ. & Παπαδημητρίου, Σ. (2018). *ΤΠΕ και εκπαίδευση*. Αθήνα: Ελληνοεκδοτική

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Φεσάκης, Γ. & Λαζακίδου, Γ. (2011). *Τεχνολογίες πληροφορίας & επικοινωνίας*. Αθήνα

Greenberg, J. & Baron, A. (2013). *Οργανωσιακή ψυχολογία*. Αθήνα: Gutenberg



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

- Hogg, M.A. & Tindale, S. (2016). *Εγχειρίδιο κοινωνικής ψυχολογίας: διεργασίες ομάδας*. Μτφρ: Μ. Κουλεντιανού. Επιμ.: Α. Παπαστυλιανού. Αθήνα: Gutenberg – Γ. & Κ. Δαρδανός
- Καλοβρέττος, Κ. (2020). *Οι ΤΠΕ στις επιστήμες της αγωγής*. Θεσσαλονίκη: Τζιόλα
- Καρβούνης, Ε. (2011). *Το εγχειρίδιο του καλού διευθυντή εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έπαφος
- Καψάλης, Α. (2007). *Παιδαγωγική ψυχολογία*. Θεσσαλονίκη: Οίκος Αφών Κυριακίδη
- Κιούση, Σ. (2020). *Η αναγκαιότητα ενσωμάτωσης των ΤΠΕ στη διδακτική διαδικασία: μια διερεύνηση της άποψης των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Αθήνα: Books tars
- Κοτρωνίδου, Ι. (2011). *Η ψηφιακή αφήγηση στο σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη
- Κωσταρίδου – Ευκλείδη, Α. (2013). *Ψυχολογία των κινήτρων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Μπρίνια, Α. (2021). *Διερεύνηση επιπτώσεων της πανδημίας covid 19 στο οργανωσιακό και διδακτικό έργο σχολικών μονάδων Β/βάθμιας εκπαίδευσης*. Διπλωματική εργασία. Αθήνα: ΕΑΠ.
- Μυλωνάκου – Κεκέ, Η. (2009). *Συνεργασία σχολείου, οικογένειας και κοινότητας: κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις και οι πρακτικές – ρεαλιστικές εφαρμογές τους*. Αθήνα: Παπαζήσης
- Παπαστάμου, Σ. (2011). *Ψυχολογιοποίηση: οι επιπτώσεις των ψυχολογικών ερμηνειών ως προς τα φαινόμενα της κοινωνικής επιρροής*. Σειρά: Κοινωνική ψυχολογία. Αθήνα: Πεδίο
- Πασιαρδής, Π. (2015). *Διαχείριση αλλαγής και στρατηγικός σχεδιασμός*. Αθήνα: Έλλην
- Ρωσσίδης, Π. (2019). *Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία*. Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Τζιόλα
- Σιγούρος, Γ. & Κεκέρης, Σ. (2010). *Ειδικά ΤΠΕ στις επιστήμες της αγωγής*. Αθήνα
- Στραβάκου, Π.Α. (2003). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη
- Ψυχάρης, Χ. (2011). *Η μοντελοποίηση και οι θεωρίες μάθησης και διδασκαλίας προς τις τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Παπαζήσης Α.Ε.
- Ψυχάρης, Χ. & Καλοβρέττος, Κ. (2017). *Εισαγωγή στη διδακτική και στον σχεδιασμό των διδακτικών και εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων STEM και ΤΠΕ*. Θεσσαλονίκη – Αθήνα: Τζιόλα



Ξενόγλωσση

- Abdous, M. (2011). A process framework for online teaching. *Higher Education*, **23**(1)
- Affouneh, S., Salha, S., N., Khlaif, Z. (2020). Designing quality e-learning environments for emergency remote teaching in coronavirus crisis. *Journal of Virtual Learning*, **11** (2), 1 – 3
- Akbulut, M., Şahin, U., & Esen, A. C. (2020). More than a virus: How COVID 19 infected education in Turkey? *International Journal of Social Science in Field of Education*, **19**(1), 30–42
- Allington, D., Duffy, B., Wessely, S., Dhavan, N., & Rubin, J. (2020). Health-protective behavior, social media usage conspiracy belief during the COVID-19. *Journal of Medicine*, 1– 7.
- Anderson, R.M., Heesterbeek, D. & Hollingsworth, T. (2020). How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID epidemic? *Lancet*, **395**, (1028), 931–934
- Andrew, A., et.al. (2020). *Learning during the lockdown: real-time data on children's experiences during home learning*. (Briefing Note BN288). The Institute for Fiscal Studies EU
- Antonio – Pérez, J. (1996). *Η θεωρία της επεξεργασίας της σύγκρουσης και οι διαδικασίες κοινωνικής επιρροής*. Μτφρ: Α. Μαντόγλου. Επιμ.: Σ. Παπαστάμου. Θεσσαλονίκη: Οδυσσέας
- Aslan, M., Beycioglu, K., & Konan, N. (2008). Principals' Openness to Change in Malatya, Turkey. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 12 (8). Ανακτήθηκε από <http://www.ucalgary.ca/iejll/vol12/konan>
- Aucejo, E. M., French, J., Araya, M. P. U., & Zafar, B. (2020). The impact of COVID-19 on student experiences and expectations: Evidence from survey. *Journal Economics*, **191**, 104271
- Awang, H., et.al (2018). Teachers' intention to use Virtual Learning Environment (VLE): Malaysian context. *International Journal of Technology and Science Education*, **8**(4), 439–452.
- Bao, W. (2020). COVID-19 and online teaching in higher education *Technologies*, 2(2), 113-115: A case study of Peking University. *Human Behavior and Emerging*.
- Basilaia, G., Dgebuadze, M., Kantaria, M., & Chokhonelidze, G. (2020). Replacing the classic learning form at universities as an immediate response to the COVID-19 virus infection in Georgia. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 8(III).



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1999). Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X). Mind Garden, Inc.

Bayrakdar, S., & Guveli, A. (2020). *Inequalities in home learning and schools' provision of distance teaching during school closure of COVID-19 lockdown in the UK* (ISER Working Paper Series, 2020- 2021). Institute for Social & Economic Research, University of Essex.

Bell, D. & Ritchie, R. (2002). *Towards-Effective Subject Leadership primary School*. OUP

Berg, R. van den & Slegers, P. (1996b). The innovative capacity of schools in secondary education: a qualitative study. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 9(2), 201-23.

Beycioglu, K., & Aslan, M. (2007). The need for organizational innovations in public elementary schools. *International Journal of Educational Reform*, 16, 27-37

Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction, *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–643.

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Θεματική ανάλυση.

Buhagia, L. J., & Sammut, G. (2020). ‘Social re-presentation for...’: An action-oriented formula for intergroup relations research. *International J. of Frontiers in Psychology*, 11. 1– 14.

Buselic, M. (2022). *Distance Learning –concepts and contributions*. Oeconomica Jadertina

Cakmak, E. & Barsi Gunduz, H. (2012). Obstacles to change in educational organization and methods to overcome these obstacles: Views of principals. *Procedia-Social*, 46, 4436-4440

Carlopio, J. R. (1998). *Implementation: Workplace Innovation*. Rosevill, NSW: McGraw

Chaudry, M., & Rahman, F. (20120). A critical review of instructional design process of Distance learning system. *Turkish Online Journal of Distance and Online Education*, 11 (3)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Chen, N., Zhou, M. & Dong, X. (2020). Epidemiological and clinical characteristics of 99 cases of 2019 novel coronavirus pneumonia in Wuhan, China. *Lancet*, **395** (10223), 507 – 513

Cheng, Y.C. (2003). School leadership and three waves of education reforms. *Cambridge Journal of Education*, *33*, 417-439.

Chyr, W., et.al. (2017). Exploring the effects of online academic help-seeking and flipped learning on improving students' learning. *Educational Technology & Society*, **20**(3), 11–23

Cinar, M., & Torenli, N. (2020). Redesign online courses with student expectations: a case study with a new infrastructure. *Journal of Official Procedia Social and Behavioral Sciences*, **8**

Dalin, P., Rolff, H., & Kottkamp, R. (1993). *Changing the school culture*. London: Cassell.

Day, C., Harris, A. & Hadfield, M. (2001). Challenging the orthodoxy of effective school leadership. *International Journal of Leadership in Education*, *4*(1), 39–56.

Davies, D. and Dodd, J. (2002). Qualitative Research and the Question of Rigor. *Qualitative Health Research*, *12*(2), pp.279-289

De Rosa, A. S., & Mannarini, T. (2020). The “invisible other”: Social representations of COVID-19 pandemic in media and institutional discourse. *Papers on Social Representations, Special Issue on Social Representations of Covid-19 pandemics in Europe today*, **29**(1), 5.1–5.35

Dinham, S., & Scott, C. (2002). Pressure point: School executive and educational change. *Journal of Educational Enquiry*, *2*, 35-52.

Earley, P. (2013). *Leading and managing change: why is it so hard to do?* European Policy

Ellsworth, J. B. (2000). *Surviving changes: Educational change models*. Syracuse, NY

Erceg, N., Ružojčić, M. & Galic, Z. (2020). Misbehaving in the corona COVID – 19 crises: The role of anxiety and unfounded beliefs from people, *Els.*, doi: <https://doi.org/10.31234/osf.io/cgfw8>



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της
πανδημίας του COVID – 19

- Favale, T. (2020). Campus traffic and e-Learning during COVID-19. *Computer*, **176**, 8-11
- Fullan, M. (2002b). *Principals as leaders in a culture of change*. Ανακτήθηκε από http://www.michaelfullan.ca/Articles_02/03_02.pdf
- Fullan, M. (2006). *Turnaround leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Fullan, M. (1996). Leadership for change. In K.A. Leithwood, J. Chapman, P. Corson, P. Hallinger, & A. Hart (Eds.), *International handbook of educational leadership and administration* (pp.701-722). Boston: Kluwer Academics.
- Fullan, M. & Steigelbauer, S. (1991). *The new meaning of educational change* New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (1991). *Meaning of Educational Change*. New York, Teachers' College Press.
- Fullan, M., & Stiegelbauer, S. (1991). *The new meaning of educational change*. NY Press
- Geijsel, F., Slegers, P., & van den Berg, R. (1999). Transformational leadership and the implementation of large-scale innovation programs. *Journal of Educational Administration*, *37* (4), 309-328.
- Geijsel, F., Slegers, P., van den Berg, R., & Kelchtermans, G. (2001). Conditions fostering the implementation of large-scale innovation programs in schools: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, *37*, 130-166.
- Geijsel, F. Slegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, *41*(3), 228-256.
- Georgiou, H. (2020). COVID-19 outbreak in Greece has passed its rising inflection point and stepping into its peak. *Technical Report*, **15**, doi: <https://doi.org/10.1101/2020.04.15.20066712>
- Goodson, I.F. (2001). Social histories of educational change. *Journal of Educational Change*, *2*, 45–63.
- Hall, G.E., & Hord, S.M. (2001). *Implementing change: Patterns, principles and potholes*. Boston, MA: Allyn and Bacon
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, *33* (3), 329-347.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership*, 45 (1), 54 -61.

Harris, A. (2001). Building capacity for school improvement. *School Leadership and Management*, 21, 261-270.

Harris, A., & Mujis, D. (2005). *Improving Schools through Teacher Leadership*. Berkshire: Open University Press.

Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8, 337–347.

Hyland, P.K. (2007). *Resistance to organizational change: the impact of followers' disposition toward change & supervisors' leadership style*. Doctoral Dissertation. Columbia: Columbia University (UMI no 3266602).

Izhar, N., et.al. (2021). Teaching in Covid-19: Challenges Faced By Teachers in Initiating Online Class Sessions. *Journal of Academic Research and Social Sciences*, 11(2), 1294-1306

Idoiaga, N., Berasategi, N., Eiguren, A., & Picaza, M. (2020). Exploring children's social and emotional representations of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 11. 1– 9.

Jackson, D. (2000). The school improvement journey: perspectives on leadership. *School Leadership & Management*, 20(1), 61–78.

Jager, M. M., & Blaubok, E. H. (2020). Inequality in learning opportunities during Covid-19: Evidence from library takeout. *Research in Social Stratification and Mobility*, 68, 100524.

Jaspal, R., & Nerlich, B. (2020). Social representations, identity threat, and the coping amid COVID-19. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, Policy*, 12(S1), 249– 251.

Kaden, U. (2020). COVID-19 School Closure in USA. *Education Sciences*, 10, 165.

Kim, L. E., & Asbury, K. (2020). ‘Like a rug had been pulled from under you’: The impact of COVID-19 on teachers in England during the UK lockdown. *British Journal*, 90, 1062-1083.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Klecker, B., & Loadman, W.E. (1996). *A study of principals' openness to change in 168 restructuring schools*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New York, NY. Ανακτήθηκε από ERIC Document Reproduction Service No. ED 398629

König, J., Jäger-Biela, D. J., & Glutsch, N. (2020). Adapting to online teaching during COVID-19 school closure: Teacher education and teacher competence effects among early career teachers in Germany. *European Journal of Teacher Preschool and Sc. Education*, **93**(4), 608-622.

Kouame, K. F., Digbeu, A. F., & Samouth, A. F. (2020). Social representations of Covid-19 and stigmatization of healthcare personnel and people attained by abidjanese populations, Cote d'Ivoire. *Technium Social Sciences Journal and Journal of Infectious Diseases*, **9** (1), 352–363.

Kursunoglu, A., & Tanriogen, A. (2009). The relationship between teachers' perceptions towards instructional leadership behaviors of their principals and teachers' attitudes towards change. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, **1**, 252-258.

Lai, E. (2015). Enacting principal leadership: exploiting situated possibilities to build school capacity for change. *International Journal of Research Papers in Education*, **30**(1), 70-94

Lambert, L. (1998). *Building Leadership Capacity in Schools*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Lee, J. et.al. (2014). Taking a Leap of Faith: Redefining Teaching and Learning in Higher Education Through Project- Based Learning. *Journal of Problem-Based Learning*, **8**(2) 100 – 139

Leithwood, K.A., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. In K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, Ph. Hallinger & A. Hart (Eds.), *International handbook of educational leadership and administration* (pp.785-840). Dordrecht/Boston/London: Kluwer.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000a). Principal and teacher leader effects: a replication. *School Leadership and Management*, **20**(4), 415–434.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της
πανδημίας του COVID – 19

Leithwood, K., Jantzi, D., Earl, L., Watson, N., Levin, B. & Fullan, M. (2004). Strategic leadership for large scale leadership: the case of England's National Literacy and Numeracy Strategy. *School Leadership and Management*, 24, 57-79.

Leithwood, K. & Louis, K.S. (1999) Organizational learning in schools: an introduction. In K. Leithwood & K. S. Louis (Eds), *Organizational Learning in Schools*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Press.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA:

Lionarakis, A. (2018). The theory of distance education. *Open Distance and E- Learning*

Liguori, E. W., Winkler, C. (2020). From offline to online: Challenges and opportunities for entrepreneurship education following the COVID-19 pandemic. *Entrepreneurship*, 6 (8), 9-10

Livari, N., Sharma, S., & Ventä-Olkkonen, L. (2020). Digital transformation of everyday life—How COVID-19 pandemic transformed the basic education of the young generation and why information management research should care?. *International Journal of Information Management*, 55, 102183.

Louis, K. S., & Marks, H. (1998). Does professional community affect the classroom? *American Journal of Education*, 106(4), 532–575.

Louis, K.S. (2003). School leaders facing real change: Shifting geography, uncertain paths. *Cambridge Journal of Education*, 33, 371-382.

Lutan, G. (2020). Innovative educational models. *Conference on Economics*, 2, 445-453

Midthassel, U.V., Bru, E., & Idsoe, T. (2000). The Principal's Role in Promoting School Development Activity in Norwegian Compulsory Schools. *School Leadership & Management*, 20 (2), 247-260.

Mitchell, D.E., & Tucker, S. (1992). Leadership as a way of thinking. *Educational Leadership*, 49 (5), 30-5.

Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. London: Paul Chapman

Nathwani, G., et.al. (2021). Impact of COVID-19 on school attendance problems. *GH*, 11

Ng, S.W. (2009). Why did principals and teachers respond differently to curriculum reform. *Teacher Development*, 13 (3), 187-203.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Ogawa, R., & Bossert, S. (1995). Leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly*, 31(2), 224–243.

Obrad, C. (2020). Constraints and consequences of online teaching. *Sustainability*, 12(17)

Páez, D. A. (2020). Social representations of COVID-19. *Psicología Soc*, 35(3), 600–610

Parlapani, E.B., et.al. (2020). Psychological and behavioral responses to the COVID-19 pandemic in Greece. *Frontiers in Psychiatry*, 3 (5), doi: <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.00821>

Pennycook, G. (2020). Fighting COVID-19 misinformation on social media and on the tv: Experimental evidence for scalable nudge intervention. *Psychological Science*, 31(7), 770–780.

Piper, L. (2020). The COVID-19 information seeking on digital media and preventive behaviors: the mediation role of worry. *Cyberpsychology and Social Behavior*, 23 (10), 677-682

Preedy, M., et.al (1997). *Educational Management and change behaviors*. NY: NY Press

Robbins, S. P & DeCenzo D. A. (2001). *Management for school change*. Prentice Hall

Rogers, E. (1993). *The complexity of the change process*. Oxford – London: Falmer Press

Sarafidou, J.O., & Nikolaidis, D.I. (2009). School Leadership and Teachers' Attitudes towards School Change: The Case of High Schools in Greece. *The International Journal of Learning*, 16.

Seale, C. (1999). Quality in Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 5(4), pp.465-478.

Spears, R. (2021). Social influence & group identity. *Review of Psychology*, 72, 367– 390

Spillane, J.P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Starr, K. (2011). Principals and the Politics of Resistance to Change. *Leadership*, 39(6)

Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, 39(7), pp.551-556

Stott, C., & Radburn, M. (2020). Social order and disorder. In J. Jetten, S. D. Reicher, A. A. Haslam, & T. Cruwys (Eds.), *Together apart: psychology of COVID-19* (pp. 93– 97). Sage.

Ungureanu, A., Rascu-Pistol, S., & Ungureanu, A. (2014). Management and change in Romanian education. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 6 (1), 371 - 377



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Uscinski, J.E., et.al. (2020). Why do people believe to COVID-19 conspiracy theories? *Harvard Kennedy School Misinformation Review*, **1** (3), doi: <https://doi.org/10.37016/mr-2020-015>

Van Assche, J., et.al. (2020). To punish or to assist? Divergent reactions to ingroup and outgroup members disobeying social distancing. *Journal of Social Psychology*, **59**, 594– 606

Van Bavel, J., et.al. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *International Journal of the Nature Human Behaviour*, **4** (1), 460– 471.

Wallace, M. (2004). Orchestrating the complex educational change: Local reorganization of schools in England. *Journal of Educational Change*, **5**, 57-58.

Weston, D., et.al. (2020). Examining the application of behaviour change. *BMC Health*, **20**

Zalat, M., et.al. (2020). The experiences, challenges, and acceptance of e-learning as a tool for teaching during the COVID-19 pandemic among university medical staff. *PLoS One*, **2** (4)



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Πρωτόκολλο Συνέντευξης

Σκοπός συνέντευξης:

Σκοπός της συγκεκριμένης ποιοτικής έρευνας είναι να αναδείξει τις αντιλήψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για τις αλλαγές, που έφερε η πανδημία στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Εξετάζεται, επίσης, πώς διαμορφώθηκε ο ρόλος του ηγέτη στην άσκηση επιρροής, κατά την προώθηση των αλλαγών. Οι αντιλήψεις θα απαντούν σε ζητήματα που άπτονται της διαχείρισης των αντιστάσεων, οι οποίες, πιθανώς, συνοδεύουν μία αλλαγή και του τρόπου κάμψης αυτών.

Δημογραφικά στοιχεία:

Συνεντευξιζόμενος/η

Φύλο:	
Ηλικία:	
Επίπεδο Σπουδών:	Πτυχίο: <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό: <input type="checkbox"/> Διδακτορικό: <input type="checkbox"/>
Ειδίκευση Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού:	
Διοικητική θέση	Διευθυντής/ντρια: <input type="checkbox"/> Υποδιευθυντής/ντρια: <input type="checkbox"/>
Χρόνια εμπειρίας σε διοικητική θέση	
Συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας:	

1^{ος} Άξονας: Οι αλλαγές στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εν καιρώ πανδημίας. Η νέα πραγματικότητα διευθυντών και υποδιευθυντών



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

1^η ερώτηση: Ποιες αλλαγές εντοπίζετε στη λειτουργία της σχολικής μονάδας λόγω πανδημίας;

2^η ερώτηση: Κατά την άποψη σας, ποια είναι τα αρνητικά και τα θετικά στοιχεία αυτών των αλλαγών;

3^η ερώτηση: Ως εκπρόσωπος του θεσμού της εκπαίδευσης, πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο σας, απέναντι στην υιοθέτηση της αλλαγής στο σχολείο σας;

2^{ος} Άξονας: Ο ρόλος των σχολικών φορέων στη διαχείριση εκδηλώσεων αντίστασης στην αλλαγή

4^η ερώτηση: Διαπιστώνετε αντιστάσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων; (δώστε παραδείγματα)

5^η ερώτηση: Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε το προσωπικό της μονάδας σας, ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις; (δώστε παραδείγματα)

6^η ερώτηση: Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε τους μαθητές; (δώστε παραδείγματα)

7^η ερώτηση: Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να διευκολύνετε τη συνεργασία με τους γονείς; (δώστε παραδείγματα)

3ος Άξονας: Επιρροή της μειονότητας και χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη

8^η ερώτηση: Πώς λαμβάνονται, συνήθως, οι σημαντικές αποφάσεις στο σχολείο σας; Επηρεάζετε από την άποψη της πλειονότητας για θέματα που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου; (δώστε παραδείγματα)



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

9^η ερώτηση: Η πανδημία θεωρείτε ότι έχει αλλάξει τις ισορροπίες στο σχολείο και τον βαθμό επιρροή σας ως προς την προώθηση της αλλαγής; (δώστε παραδείγματα)

10^η ερώτηση: Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να ασκήσει επιρροή στον χώρο ευθύνης του, ειδικότερα σε περίοδο κρίσης και αλλαγών;



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Συνεντεύξεις

1η Συνέντευξη (Σ1)

- ✓ Φύλο: Γυναίκα
- ✓ Ηλικία: 34
- ✓ Επίπεδο σπουδών: Πτυχίο (αγγλικής φιλολογίας)
- ✓ Ειδίκευση/ Μεταπτυχιακό: -
- ✓ Θέση διοίκησης: Υποδιευθύντρια
- ✓ Χρόνια Εμπειρίας στη διοίκηση: 5
- ✓ Συνολικά Χρόνια εμπειρίας: 15

1. Ποιες αλλαγές εντοπίζετε στη λειτουργία της σχολικής μονάδας λόγω πανδημίας;

Η πανδημία, θεωρώ πως έχει επηρεάσει και αλλάξει κατά πολύ τον τρόπο λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Για παράδειγμα, έχει αναπροσαρμοστεί το ωρολόγιο πρόγραμμα, ώστε να υπάρχουν δύο κύκλοι διαλειμμάτων, ένας για τις μικρές τάξεις και ένας για τις μεγάλες. Επίσης, δεν πραγματοποιείται η προσευχή και τυχόν ανακοινώσεις στην αυλή του σχολείου όπως συνέβαινε ως τώρα αλλά μέσα στις τάξεις. Τόσο στο μάθημα όσο και στα διαλείμματα όλοι υποχρεούνται να φοράνε μάσκες, χωρίς να υπάρχει πλέον καλή οπτική επαφή με το πρόσωπο του δασκάλου, των μαθητών και συμμαθητών. Πολύ άσχημο, ειδικά για τους μικρούς μαθητές της Α' τάξης. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικές επισκέψεις της σχολικής μας μονάδας προ πανδημίας ήταν πολλές και ποικίλες, ενώ από τότε που ξέσπασε η πανδημία δεν έχει πραγματοποιηθεί καμία τέτοια επίσκεψη. Κατά παρόμοιο τρόπο, επηρεάστηκαν και οι γιορτές και εθνικές επέτειοι, καθώς λόγω πανδημίας δεν έχει πραγματοποιηθεί καμία γιορτή με συγκεντρωμένο όλο το σχολείο. Οι μαθητές κάνουν τη γιορτή μέσα στην τάξη τους. Οι συνεδριάσεις διδασκόντων επίσης έγιναν πιο δύσκολες, με μάσκες και αποστάσεις, καθώς και οι ενημερώσεις γονέων οι οποίες έχουν σχεδόν καταργηθεί διά ζώσης και πραγματοποιούνται τηλεφωνικά ή μέσω webex. Το τελευταίο αυτό εργαλείο άλλωστε φαίνεται πως ήρθε για να μείνει, μια και «επιστρατεύεται» σε κάθε κλείσιμο σχολείου λόγω κακών καιρικών συνθηκών, φυσικών καταστροφών, και φυσικά σε κλείσιμο λόγω αύξησης κρουσμάτων κορωνοϊού.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

2. Κατά την άποψη σας, ποια είναι τα αρνητικά και τα θετικά στοιχεία αυτών των αλλαγών;

Οι αλλαγές που προανέφερα έχουν όλες ένα κοινό αρνητικό στοιχείο, που είναι και χαρακτηριστικό πλέον της κοινωνίας που ζούμε, και δεν είναι άλλο από την αποξένωση. Ο ίσος απαιτεί αποστάσεις και αυτές οι αποστάσεις σε μια σχολική κοινότητα δημιουργούν πολλά προβλήματα. Η ψυχική και συναισθηματική απομόνωση και η έλλειψη του αισθήματος του ανήκειν είναι μερικά από αυτά. Π.χ. τα χωριστά διαλείμματα με πολύ λιγότερα παιδιά στην αυλή δε βοηθά στο να μάθουν τα παιδιά να συνυπάρχουν χωρίς προβλήματα σε ένα χώρο με συνομηλίκους, καθώς και με μεγαλύτερους και μικρότερους μαθητές. Επίσης, οι μάσκες αποκρύπτουν μέρος των συναισθημάτων και εκφράσεων κάποιου και μπορεί να γίνουν πιο εύκολα παρεξηγήσεις. Χωριστά οι γιορτές, καμία εκπαιδευτική επίσκεψη, δύσκολες ενημερώσεις γονέων, τηλεκπαίδευση... Δυστυχώς, όλα αυτά δεν βοηθάνε τον ψυχικό κόσμο των παιδιών και κατά συνέπεια δυσχεραίνεται και η σωστή λειτουργία του σχολείου. Το μόνο θετικό που μπορώ να εντοπίσω αφορά τα χωριστά διαλείμματα και έχει να κάνει με τη μείωση των ατυχημάτων στην αυλή λόγω λιγότερων παιδιών.

3. Ως εκπρόσωπος του θεσμού της εκπαίδευσης, πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο σας, απέναντι στην υιοθέτηση της αλλαγής στο σχολείο σας;

Η υιοθέτηση των συγκεκριμένων αλλαγών στο σχολείο μας επιβάλλεται λόγω πανδημίας και προστασίας της δημόσιας υγείας, οπότε και ο Διευθυντής του σχολείου και εγώ, προσπαθούμε για την πιστή τήρηση των μέτρων πρόληψης. Επομένως, εσπεύουμε τη σωστή εφαρμογή των αλλαγών στη λειτουργία του σχολείου. Ευελπιστώ πως όταν θα τελειώσει η πανδημία Covid-19 θα μπορέσουμε να επανέλθουμε στη φυσιολογική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ακόμη και τότε, βέβαια, ο ρόλος μου θα είναι υποστηρικτικός και προωθητικός απέναντι στην όποια αλλαγή θα οδηγήσει στη βελτίωση της σχολικής μονάδας.

4. Διαπιστώνετε αντιστάσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων; (δώστε παραδείγματα)

Στην αρχή της πανδημίας, υπήρχαν αρκετές αντιδράσεις από εκπαιδευτικούς της σχολικής μας μονάδας σχετικά με την τηλεκπαίδευση και το webex, αλλά στη συνέχεια καθώς όλοι αντιλήφθηκαν την ανάγκη επαφής με τους μαθητές μας έστω και με αυτόν τον τρόπο, κάμφθηκαν οι αντιστάσεις. Είναι λύση ανάγκης, δεν είναι κάτι που μας αρέσει, γιατί δεν μπορεί να αντικαταστήσει το διά ζώσης μάθημα. Με γονείς δεν υπάρχουν θέματα. Οι μαθητές όμως φέτος εκφράζουν μια αντίδραση σχετικά με τη μη πραγματοποίηση εκδρομών/εκπαιδευτικών επισκέψεων, οι οποίες τους έχουν λείψει πολύ, όπως λένε.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

5. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε το προσωπικό της μονάδας σας, ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις; (δώστε παραδείγματα)

Οι εκπαιδευτικοί που αγαπούν τους μαθητές τους δεν τους αφήνουν μόνους σε δύσκολες εποχές. Επομένως, όπως προείπα, όλοι, παρά τις αρχικές αντιδράσεις, αντιλήφθηκαν από μόνοι τους την ανάγκη επαφής με τους μαθητές τους, έστω και μέσω webex. Φροντίσαμε κι εμείς να προλάβουμε όποια αντίδραση μέσω της επιμόρφωσης των εργαλείων που θα έχουν οι εκπαιδευτικοί για την καλύτερη και πιο αποτελεσματική εφαρμογή των αλλαγών.

6. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε τους μαθητές; (δώστε παραδείγματα)

Οι μαθητές θέλουν να ξαναπάνε τις επισκέψεις τους, το εκφράζουν φέτος έντονα. Παρόλ' αυτά, βλέπουν και το τι συμβαίνει γύρω τους, ανθρώπους που νοσούν, ανθρώπους που χάνουν τη ζωή τους... Γι' αυτό, με διαλογική συζήτηση με τα πενταμελή των μεγάλων τάξεων προσπαθούμε να κατευνάσουμε τις όποιες αντιδράσεις και αντιστάσεις και να προγραμματίσουμε τις εκπαιδευτικές μας επισκέψεις για την άνοιξη που ακούγεται ότι η πανδημία θα οδεύει προς το τέλος της. Το ίδιο μοτίβο ακολουθούμε και στις άλλες αλλαγές, που προσπαθήσαμε να προωθήσουμε στο σχολείο μας.

7. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να διευκολύνετε τη συνεργασία με τους γονείς; (δώστε παραδείγματα)

Δυστυχώς, η εποχή αυτή των αποστάσεων που ζούμε έχει κάνει δύσκολη την επικοινωνία και συνεργασία με τους γονείς. Το σχολείο μας είναι ανοικτό σε επικοινωνία μέσω τηλεφώνου και ηλεκτρονικής αλληλογραφίας για τα θέματα που απασχολούν τους γονείς. Μπορούν επίσης να κλείσουν ραντεβού διά ζώσης για σοβαρά θέματα και να συζητήσουμε από κοντά. Σε κάθε περίπτωση μας ενδιαφέρει πολύ η συνεργασία με τους γονείς και γι' αυτό προσπαθούμε να τη διευκολύνουμε.

8. Πώς λαμβάνονται, συνήθως, οι σημαντικές αποφάσεις στο σχολείο σας; Επηρεάζεστε από την άποψη της πλειονότητας για θέματα που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου; (δώστε παραδείγματα)

Οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται κατόπιν συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων του σχολείου. Είναι προς όφελος όλων η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, αλλά αυτή προϋποθέτει και υποχρέωση τήρησης κάποιων κανόνων-αποφάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων. Επομένως,



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται κατόπιν συζήτησης στις συνεδριάσεις και βάσει πλειοψηφίας. Π.χ. μια τέτοια απόφαση είχε να κάνει με τη διαχείριση της αργοπορημένης πρωινής προσέλευσης μαθητών.

9. Η πανδημία θεωρείτε ότι έχει αλλάξει τις ισορροπίες στο σχολείο και τον βαθμό επιρροής σας ως προς την προώθηση της αλλαγής; (δώστε παραδείγματα)

Απαντώντας σε προσωπικό επίπεδο, λοιπόν, θεωρώ ότι η πανδημία, καλώς ή κακώς, άλλαξε τις ισορροπίες στο σχολείο μας και μέσα σε όλες τις αλλαγές οδήγησε φέτος στην τοποθέτησή μου στη θέση της Υποδιευθύντριας, λόγω της βοήθειας που παρείχα στη Διεύθυνση του σχολείου για την προώθηση των αναγκαίων αλλαγών λόγω Covid-19 (κύκλοι διαλειμμάτων, καθοδήγηση και τεχνική υποστήριξη στην τηλεκπαίδευση σε μαθητές και εκπαιδευτικούς κ.ά.). Οι συνάδελφοί μου με εμπιστεύτηκαν και αναγνώρισαν την ειλικρινή μου πρόθεση να βοηθήσω με την εφαρμογή των αλλαγών, στη δύσκολη εποχή της πανδημίας.

10. Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να ασκήσει επιρροή στον χώρο ευθύνης του, ειδικότερα σε περίοδο κρίσης και αλλαγών;

Ο ηγέτης πρέπει να είναι δυναμικός, δίκαιος, αξιόπιστος, ειλικρινής, ευπροσάρμοστος και ευέλικτος, με κριτική σκέψη και διάθεση συνεργασίας και διαλόγου με όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία (εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς).

2η Συνέντευξη (Σ2)

- ✓ Φύλο: Γυναίκα
- ✓ Ηλικία: 52
- ✓ Επίπεδο σπουδών: Μεταπτυχιακό
- ✓ Ειδίκευση/ Μεταπτυχιακό: Εναλλακτικές μορφές διδασκαλίας
- ✓ Θέση διοίκησης: Διευθύντρια
- ✓ Χρόνια Εμπειρίας στη διοίκηση: 10
- ✓ Συνολικά Χρόνια εμπειρίας: 21

1. Ποιες αλλαγές εντοπίζετε στη λειτουργία της σχολικής μονάδας λόγω πανδημίας;



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Κύριως στην οργάνωση, όπως διαφορετικά διαλείμματα, αυξημένη καθαριότητα, διαφορετικοί τρόποι επικοινωνίας, οργάνωση γιορτών και εκδηλώσεων σε επίπεδο τάξης, μειωμένη χρήση συνεργατικών δραστηριοτήτων εντός τάξης και διάφορα διαδικαστικά.

2. Κατά την άποψη σας, ποια είναι τα αρνητικά και τα θετικά στοιχεία αυτών των αλλαγών;

Κοιτάζτε εγώ στα θετικά σημεία θα προσθέσω την ευκολότερη εφημερία λόγω μικρού αριθμού μαθητών και την εξοικείωση με την τηλεκπαίδευση και γενικότερα με τις ψηφιακές δεξιότητες. Άνοιξαν δρόμοι γνωριμίας και χρήσης νέων μεθόδων και πρακτικών διδασκαλίας. Από την άλλη, στα αρνητικά σημεία διαπιστώνεται μια αυξημένη δυσκολία σύνταξης προγράμματος εφημεριών, ειδικοτήτων και παράλληλων τμημάτων Τμήματος Ένταξης και Τμήματος Υποδοχής. Επίσης, πρέπει να διασφαλιστεί χώρος αυλής για το μάθημα της Γυμναστικής. Να σκεφτώ. Λόγω των σπαστών διαλειμμάτων υπάρχει μια δυσκολία αλληλεπίδρασης του Συλλόγου Διδασκόντων και οι κοινωνικές επαφές μεταξύ του προσωπικού περιορίζονται σημαντικά. Μια ακόμη δυσκολία είναι η αναπλήρωση του απόντος εκπαιδευτικού.

3. Ως εκπρόσωπος του θεσμού της εκπαίδευσης, πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο σας, απέναντι στην υιοθέτηση της αλλαγής στο σχολείο σας;

Κάθε αλλαγή δημιουργεί χώρο ανάπτυξης και εξέλιξης της εκπαιδευτικής διαδικασίας άλλων μέσων και παραμέτρων γι αυτό κι εγώ από τη θέση μου οφείλω να τη στηρίξω, να την προωθήσω και να την εφαρμόσω, για το συλλογικό συμφέρον, εκπαιδευτικών, μαθητών και γονεών.

4. Διαπιστώνετε αντιστάσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών, μαθητών, γονεών; (δώστε παραδείγματα)

Να σας πω την αλήθεια, δεν παρατηρώ καμία αντίσταση από εκπαιδευτικούς. Ίσως 2-3 μεμονωμένες περιπτώσεις γονεών για την 1η εβδομάδα εφαρμογής, μέχρι να εξοικειωθούν, καταλαβένετε, αλλά μέχρι εκεί. Για κάποιους μαθητές παρατηρώ μια προσπάθεια για τη σωστή χρήση και εφαρμογή των αλλαγών, που ανέφερα, όχι, όμως, άρνηση.

5. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε το προσωπικό της μονάδας σας, ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις; (δώστε παραδείγματα)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Αναγνωρίζω, αρχικά, τα σημεία, που τους αγχώνουν και τους προβληματίζουν και τους δίνω όσο χρόνο χρειάζεται για σκέψη. Δίνω έμφαση στα θετικά σημεία των αλλαγών και στα δικά τους, προσωπικά, τονίζοντας πόσο θα βοηθηθεί το σχολείο από τη βοήθεια τους. Επιμερίζω το πρόβλημα, αναδεικνύοντας τι ξέρω ήδη και ποιο είναι το καινούργιο.

6. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε τους μαθητές; (δώστε παραδείγματα)

Εξηγώντας τα οφέλη της τήρησης των αλλαγών ή τα μη οφέλη αν κάτι δεν τηρηθεί. Θεωρώ, πάντα ότι οι νόμοι και οι αποφάσεις έχουν σκοπό να προβλέπουν καταστάσεις και να δημιουργούν πλαίσιο ασφάλειας για τους πολίτες. Αυτό οι μαθητές το καταλαβαίνουν, πιστέψτε με. Εξηγούμε, ενημερώνουμε, προωθούμε και εφαρμόζουμε ό,τι θέλουμε να πετύχουμε.

7. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να διευκολύνετε τη συνεργασία με τους γονείς; (δώστε παραδείγματα)

Μέσω αποστολής ενημερωτικών σημειωμάτων έντυπων και μέσω του myschool. Υπάρχει, βέβαια, η σχολική ιστοσελίδα και το τετράδιο επικοινωνίας, όταν υπάρχει λόγος και κρίνεται αναγκαίο. Οι γονείς ενημερώνονται και τηλεφωνικά και δια ζώσης, κατόπιν ραντεβού. Έτσι, δίνονται οδηγίες, λύνονται απορίες και εξασφαλίζουμε μια επιτυχημένη συνεργασία με τους γονείς. Ξέχασα να σας οω ότι υπάρχει προγραμματισμένη μηνιαία ενημέρωση από εκπαιδευτικούς των τμημάτων για την πρόοδο των μαθητών.

8. Πώς λαμβάνονται, συνήθως, οι σημαντικές αποφάσεις στο σχολείο σας; Επηρεάζεστε από την άποψη της πλειονότητας για θέματα που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου; (δώστε παραδείγματα)

Με δημοκρατικές διαδικασίες, προγραμματισμό συνεδριάσεων, προσδιορισμό προβλημάτων και εστιασμένες αποφάσεις. Μέσω συλλογικότητας, δηλαδή, λαμβάνονται οι αποφάσεις. Εγώ ως διευθύντρια ενημερώνω και προτείνω κινήσεις και βήματα αλλά δεν είμαι μόνη μου σε όλο αυτό. Είμαστε σύλλογος και φροντίζουμε να ενεργούμε συλλογικά. Και συλλογικά να αμβλύνουμε όποια αντίδραση, από κάθε πλευρά.

9. Η πανδημία θεωρείτε ότι έχει αλλάξει τις ισορροπίες στο σχολείο και τον βαθμό επιρροής σας ως προς την προώθηση της αλλαγής; (δώστε παραδείγματα)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Όχι, καθόλου. Συναποφασίζουμε με βάση την κείμενη νομοθεσία, περιγράφουμε τον ρόλο και τις υποχρεώσεις του καθένα και λαμβάνουμε τις απαραίτητες αποφάσεις για την προώθηση της αλλαγής. Όπως ήταν και προ πανδημίας είναι και τώρα. Ίσως με λίγη παραπάνω ευθύνη, καθώς υπάρχουν, πλέον, και θέματα υγειονομικής ασφάλειας.

10. Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να ασκήσει επιρροή στον χώρο ευθύνης του, ειδικότερα σε περίοδο κρίσης και αλλαγών;

Εύκολα να σας πω, δύσκολα να τα βρείτε. Θεωρώ πως ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει δεξιότητες διαλόγου και επιχειρηματικό λόγο, διάθεση να ακούσει τις απόψεις των άλλων, ικανότητα να επιμερίζει τα προβλήματα, να διαθέτει ενσυναίσθηση και να θεωρεί την αντίδραση παράγοντα αλληλεπίδρασης. Θέλει κόπο και πολλή υπομονή και επιμονή για να ασκήσεις επιρροή σε τόσο δυσμενείς καιρούς.

3η Συνέντευξη (Σ3)

- ✓ Φύλο: Γυναίκα
- ✓ Ηλικία: 45
- ✓ Επίπεδο σπουδών: Πτυχίο
- ✓ Ειδίκευση/ Μεταπτυχιακό: -
- ✓ Θέση διοίκησης: Υποδιευθύντρια
- ✓ Χρόνια Εμπειρίας στη διοίκηση: 2
- ✓ Συνολικά Χρόνια εμπειρίας: 17

1. Ποιες αλλαγές εντοπίζετε στη λειτουργία της σχολικής μονάδας λόγω πανδημίας;

Μια βασική αλλαγή αφορά στην επικοινωνία σχολείου - οικογένειας, που άλλαξε σε ηλεκτρονική, όπως, επίσης, και μεταξύ δασκάλων και μαθητών μέσω της εξ αποστάσεως διδασκαλίας. Στη σχολική μονάδα, προκειμένου να υποστηριχθεί ο παραπάνω τρόπος επικοινωνίας, δε βρήκαν στήριξη οι δάσκαλοι, μιας και καμία υλικοτεχνική υποδομή δεν ήρθε για να καλύψει τις νέες ανάγκες. Καταγράφηκαν οι ελλείψεις τόσο στις σχολικές μονάδες όσο και των μαθητών/ μαθητριών.

2. Κατά την άποψη σας, ποια είναι τα αρνητικά και τα θετικά στοιχεία αυτών των αλλαγών;



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Θετικά στοιχεία κάποιων αλλαγών ήταν ότι υπήρξε πιο άμεση η επικοινωνία μεταξύ σχολείου - οικογένειας - μαθητών / μαθητριών. Ο κοινός φόβος και το άγχος ενώνει με δημιουργικό τρόπο σχολείο – γονείς – μαθητές, μιας και ήταν κάτι πρωτόγνωρο, που έπρεπε να αντιμετωπιστεί. Υπήρξε αμοιβαία κατανόηση. Τα αρνητικά ήταν ότι προκύπτουν ταξικά θέματα, μιας και πολλοί μαθητές δεν είχαν πρόσβαση σε ηλεκτρονικά μέσα. Η υλικοτεχνική υποδομή και ενίσχυση στις σχολικές μονάδες δεν ήρθε από την πολιτεία και αναδείχτηκε ο «ηλεκτρικός μεσαίωνας», που επικρατούσε. Η πλατφόρμα WebEx έφερε προσωπικά δεδομένα στη διάθεση του οποιουδήποτε ήθελε να τα εκμεταλλευτεί.

3. Ως εκπρόσωπος του θεσμού της εκπαίδευσης, πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο σας, απέναντι στην υιοθέτηση της αλλαγής στο σχολείο σας;

Ως εκπρόσωπος του θεσμού της εκπαίδευσης το μόνο που μπόρεσα να πράξω είναι η καταγραφή των ελλείψεων και η ενημέρωση των ανάλογων φορέων. Ο ρόλος μου περιορίστηκε εκεί. Δεν μπόρεσα να στηρίξω υλικοτεχνικά τους δασκάλους, που με δική τους οικονομική πρωτοβουλία εξοπλιστήκαν όσο μπορούσαν, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στην ηλεκτρονική τηλεκπαίδευση.

4. Διαπιστώνετε αντιστάσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων; (δώστε παραδείγματα)

Η πανδημία δημιούργησε ψυχοκοινωνικά θέματα τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στους γονείς και στους μαθητές. Στις νέες συνθήκες που κλήθηκαν να «υπάρξουν» είναι απόλυτα φυσιολογικό να μην κατανοούνται πολλά. Αντιδράσεις πιστεύω ότι είναι πολύ λάθος έκφραση. Υπήρξαν απορίες που δεν υπήρχε η ανάλογη δομή προκειμένου να λυθούν. Και υλικοτεχνικά υστερούσαν αρκετοί μαθητές. Αν θεωρείται, λοιπόν, αντίδραση κάποιοι μαθητές να μη συμμετέχουν στην τηλεκπαίδευση επειδή δεν είχαν χρήματα για ηλεκτρονικό υπολογιστή, τότε να αντιστάθηκαν με το να μη συμμετέχουν.

5. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε το προσωπικό της μονάδας σας, ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις; (δώστε παραδείγματα)

Δεν υπήρξαν αντιστάσεις από το προσωπικό της σχολικής μονάδας μας.

6. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε τους μαθητές; (δώστε παραδείγματα)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Οι εκπαιδευτικοί συχνά παίρνοντας αφορμή από φόβους, που εκφράζουν με διάφορους τρόπους οι μαθητές συζητούν μαζί τους και τους καθησυχάζουν. Η πανδημία μαζί της φέρνει πολλά ψυχολογικά και κοινωνικά προβλήματα μιας και υπάρχει η απόσταση και η μακρά παραμονή κατοίκων.

7. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να διευκολύνετε τη συνεργασία με τους γονείς; (δώστε παραδείγματα)

Η συνεργασία με τους γονείς είναι συνεχόμενη πρόκληση και σε αυτό βοηθάει πολύ η σχολική νοσηλεύτρια. Τους καθοδηγούμε να είναι παντά συνεπείς με τα τεστ κατά του κορονοϊού και έχουμε ανοιχτή τηλεφωνική γραμμή επικοινωνίας για να λυθούν όποιες απορίες προκύπτουν. Αυτό προϋποθέτει συνεχή ενημέρωση από την πλευρά μας και των εκπαιδευτικών για το ποιες εγκυκλίου φτάνουν στη σχολική μονάδα. Οι αναλυτικές οδηγίες και οι συστάσεις γίνονται και μέσω e-mail.

8. Πώς λαμβάνονται, συνήθως, οι σημαντικές αποφάσεις στο σχολείο σας; Επηρεάζεστε από την άποψη της πλειονότητας για θέματα που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου; (δώστε παραδείγματα)

Όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον Σύλλογο Διδασκόντων και επικρατεί πάντα η άποψη της πλειονότητας, όπως έχει οριστεί αρχικά στην δημοκρατία και έπειτα σε όλους τους θεσμούς της κοινωνίας μας.

9. Η πανδημία θεωρείτε ότι έχει αλλάξει τις ισορροπίες στο σχολείο και τον βαθμό επιρροή σας ως προς την προώθηση της αλλαγής; (δώστε παραδείγματα)

Όπως καθετί νέο έτσι και η πανδημία έχει φέρει αλλαγές στη λειτουργία όλων των σχολικών μονάδων, όλων των βαθμίδων. Δε θεωρώ ότι προωθώ κάποια αλλαγή προσωπικά για να απαντήσω σχετικά με την επιρροή μου. Θεωρώ ότι είμαι κομμάτι και εγώ που επηρεάζεται από την αλλαγή που έχει επιφέρει η πανδημία και προσπαθώ με τους συναδέλφους μου να ανταπεξέλθω σε νέες πρωτόγνωρες προκλήσεις. Αυτό που δυσχεραίνει την κατάσταση είναι η έλλειψη ψυχολογικής υποστήριξης από ειδικό εκπαιδευτικό προσωπικό που σε μία τέτοια κατάσταση θα ήταν απαραίτητη η ύπαρξη του.

10. Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να ασκήσει επιρροή στον χώρο ευθύνης του, ειδικότερα σε περίοδο κρίσης και αλλαγών;



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης σε περίοδο κρίσης και αλλαγών είναι αυτά που πρέπει να διαθέτει και σε περιόδους μη κρίσης. Δε θεωρώ ότι διαφοροποιούνται. Δημοκρατικότητα, ευελιξία, αποδοχή ότι διαφέρουν οι απόψεις, σεβασμό στην πλειοψηφία και δυναμισμός είναι μερικά από αυτά.

4η Συνέντευξη (Σ4)

- ✓ Φύλο: Άνδρας
- ✓ Ηλικία: 57
- ✓ Επίπεδο σπουδών: Πτυχίο
- ✓ Ειδίκευση/ Μεταπτυχιακό: -
- ✓ Θέση διοίκησης: Υποδιευθύντης
- ✓ Χρόνια Εμπειρίας στη διοίκηση: 9
- ✓ Συνολικά Χρόνια εμπειρίας: 23

1. Ποιες αλλαγές εντοπίζετε στη λειτουργία της σχολικής μονάδας λόγω πανδημίας;

Οι αλλαγές εντοπίζονται σε όλα τα στάδια λειτουργίας του σχολείου. Από τη μία τα διαλείμματα και οι εφημερίες γίνονται σε διαφορετικό χρόνο, χωρισμένο το σχολείο σε ομάδες τάξεων, ξέρετε για να αποφύγουμε τον συνωστισμό και αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εφημερίες να έχουν αυξηθεί. Δεν υπάρχει, επίσης, επαρκής επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων γιατί οι ώρες δε συμπίπτουν. Δεν γίνονται γιορτές και εκδρομές, επισκέψεις σε μουσεία, θέατρα κ.ά., κάτι που επηρεάζει και τους μαθητές μας. Πολλές συμμετοχές σε δίκτυα (περιβαλλοντικά κτλ.) αναβάλλονται γιατί προϋποθέτουν δημιουργία ομάδων, εργασίες και δραστηριότητες, που απαγορεύονται από τα μέτρα. Και, τέλος, μαθησιακά τα παιδιά έχουν κάποια υστέρηση στην κατάκτηση της γνώσης και των απαραίτητων δεξιοτήτων, ιδιαίτερα οι μαθητές της Α και Β τάξης.

2. Κατά την άποψη σας, ποια είναι τα αρνητικά και τα θετικά στοιχεία αυτών των αλλαγών;

Στα αρνητικά, θεωρώ, είναι η απομόνωση από το σχολικό περιβάλλον, η ελλιπής κοινωνικοποίηση των παιδιών, η ελλιπής κάλυψη της διδακτέας ύλης, η απαγόρευση ή δυσκολία επισκέψεων έξω από το σχολείο. Ενώ, στα θετικά είναι ο ψηφιακός εγγραμματοτισμός, που επιτεύχθηκε με την διδασκαλία εξ αποστάσεως, η συνεχής επικοινωνία με τους γονείς και μεταξύ τους μέσω ηλεκτρονικών μορφών, που δεν χρησιμοποιούνταν παλιότερα.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

3. Ως εκπρόσωπος του θεσμού της εκπαίδευσης, πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο σας, απέναντι στην υιοθέτηση της αλλαγής στο σχολείο σας;

Αλλαγές πάντα γίνονται και θα γίνονται, έτσι; Κάθε αλλαγή που στοχεύει στην ενίσχυση και βελτίωση του δημόσιου σχολείου είναι θετική. Οι αλλαγές, βέβαια, δεν πρέπει να είναι σαρωτικές ώστε να αφομοιώνονται από την σχολική κοινότητα. Χρειάζεται να είναι στοχευμένες. Παρατηρήσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού να λαμβάνονται υπόψη από το υπουργείο και να γίνονται διορθωτικές κινήσεις όπου κι αν κρίνεται αναγκαίο.

4. Διαπιστώνετε αντιστάσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων; (δώστε παραδείγματα)

Ναι. Εκπαιδευτικοί δεν έχουν επιμορφωθεί στις αλλαγές που προτείνονται (αντεστραμμένη τάξη, εργαστήρια δεξιοτήτων κτλ.) και είναι επιφυλακτικοί. Δεν ξεοπλίζονται τα σχολεία με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να χρησιμοποιούν δικά τους υλικά. Υπάρχει ασάφεια στις οδηγίες υλοποίησης, άρα δημιουργείται σύγχυση. Το ίδιο συμβαίνει και με τους γονείς. Υπάρχουν πολλοί που είναι αρνητικοί με τις αλλαγές. Ίσως φοβούνται το άγνωστο. Τι να πω;

5. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε το προσωπικό της μονάδας σας, ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις; (δώστε παραδείγματα)

Γίνεται αναλυτική συζήτηση, προσφέρεται βοήθεια όπου είναι δυνατόν και επισημαίνεται η υποχρεωτικότητα της συμμετοχής. Για παράδειγμα, τη σειρά των θεμάτων στα Εργαστήρια Δεξιοτήτων την αποφασίσαμε όλοι μαζί. Τα Εργαστήρια αυτά είναι μια νέα αλλαγή και μάλιστα φέτος στο σχολικό πρόγραμμα. Η διαδικασία επιμόρφωσης αποφασίστηκε κατόπιν συζήτησης και δόθηκε πολλή βοήθεια σε διάφορα θέματα, ώστε να ηρεμήσουν τα πνεύματα αντίδρασης.

6. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε τους μαθητές; (δώστε παραδείγματα)

Γίνεται συζήτηση στην τάξη για το θέμα. Προτείνουν τρόπους και θέματα που θα ασχοληθούν. Δραστηριότητες. Τους καθοδηγούμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Προσπαθώ να μοντελοποιήσω την αλλαγή και να την επικοινωνήσω με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Θέλουμε τα παιδιά σύμμαχο στην προώθηση των αλλαγών.

7. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε τους μαθητές; (δώστε παραδείγματα)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Οι γονείς ενημερώνονται για την λειτουργία του σχολείου. Είναι συχνές οι συναντήσεις και υπάρχει μια άποψη συνεργασία με τον σύλλογο γονέων. Ξέρετε αυτό είναι πολύ θετικό και μας δίνει δύναμη να συνεχίσουμε. Άμεση είναι και τηλεφωνική επικοινωνία αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα με το παιδί τους. Γίνεται, επίσης, αποστολή εργασιών με email ,viber αν λείπει κάποιο παιδί. Συμμετοχή των γονέων σε εκδηλώσεις και δραστηριότητες του σχολείου, όπως ανακύκλωση, τσικνοπέμπτη, σαρακοστιανό τραπέζι, συλλογή καπάκια, χαμόγελο του παιδιού κτλ.

8. Πώς λαμβάνονται συνήθως οι σημαντικές αποφάσεις στο σχολείο; Επηρεάζεστε από την άποψη της πλειονότητας για θέματα που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου; (δώστε παραδείγματα)

Ναι. Οι αποφάσεις, πάντα, παίρνονται με συζήτηση στο Σύλλογο Διδασκόντων. Πάντα η πλειοψηφία επηρεάζει τις αποφάσεις. Παρέμβαση γίνεται όταν δεν είναι σύννομη με τις διατάξεις. Για παράδειγμα, ο τρόπος που θα γίνεται η εφημερία ή η αντιμετώπιση παραβατικότητας των μαθητών εντός της σχολικής μονάδας είναι κάποια από τα θέματα που χρήζουν συζήτησης και λήψης δραστικών μέτρων για την επίλυση τους. Σε κάθε απόφαση, σε κάθε αλλαγή η πλειονότητα είναι αυτή που θα βγάλει το αποτέλεσμα.

9. Η πανδημία θεωρείτε ότι έχει αλλάξει τις ισορροπίες στο σχολείο και το βαθμό επιρροής σας ως προς την προώθηση της αλλαγής; (δώστε παραδείγματα)

Αυτό θέλει σκέψη. Πιστεύω πως όχι δεν έχει αλλάξει κάτι όσον αφορά τη θέση μου και την επιρροή μου. Με το μεγαλύτερο μέρος του εκπαιδευτικού προσωπικού γνωριζόμαστε κοντά στα 10 χρόνια, οπότε ξέρουμε πολύ καλά ο ένας τον άλλον. Σίγουρα, η πανδημία έφερε νέα δεδομένα στο «τραπέζι» μας αλλά αγωνιζόμαστε όλοι μαζί για τα φέρουμε εις πέρας. Αν κάτι άλλαξε είναι ότι αυξήθηκαν τα επίπεδα γκρίνιας αλλά και πάλι η δουλειά γίνεται.

10. Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να ασκήσει επιρροή στον χώρο ευθύνης του, ειδικότερα σε περίοδο κρίσης και αλλαγών;

Ο διευθυντής πρέπει να είναι συνεργάτης, παιδαγωγός, οραματιστής, οργανωτικός, προγραμματιστής ,ενημερωμένος για τη δουλειά του, έμπειρος και με μεράκι γι' αυτό που κάνει. Είναι το «κεφάλι» και πρέπει να σκέφτεται πώς θα λειτουργήσει το «σώμα».



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

5η Συνέντευξη (Σ5)

- ✓ Φύλο: Άνδρας
- ✓ Ηλικία: 58
- ✓ Επίπεδο σπουδών: Μεταπτυχιακό
- ✓ Ειδίκευση/ Μεταπτυχιακό: Διοίκηση σχολικών μονάδων
- ✓ Θέση διοίκησης: Υποδιευθύντρια
- ✓ Χρόνια Εμπειρίας στη διοίκηση: 13
- ✓ Συνολικά Χρόνια εμπειρίας: 27

1. Ποιες αλλαγές εντοπίζετε στη λειτουργία της σχολικής μονάδας λόγω πανδημίας;

Η πανδημία βρήκε την εκπαιδευτική κοινότητα και την Σχολική μας μονάδα με σοβαρές ελλείψεις όχι μόνο σε υλικοτεχνική υποδομή αλλά και με ελάχιστη έως ανύπαρκτη, θα έλεγα, εξοικείωση των εκπαιδευτικών στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Οι μαθητές σε μεγάλο βαθμό, παρά την εξοικείωση με τα ηλεκτρονικά μέσα, δεν είχαν εκπαιδευτεί στη χρήση Η/Υ ως εκπαιδευτικό εργαλείο. Οι γονείς, από την άλλη, παρότι νέοι σχετικά σε ηλικία σε μεγάλο ποσοστό ήταν ψηφιακά αναλφάβητοι. Η σχολική επιτροπή και οι θεσμοί της τοπικής κοινωνίας, για παράδειγμα η Επιτροπή Παιδείας βρέθηκαν σε πλήρη αμηχανία. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, καταλαβέnete ότι θα έπρεπε όλοι οι συντελεστές της εκπαιδευτικής κοινότητας να προγραμματίσουν και να σχεδιάσουν εκ νέου τις πρακτικές τους. Η εξ αποστάσεως διδασκαλία στη θέση της δια ζώσης ήταν η πρώτη μεγάλη αλλαγή, κατά τη γνώμη μου. Οι εκπαιδευτικοί σε πολύ μικρό διάστημα έλυσαν προβλήματα υλικοτεχνικά και αυτοεπιμόρφωσης στη ΕΞΑΕ και σε αρκετές περιπτώσεις με δικά τους έξοδα. Οι μαθητές, στην αρχή ίσως από περιέργεια αλλά πολύ γρήγορα με την παρώθηση των εκπαιδευτικών προσαρμόστηκαν στις απαιτήσεις της ΕΞΑΕ. Οι γονείς σε μεγάλο βαθμό συμμετείχαν ενεργά στην επιτυχία όλης της προσπάθειας και οι τοπικοί φορείς, μετά το πρώτο μούδιασμα, άρχισαν να βοηθούν στο επίπεδο χορήγησης υλικοτεχνικής υποδομής αλλά και στήριξης ευάλωτων οικογενειών.

2. Κατά την άποψη σας, ποια είναι τα αρνητικά και τα θετικά στοιχεία αυτών των αλλαγών;

Στα θετικά πιστεύω ότι ανήκει το γεγονός πως όλοι οι παράγοντες της Σχολικής Κοινότητας στο πρώτο στάδιο της πανδημίας ανταποκρίθηκαν στις προκλήσεις της ικανοποιητικά. Εκπαιδευτικοί ,γονείς , τοπικοί παράγοντες ,έκαναν το χρέος τους, ώστε οι μαθητές μας να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.Όσο περνούσε ο καιρός όλοι συνειδητοποίησαν την αξία και την ανάγκη της δια ζώσης διδασκαλίας. Στα αρνητικά τώρα, η κοινωνικοποίηση των



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

μαθητών που προσφέρει το σχολείο υπό κανονικές συνθήκες, παρά τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών, ήταν ίσως το πιο σημαντικό αρνητικό αποτέλεσμα. Υπήρξε μεγάλο έλλειμμα στην κατάκτηση των Γνωστικών Αντικειμένων καθώς και μια στρεβλή χρήση των ψηφιακών μέσων, ειδικά από τους μαθητές των μικρών τάξεων.

3. Ως εκπρόσωπος του θεσμού της εκπαίδευσης, πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο σας, απέναντι στην υιοθέτηση της αλλαγής στο σχολείο σας;

Ως Διευθυντής στο πλαίσιο της Ηγεσίας έπρεπε να δράσω θετικά απέναντι στις προκλήσεις των αλλαγών που προέκυψαν από την πανδημία. Έτσι αντιμετωπίστηκαν άμεσα οργανωτικά θέματα, για παράδειγμα το πρόγραμμα, ο εξοπλισμός εκπαιδευτικών και μαθητών, η ενημέρωση των γονέων και άλλα. Χωρίς υπερβολή ήμουν στον χώρο του σχολείου από το πρωί στις 8:30 μέχρι τις 18:00, καθημερινά για να μπορώ να λύνω προβλήματα, να ενθαρρύνω τους εκπαιδευτικούς και να επικοινωνώ με τους τοπικούς φορείς.

4. Διαπιστώνετε αντιστάσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων; (δώστε παραδείγματα)

Οι όποιες αντιστάσεις των εκπαιδευτικών είχαν να κάνουν με την ανησυχία τους για τα προσωπικά δεδομένα τόσο των ίδιων όσο και των μαθητών τους. Οι μαθητές, από την πλευρά τους, προσαρμόστηκαν πολύ πιο γρήγορα στις απαιτήσεις της ΕΞΑΕ και μάλιστα δημιούργησαν ομάδες στο viber για τα μαθήματα αλλά και για επικοινωνία. Οι γονείς, τέλος, δεν δημιούργησαν προβλήματα αλλά ίσα ίσα βοήθησαν το έργο των εκπαιδευτικών ιδιαίτερα στις μικρές τάξεις.

5. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε το προσωπικό της μονάδας σας, ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις; (δώστε παραδείγματα)

Σε ότι αφορά τους εκπαιδευτικούς αξιοποιήθηκε όλος ο εξοπλισμός του Σχολείου, υπήρξε καθημερινή ενημέρωση για σεμινάρια, ημερίδες Πανεπιστημίων σχετικών με ΕΞΑΕ και σε συνεργασία με τη Συντονίστρια ΠΕ70 έγινε προσπάθεια να απαντηθούν ερωτήματα για τα προσωπικά δεδομένα. Ο εκπαιδευτικός Πληροφορικής, παράλληλα, έδωσε πολύτιμες οδηγίες για τις πλατφόρμες του ΠΣΔ (e-class,e-me) και τα e-mail προς τους μαθητές έφευγαν από το Σχολείο για να προστατευτούν τα προσωπικά τους δεδομένα.

6. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε τους μαθητές; (δώστε παραδείγματα)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Σε σύντομο χρονικό διάστημα όλοι οι μαθητές απόκτησαν λογαριασμοί στο sch.gr. Αυτό έγινε κατορθωτό με ενημερωτικά σημειώματα αλλά και δια ζώσης όταν χρειάστηκε με τήρηση των πρωτοκόλλων ασφαλείας, φυσικά. Έγινε μεγάλη προσπάθεια να εντοπίσουμε μαθητές που δεν είχαν εξοπλισμό και στην συνέχεια βρήκαμε τρόπους να το επιλύσουμε είτε με τη βοήθεια από τον Δήμο είτε μέσω συμμαθητών τους. Υπήρξε από την Ψυχολόγο του Σχολείου πρόγραμμα για την Πανδημία, ώστε να αμβλυνθούν κατά το δυνατόν οι αντιδράσεις τους. Αρκετοί ήταν οι μαθητές που έρχονταν σχολείο και αξιοποιούσαν τον εξοπλισμό του σχολείου για σύνδεση στο διαδίκτυο.

7. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να διευκολύνετε τη συνεργασία με τους γονείς; (δώστε παραδείγματα)

Αξιοποιήσαμε την ανάγκη για ενημέρωση δημιουργώντας μια βάση δεδομένων για κάθε τμήμα του σχολείου, ώστε όλοι να λαμβάνουν άμεσα ενημερώσεις, οδηγίες των εκπαιδευτικών και άλλα. Όσοι γονείς είχαν δυσκολίες στη σύνδεση, είχαν άμεση τεχνική υποστήριξη και ενημέρωση.

8. Πώς λαμβάνονται, συνήθως, οι σημαντικές αποφάσεις στο σχολείο σας; Επηρεάζεστε από την άποψη της πλειονότητας για θέματα που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου; (δώστε παραδείγματα)

Ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι το συλλογικό όργανο που παίρνει τις αποφάσεις. Προσπάθεια μου είναι να καταλήγουμε σε αποφάσεις που να στηρίζονται σε ενδελεχή διάλογο. Σαφώς κατά τεκμήριο η πλειονότητα καθορίζει τις αποφάσεις. Οι εφημερίες ,το πρόγραμμα μαθημάτων, θέματα που αφορούν στη διαχείριση συγκρούσεων στο σχολείο και οι σχέσεις με γονείς είναι μερικά από τα θέματα που απασχολούν κατά καιρούς τον Σύλλογο και χρήζουν συλλογικών αποφάσεων.

9. Η πανδημία θεωρείτε ότι έχει αλλάξει τις ισορροπίες στο σχολείο και τον βαθμό επιρροή σας ως προς την προώθηση της αλλαγής; (δώστε παραδείγματα)

Η πανδημία σίγουρα έχει επιφέρει αλλαγές που τις βιώνουμε καθημερινά . Το σχολείο δεν θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση. Όλοι ψάχνουν μια επιστροφή στην κανονικότητα που όμως είναι αργή και βασανιστική . Διστακτική, για να μην πω αρνητική, κρίνω τη στάση της Σχολικής Κοινότητας. Οι εκπαιδευτικοί διστάζουν να πάρουν πρωτοβουλίες προβάλλοντας τον φόβο και τους περιορισμούς που βέβαια δυστυχώς είναι μια πραγματικότητα. Οι μαθητές έχουν



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

προσαρμοστεί με τις μάσκες και την τήρηση των κανόνων ασφαλείας. Έχουμε όμως έξαρση φαινομένων βίας μεταξύ των μαθητών ειδικά εφέτος που μέχρι τώρα λειτουργούμε κανονικά.

10. Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να ασκήσει επιρροή στον χώρο ευθύνης του, ειδικότερα σε περίοδο κρίσης και αλλαγών;

Θεωρώ ότι το πρώτο και σημαντικότερο χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι η δημιουργία και μετάδοση κοινού οράματος. Ο ηγέτης έχει ρόλο συμβουλευτικό και καθοδηγητικό. Υποστηρίζει το προσωπικό του, εξουσιοδοτώντας το να ενεργεί παίρνοντας πρωτοβουλίες. Είναι αυτός που έχοντας αναπτυγμένη τη συναισθηματική νοημοσύνη του δίνει σημασία στη δημιουργία καλού συναδελφικού κλίματος, μπορεί να χτίσει ή/ και να βελτιώσει τις σχέσεις μεταξύ ανθρώπων και ομάδων με διαφορετικό τρόπο σκέψης. Ο επιτυχημένος ηγέτης, επίσης, παρέχει προσωπική υποστήριξη στα μέλη του προσωπικού. Σέβεται το προσωπικό και ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα και τις ανάγκες του. Γνωρίζει τις καθημερινές ανησυχίες των εκπαιδευτικών, διατηρεί υψηλές προσδοκίες από αυτούς και αναγνωρίζει το έργο τους, προωθώντας τη συνεχή και συστηματική τους βελτίωση μέσα από την καλλιέργεια της νοητικής τους σκέψης και την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Η κρίση της πανδημίας και οι αλλαγές που επέφερε στην Σχολική Ζωή ήταν μια πρόκληση αλλά και μια ευκαιρία για να αλλάξουμε όλοι μας. Πιστεύω όλα αυτά τα χαρακτηριστικά του ηγέτη δοκιμάστηκαν και παράλληλα ήταν τα εφόδια ώστε σε μεγάλο βαθμό να σταθούμε στο ύψος των απαιτήσεων των καιρών .

6η Συνέντευξη (Σ6)

- ✓ Φύλο: Γυναίκα
- ✓ Ηλικία: 54
- ✓ Επίπεδο σπουδών: Πτυχίο (αγγλικής φιλολογίας)
- ✓ Ειδίκευση/ Μεταπτυχιακό: -
- ✓ Θέση διοίκησης: Υποδιευθύντρια
- ✓ Χρόνια Εμπειρίας στη διοίκηση: 3
- ✓ Συνολικά Χρόνια εμπειρίας: 27

1. Ποιες αλλαγές εντοπίζετε στη λειτουργία της σχολικής μονάδας λόγω πανδημίας;

Η αλήθεια είναι πως ο ιός έφερε πολλές αλλαγές από την πρώτη στιγμή, που εμφανίστηκε. Δεν είναι, βέβαια, αρνητικό αυτό. Πιστεύω, ότι κάποιες από τις αλλαγές αυτές θα έπρεπε να είχαν προωθηθεί καιρό πριν. Η τήρηση των υγειονομικών μέτρων κατά της πανδημίας, για



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

παράδειγμα, οδήγησε σε μεγαλύτερη φροντίδα της προσωπικής υγιεινής μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων. Όπως προβλεπόταν, στο δικό μας σχολείο έγινε αλλαγή στις ώρες προσέλευσης και αποχώρησης των μαθητών, τηρήθηκαν οι αποστάσεις σε χώρους , όπου υπήρχε, συνήθως, συνωστισμός, σαν το κυλικείο και χρειάστηκε προσαρμογή της λειτουργίας του μαθήματος της Γυμναστικής για να μην κολλήσει κάποιο παιδί. Υπήρξε, εννοείται και περιορισμός των ομαδικών δραστηριοτήτων και των σχολικών, εκπαιδευτικών επισκέψεων - εκδρομών. Αυτό το τελευταίο στεναχώρησε πολλούς μαθητές.

2. Κατά την άποψη σας, ποια είναι τα αρνητικά και τα θετικά στοιχεία αυτών των αλλαγών;

Όπως είπα και στην προηγούμενη σας ερώτηση, πολλές από τις αλλαγές που έγιναν έφεραν θετικά αποτελέσματα. Αλλά εντάξει καταλαβαίνετε ότι κάθε νόμισμα έχει δύο όψεις. Από τη μία, η τήρηση των αποστάσεων, η τακτική προσέλευση και αποχώρηση, η σχολαστική καθαριότητα των σχολικών μονάδων σαν σύνολο αλλά και η ατομική των μαθητών και εκπαιδευτικών προσμετρώνται στα θετικά στοιχεία που έχουν αυτές οι αλλαγές. Από την άλλη, όμως, ο περιορισμός των ομαδικών δραστηριοτήτων και των επισκέψεων έχει φέρει αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνικοποίηση των μαθητών, καθώς και στην ελεύθερη και αυθόρμητη έκφραση τους. Πόσο άσχημο! Η πανδημία έχει προκαλέσει αρνητικές επιπτώσεις στη συμπεριφορά των μαθητών, την ψυχολογία τους και στην συγκέντρωσή τους σε πλήθος γνωστικών αντικειμένων. Βασικά πιστεύω ότι σε αυτό έπαιξε αρνητικό ρόλο και η παρατεταμένη χρήση της τηλεεκπαίδευσης και των ηλεκτρονικών υπολογιστών κατά τη διάρκεια της καραντίνας , πορκαλώντας μια τύπου «διάσπαση» στην προσοχή τους.

3. Ως εκπρόσωπος του θεσμού της εκπαίδευσης, πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο σας, απέναντι στην υιοθέτηση της αλλαγής στο σχολείο σας;

Πολύ μεγάλη ευθύνη, έτσι; Ο εκπρόσωπος της εκπαίδευσης, πιστεύω, θα πρέπει, πιστά και αυστηρά, να τηρεί τα πρωτόκολλα και να ενεργεί με γνώμονα το συμφέρον του σχολείου. Καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με προβλήματα ή με καταστάσεις που μπορεί να μη μας εξυπηρετούν αλλά πρέπει να διαχειριστούμε για την εξυπηρέτηση του κοινού καλού. Εγώ, νιώθω, ότι πρέπει να εξετάσω την αλλαγή και τις επιπτώσεις της πρώτα για τους μαθητές, για τους εκπαιδευτικούς στο σύνολο και μετά για μένα την ίδια. Αν π.χ. κάτι θα ναι καλό για τα παιδιά και θα τα βοηθήσει θα το ακολουθήσω ακόμη κι αν χρειαστεί να στερήσω από τον εαυτό μου ελεύθερο χρόνο ή ξεκούραση.

4. Διαπιστώνετε αντιστάσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων; (δώστε παραδείγματα)



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Αν μιλάτε για τις αλλαγές της πανδημίας ούτε γονείς ούτε μαθητές αλλά ούτε και εκπαιδευτικοί δεν εκδήλωσαν κάποια αντίδραση. Γνωρίζουν, πια, ότι μιλάμε για μια λύση ανάγκης κι ότι είναι το καλύτερο που μπορούμε εμείς να κάνουμε. Και χρειαζόμαστε, βέβαια, και τη δική τους βοήθεια και κατανόηση. Μέχρι στιγμής την έχουμε και με το παραπάνω. Στο παρελθόν υπήρχαν αντιδράσεις αν ο σύλλογος διδασκόντων ήθελε να προχωρήσει σε μία αλλαγή κυρίως από έναν συγκεκριμένο εκπαιδευτικό καθώς όπως υποστήριζε τα πράγματα είναι μια χαρά όπως είναι τώρα και δε χρειάζεται να σκαλίζουμε. Άλλη γενιά άλλα μυαλά, θα πω εγώ.

5. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε το προσωπικό της μονάδας σας, ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις; (δώστε παραδείγματα)

Κάποιες φορές η αλλαγή συνοδεύεται και από φόβο για το άγνωστο. Δεν είναι παράλογο αν σκεφτούμε ότι οι αλλαγές, τουλάχιστον στην αρχή, έχουν άγνωστα αποτελέσματα. Έτσι, αν παρατηρούνται αντιστάσεις, προσπαθούμε σε συνεργασία με τον διευθυντή μας να γνωρίσουμε την αλλαγή στους άμεσα εμπλεκόμενους και να διοργανώσουμε ενημερωτικές και επιμορφωτικές συναντήσεις από ειδικούς, έτσι ώστε να μειωθούν οι αμφιβολίες.

6. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε τους μαθητές; (δώστε παραδείγματα)

Στην τάξη γίνονται συχνά συζητήσεις για το ζήτημα της τήρησης των μέτρων, της υγιεινής, των αποστάσεων και της κοινωνικής συμπεριφοράς στον χώρο του σχολείου. Οι μαθητές έχουν παρακολουθήσει ενημερωτικά βιντεάκια, έχουν συζητήσει και έχουν κάνει πολλές σχετικές εργασίες με το συγκεκριμένο θέμα. Τα παιδιά, θεωρώ, είναι εύπλαστα όντα και με τα σωστά βήματα μπορούμε να τα εντάξουμε στην προώθηση της αλλαγής και να λειτουργήσουν ως σύμμαχοι.

7. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να διευκολύνετε τη συνεργασία με τους γονείς; (δώστε παραδείγματα)

Έχουν σταλεί με ηλεκτρονική αλληλογραφία ενημερωτικά «φυλλάδια», έχουν σταλεί επίσημες οδηγίες από την Αρχή Πολιτικής Προστασίας και έχουμε έρθει σε επαφή με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων, έτσι ώστε να κάνουν κι αυτοί τις απαραίτητες κινήσεις με τη βοήθεια του συλλόγου τους και τη στήριξη του Δήμου μας. Επίσης, γίνονται προγραμματισμένες



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

συναντήσεις για τα σχολικά θέματα και παίρνονται συλλογικές αποφάσεις από εκπροσώπους του Δήμου, του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων και του Συλλόγου Διδασκόντων για θέματα, που αφορούν τη σχολική κοινότητα και την άμεση επίλυση τους. Οι γονείς πρέπει σίγουρα να συνεργάζονται και να βοηθούν στο έργο του σχολείου ακολουθώντας τις οδηγίες του.

8. Πώς λαμβάνονται, συνήθως, οι σημαντικές αποφάσεις στο σχολείο σας; Επηρεάζεστε από την άποψη της πλειονότητας για θέματα που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου; (δώστε παραδείγματα)

Οι αποφάσεις, σε όλα τα σχολεία πιστεύω, λαμβάνονται κατόπιν πρόσκλησης του διευθυντή για συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων. Εκεί ο διευθυντής προτείνει τα θέματα υπό συζήτηση και ομόφωνα παίρνονται οι αποφάσεις για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Σαφώς και οι αποφάσεις παίρνονται με βάση την άποψη της πλειοψηφίας. Η αλήθεια είναι ότι ακόμη και αν έχω άλλη γνώμη, θα την εκφράσω εννοείται, αλλά δε θα επιμείνω αν διαπιστώσω ότι δε συμβαδίζει με την άποψη της πλειονότητας. Η συμμετοχή του σχολείου σε ευρωπαϊκά προγράμματα με βρίσκει σύμφωνη αλλά ενώ εξέφρασα τη θέση μου δεν εισακούστηκα καθώς οι περισσότεροι είχαν αντίθετη γνώμη.

9. Η πανδημία θεωρείτε ότι έχει αλλάξει τις ισορροπίες στο σχολείο και τον βαθμό επιρροής σας ως προς την προώθηση της αλλαγής; (δώστε παραδείγματα)

Σαφώς και η πανδημία έχει επιβάλει νέα δεδομένα στη σχολική πραγματικότητα. Οποιαδήποτε απόφαση παίρνεται για νέες προτάσεις ή την προώθηση κάποιας αλλαγής πρέπει να εξετάζεται μέσα από το πρίσμα της καινούργιας πραγματικότητας, που επιβάλλει η πανδημία. Τίποτα δεν μπορεί να είναι όπως παλιά, όμως πάντα για το καλό των μαθητών, βρίσκονται εναλλακτικές λύσεις και τρόποι για την ένταξη νέων τακτικών στο σχολείο.

10. Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να ασκήσει επιρροή στον χώρο ευθύνης του, ειδικότερα σε περίοδο κρίσης και αλλαγών;

Θα πρέπει να είναι εξισορροπιστής των καταστάσεων, διαλλακτικός, αντικειμενικός και παρατηρητικός. Να λειτουργεί κατευναστικά αλλά ταυτόχρονα δυναμικά και αποφασιστικά. Να μη δρα συγκεντρωτικά και απολυταρχικά αλλά να θέτει θέματα, προτάσεις και καινοτόμες ιδέες, που να τις συζητά και να τις αναπτύσσει μαζί με τον σύλλογο. Να «εκμεταλεύεται» με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα talέντα και τις ιδιαίτερες ικανότητες των εκπαιδευτικών, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ευχάριστα το καλύτερο αποτέλεσμα χωρίς άγχος ή επιβολή. Τέλος, πιστεύω ότι



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

πρέπει να δίνει πρώτος το καλό παράδειγμα για εργατικότητα, συνέπεια, ειλικρίνεια και ανιδιοτέλεια και πάνω απ' όλα σκληρή δουλειά.

7η Συνέντευξη (Σ7)

- ✓ Φύλο: Γυναίκα
- ✓ Ηλικία: 49
- ✓ Επίπεδο σπουδών: Πτυχίο
- ✓ Ειδίκευση/ Μεταπτυχιακό: -
- ✓ Θέση διοίκησης: Υποδιευθύντρια
- ✓ Χρόνια Εμπειρίας στη διοίκηση: 4
- ✓ Συνολικά Χρόνια εμπειρίας: 20

1. Ποιες αλλαγές εντοπίζετε στη λειτουργία της σχολικής μονάδας λόγω πανδημίας;

Η πανδημία γενικότερα επηρέασε κατά πολύ τη λειτουργία του σχολείου σε όλους τους τομείς. Όμως, οι αλλαγές που είναι και οι πιο σημαντικές, αφορούν στον τρόπο διδασκαλίας και σε ό,τι αφορά τη μαθησιακή διαδικασία αλλά και σε πολλά διευθυντικά καθήκοντα όπως γραφειοκρατικές διαδικασίες.

2. Κατά την άποψη σας, ποια είναι τα αρνητικά και τα θετικά στοιχεία αυτών των αλλαγών;

Πιστεύω, πως στο σύνολό τους οι αλλαγές αυτές επηρέασαν αρνητικά το εκπαιδευτικό σύστημα. Για παράδειγμα, η αναστολή της δια ζώσης διδασκαλίας έφερε στην επιφάνεια πολλά θέματα, τόσο τεχνολογικής υποστήριξης όσο και ετοιμότητας των εκπαιδευτικών, επισημαίνοντας την ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης στις πλατφόρμες και στις τεχνικές της εξ αποστάσεως διδασκαλίας. Επίσης, η τόσο μεγάλη αποχή από την εκπαιδευτική διαδικασία, εν τέλει δυσκόλεψε το έργο των δασκάλων ακόμη περισσότερο, ειδικά τώρα που επιστρέψαμε και πάλι στο σχολείο. Εάν, μπορώ να αναφέρω κάποιο θετικό στοιχείο είναι πως η πανδημία μας θύμισε τις συνεχείς προκλήσεις του επαγγέλματός μας και πως πρέπει διαρκώς να επιμορφωνόμαστε και να ενημερωνόμαστε για να μπορέσουμε να στηρίξουμε όσο το δυνατόν καλύτερα την μαθησιακή διαδικασία.

3. Ως εκπρόσωπος του θεσμού της εκπαίδευσης, πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο σας, απέναντι στην υιοθέτηση της αλλαγής στο σχολείο σας;



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Ο διευθυντής, κατείχε πάντα έναν κομβικό ρόλο στη λειτουργία του σχολείου. Είναι η κεφαλή και φέρει ευθύνες για ο,τιδήποτε συμβαίνει. Πόσω δε μάλλον όταν μιλάμε για αλλαγή, καθώς το εκπαιδευτικό σύστημα δύσκολα αλλάζει στην πορεία του χρόνου. Κάθε φορά οποιαδήποτε αλλαγή αντιμετωπίζεται με δυσπιστία. Θεωρώ πως η θέση του διευθυντή είναι εκείνη που θα πρέπει να παρακινήσει αρχικά τους εκπαιδευτικούς και εν συνεχεία όποιον εμπλέκεται στην εκπαιδευτική διαδικασία να αποδεχτεί την αλλαγή. Ο ίδιος πρέπει να την πιστεύει, να τη στηρίζει και να ενθαρρύνει τους υπόλοιπους για τα θετικά αποτελέσματά που θα επιφέρει.

4. Διαπιστώνετε αντιστάσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων; (δώστε παραδείγματα)

Σαφώς. Οι αντιστάσεις και κυρίως η απροθυμία είναι συχνό φαινόμενο. Το κυριότερο παράδειγμα που αφορά στο προσωπικό του σχολείου, στους μαθητές και στους γονείς είναι ή εξ αποστάσεως διδασκαλία. Όταν προτάθηκε, πολλοί λίγοι πίστευαν στο εγχείρημα. Στην πλειονότητα τους, είχαν αρνητική στάση, δυσπιστία, επικέντρωση στις δυσκολίες και μια αίσθηση εξαναγκασμού. Και σε αυτή την περίπτωση η στάση κάθε διευθυντή ήταν σημαντική για να παρακινήσει και να εμπνεύσει όποιον το είχε ανάγκη.

5. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε το προσωπικό της μονάδας σας, ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις; (δώστε παραδείγματα)

Αυτό ίσως είναι από τα πιο δύσκολα εγχειρήματα όσον αφορά τη θέση μου. Προσπαθώ πάντα να εκτιμήσω την κατάσταση αλλά και τη στάση του καθενός. Ξέρετε σε ένα σχολείο υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί χαρακτήρες. Άλλοι πιο απρόσωποι, άλλοι περισσότερο συνεργάσιμοι. Οπότε, προσπαθώ αρχικά να προσεγγίσω τους πιο δεκτικούς αν μπορώ να το πω έτσι. Αυτό βοηθά και εμένα αλλά και τους υπόλοιπους, γιατί πολλοί παραδειγματίζονται ή παρακινούνται πιο εύκολα απ τη στιγμή που αντιλαμβάνονται πως κάποιοι συνάδελφοι μπορούν και καταφέρνουν πράγματα. Επίσης, τις περισσότερες φορές, προσπαθώ να μην έχω εγωκεντρικό χαρακτήρα και να μοιράζονται οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες. Είναι ένας τρόπος να αισθάνονται όλοι σημαντικοί αλλά και να έχουν μια προσωπική ευθύνη για ό,τι κάνουμε σαν σχολείο.

6. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε τους μαθητές; (δώστε παραδείγματα)

Σύμφωνα με τη γνώμη μου, οι μαθητές είναι πολύ πιο εύκολο να εμπλακούν ενεργά σε οποιαδήποτε αλλαγή. Τα παιδιά είναι αφομοιωτικά όντα και ευέλικτα με τις νέες συνθήκες. Με



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

δραστηριότητες και πολλές συζητήσεις επιχειρούμε, εγώ και οι συνάδελφοι μου, να εξασφαλίσουμε την ενεργή εμπλοκή των μαθητών στην προώθηση των αλλαγών.

7. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να διευκολύνετε τη συνεργασία με τους γονείς; (δώστε παραδείγματα)

Οι γονείς είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό κομμάτι της δουλείας μας. Προσπαθώ όλα αυτά τα χρόνια να τους προσεγγίζω με σκοπό να νιώσουν εμπιστοσύνη και ασφάλεια. Πιστεύω, πως από την αρχή της σχολικής χρονιάς πρέπει να πραγματοποιούνται συναντήσεις γνωριμίας με τους γονείς και στη συνέχεια τακτές συναντήσεις ενημέρωσης που αφορούν στην πρόοδο των μαθητών αλλά και στην παροχή αναλυτικών πληροφοριών για τις εργασίες που ανατίθενται στο σπίτι. Τέλος, θεωρώ πως πρέπει να πραγματοποιούνται συχνά κοινές δραστηριότητες σχολείου και γονέων όπως συμμετοχή σε επιμορφώσεις, σε σχολικές δραστηριότητες αλλά και ενεργή συμμετοχή των γονέων στη λήψη σημαντικών αποφάσεων (σύλλογος γονέων).

8. Πώς λαμβάνονται, συνήθως, οι σημαντικές αποφάσεις στο σχολείο σας; Επηρεάζεστε από την άποψη της πλειονότητας για θέματα που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου; (δώστε παραδείγματα)

Πολλές είναι οι φορές που σαν σχολείο καλούμαστε να πάρουμε σημαντικές αποφάσεις για πάσης φύσεως ζητήματα. Συγκαλείται ο σύλλογος διδασκόντων και αποφασίζουμε όλοι μαζί για την καλύτερη απόφαση. Θεωρώ πως ο σύλλογος διδασκόντων έχει πολύ μεγάλη δύναμη και μπορεί να ασκήσει επιρροή ακόμη και στις επιθυμίες του διευθυντή, αφού πρόκειται για την πλειοψηφία του προσωπικού της σχολικής μονάδας. Σίγουρα, αν δω πως ένα μεγάλο ποσοστό τίθεται υπέρ μιας άποψης, ακόμη και αν είμαι αντίθετος, προβληματίζομαι. Η κοινή δράση και το ήρεμο κλίμα συνεργασίας είναι βασικοί στόχοι, οπότε συχνά αποφασίζω με γνώμονα αυτά τα κριτήρια.

9. Η πανδημία θεωρείτε ότι έχει αλλάξει τις ισορροπίες στο σχολείο και τον βαθμό επιρροή σας ως προς την προώθηση της αλλαγής; (δώστε παραδείγματα)

Η πανδημία έχει διαταράξει τόσο πολύ τις ισορροπίες του σχολείου που μπορώ να πω πως τίποτα δεν είναι ίδιο με πριν. Η απομάκρυνση από το σχολείο, οι δυσκολίες τις εξ αποστάσεως διδασκαλίας είναι παράγοντες που δυσκολεύουν το έργο μας και έχουν κουράσει τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι δεν είναι καθόλου ανεκτικοί πλέον. Αμφισβητούν ό,τιδήποτε καινούριο και είναι απρόθυμοι να εμπλακούν, ειδικά όταν εργάζονται από το σπίτι. Σε αυτή τη συνθήκη δεν έχω την επιρροή που είχα παλαιότερα. Η απουσία φυσικής αλληλεπίδρασης είναι η



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

κυριότερη αιτία. Μέσω διαδικτυακών συναντήσεων και τηλεφωνικών επαφών δεν μπορώ ούτε να αξιολογήσω καταστάσεις ούτε να παρακινήσω πολλούς.

10. Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να ασκήσει επιρροή στον χώρο ευθύνης του, ειδικότερα σε περίοδο κρίσης και αλλαγών;

Όπως ανέφερα και προηγουμένως, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας είναι ο κύριος υπεύθυνος για τη διαχείριση κρίσεων, τη λήψη αποφάσεων και την προώθηση της αλλαγής. Πιστεύω, πως κάθε διευθυντής θα πρέπει να ενισχύει τη συλλογική και την κοινή δράση, να συμμετέχουν όλοι και να αποφεύγει τον εγωκεντρικό χαρακτήρα. Επίσης, να είναι οργανωτικός και αμερόληπτος, και μέσα από στοχευμένες δράσεις να ενισχύει τις διαπροσωπικές σχέσεις του διδακτικού προσωπικού εξασφαλίζοντας έτσι τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους σε θέματα που αφορούν το σχολείο. Τέλος, θα πρέπει να έχει μακροπρόθεσμους στόχους και όραμα για τη σχολική μονάδα την οποία διευθύνει. Βέβαια με τις κατάλληλες ενέργειες να μεταδίδει αυτό το όραμα στους υπολοίπους ούτως ώστε να λειτουργούν όλοι με κοινό στόχο.

8η Συνέντευξη (Σ8)

- ✓ Φύλο: Γυναίκα
- ✓ Ηλικία: 51
- ✓ Επίπεδο σπουδών: Μεταπτυχιακό
- ✓ Ειδίκευση/ Μεταπτυχιακό: Διοίκηση Σχολικών Μονάδων
- ✓ Θέση διοίκησης: Διευθύντρια
- ✓ Χρόνια Εμπειρίας στη διοίκηση: 9
- ✓ Συνολικά Χρόνια εμπειρίας: 22

1. Ποιες αλλαγές εντοπίζετε στη λειτουργία της σχολικής μονάδας λόγω πανδημίας;

Αδιαμφισβήτητα η πανδημία λόγω του covid 19 επέφερε σημαντικές αλλαγές στον τομέα της εκπαίδευσης και στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Από τη μία, έπρεπε να προασπιστεί η διαφύλαξη της υγείας όλων των εμπλεκόμενων και, από την άλλη, να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Οι πιο σημαντικές αλλαγές, πιστεύω, ήταν η διακοπή της δια ζώσης εκπαίδευσης και η μετάβαση και εφαρμογή της σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης σε πολύ σύντομο διάστημα. Η εφαρμογή, επίσης, αυστηρών πρωτοκόλλων και η σχολαστική τήρηση κανόνων υγιεινής καθώς και η κοινωνική



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

αποστασιοποίηση και η αλλαγή στον τρόπο επικοινωνίας με τους γονείς, με τους φορείς της εκπαίδευσης και γενικά με όλη τη σχολική κοινότητα αποτελούν αλλαγές μεγίστης σημασίας.

2. Κατά την άποψη σας, ποια είναι τα αρνητικά και τα θετικά στοιχεία αυτών των αλλαγών;

Δεδομένου ότι η πανδημία αυτή αποτελεί μια άνευ προηγουμένου κατάσταση, πολλοί εκπαιδευτικοί φορείς ήταν απροετοίμαστοι για τις επακόλουθες συνέπειες, προκαλώντας μεγάλη σύγχυση και χάος, καθώς και πολύ στρες σε μαθητές, εκπαιδευτικούς και υπηρεσιακά στελέχη. Ευάλωτες κοινωνικά ομάδες δεν έχουν πρόσβαση στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση με αποτέλεσμα μεγάλος αριθμός να είναι αποκλεισμένος από την εκπαίδευση. Ο περιορισμός, επίσης, όλων των δραστηριοτήτων εντός του σχολικού χώρου και εντός της σχολικής τάξης επηρέασε την κοινωνικοποίηση των παιδιών και προκάλεσε συναισθήματα όπως πλήξη, φόβος, νευρικότητα, θυμός, δυσφορία, μοναξιά.

Στα θετικά, μολονότι οι συνθήκες που προκλήθηκαν ήταν πρωτόγνωρες και εξαιρετικά δύσκολες, οι σχολικές μονάδες, οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές τους κλήθηκαν να εφαρμόσουν ευέλικτους τρόπους προκειμένου να επανορθώσουν τη ζημιά που προκλήθηκε στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η μάθηση επαναπροσδιορίστηκε ως μια εξ αποστάσεως διαδικασία, μέσω οθόνης, με τη συντριπτική πλειονότητα των μαθητών να εξαρτάται από τη διαδικτυακή βοήθεια των εκπαιδευτικών τους. Οι εκπαιδευτικοί εξοικειώνονται και ενσωματώνουν τη χρήση των ΤΠΕ ως μέσο διδασκαλίας για τους μαθητές τους στα εκάστοτε διδακτικά αντικείμενα και οι γονείς, με τη σειρά τους, έρχονται σε επαφή με την εκπαιδευτική διαδικασία, αφού αυτή εκτυλίσσεται μέσα στο σπίτι, και δημιουργείται καλύτερη επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς.

3. Ως εκπρόσωπος του θεσμού της εκπαίδευσης, πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο σας, απέναντι στην υιοθέτηση της αλλαγής στο σχολείο σας;

Θεωρώ ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι ιδιαίτερα σημαντικός και πολυδιάστατος στη διαδικασία υιοθέτησης αλλαγών, αφού αυτός πρέπει να διευκολύνει την εφαρμογή των αλλαγών, να διαμορφώσει ένα καθαρό όραμα και να οδηγήσει όλους τους εμπλεκόμενους σε μια συλλογική προσπάθεια για την επίτευξη του επιθυμητού στόχου. Η πανδημία του Covid 19 επαναπροσδιόρισε τη σχολική εκπαίδευση. Σε αυτές τις συνθήκες οι διευθυντές ή διευθύντριες έπαιξαν σημαντικό και πρωτεύοντα ρόλο. Έπρεπε να εφαρμόσουν τις οδηγίες της Πολιτείας και να τις προσαρμόσουν στις ιδιαιτερότητες της εκάστοτε σχολικής μονάδας αλλά και να αντιμετωπίσουν τον επιπλέον φόρτο εργασίας. Ταυτόχρονα έπρεπε να φροντίσουν να διατηρήσουν και να ενισχύσουν τις σχέσεις και την επικοινωνία με όλους εμπλεκόμενους, εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς. Παράλληλα με τις ανησυχίες των εμπλεκόμενων έπρεπε να διαχειριστούν και τις δικές τους ανησυχίες και ανασφάλειες. Επίσης να δώσουν λύσεις, να



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

βοηθήσουν και να ενισχύσουν κοινωνικά και οικονομικά ευάλωτες οικογένειες με κύριο σκοπό την παροχή εκπαίδευσης στους μαθητές/τριες.

4. Διαπιστώνετε αντιστάσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων; (δώστε παραδείγματα)

Σε οποιαδήποτε αλλαγή πάντα υπάρχουν αντιστάσεις. Από την πλευρά των εκπαιδευτικών υπήρξε προβληματισμός για την διαδικασία της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης. Υπήρχε ανησυχία για το πώς θα μπορούσαν να την υποστηρίξουν, χωρίς μάλιστα καμία επιμόρφωση, και για το κατά πόσο αυτό θα ήταν παιδαγωγικά ωφέλιμο για τους μαθητές. Μεγάλος αριθμός γονέων εξέφρασε επιφυλάξεις για την αναγκαιότητα των μέτρων προφύλαξης και τα πρωτόκολλα που είχαν επιβληθεί. Οι μαθητές σίγουρα δυσκολεύτηκαν στην αρχή με την τήρηση των μέτρων καθώς και με την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση.

5. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε το προσωπικό της μονάδας σας, ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις; (δώστε παραδείγματα)

Είναι απαραίτητο να έχει δημιουργηθεί μια σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στη διεύθυνση και τους εκπαιδευτικούς, για να καμφθούν οι όποιες αντιστάσεις που παρατηρούνται σε διάφορες αλλαγές. Η υπεύθυνη και επιστημονική ενημέρωση και η κατανομή ηγεσίας σε περισσότερα άτομα είναι στοιχεία που οδηγούν στην εμπλοκή των εκπαιδευτικών και την μειωμένη αντίσταση στις αλλαγές της σχολικής πραγματικότητας.

6. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε τους μαθητές; (δώστε παραδείγματα)

Η ενημέρωση, η επικοινωνία και η ενεργός συμμετοχή είναι τα στοιχεία που προωθούν την εμπλοκή των μαθητών.

7. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να διευκολύνετε τη συνεργασία με τους γονείς; (δώστε παραδείγματα)

Η πανδημία άλλαξε ριζικά και τον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας του σχολείου με τους γονείς. Η δια ζώσης επικοινωνία αντικαταστάθηκε με την επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μέσω τηλεφώνου ή μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας. Για να επιτευχθεί απρόσκοπτα και αποτελεσματικά αυτή η επικοινωνία φρόντισα να διατεθούν ηλεκτρονικές συσκευές σε οικογένειες που τις είχαν ανάγκη και αφιέρωσα πολύ χρόνο, ώστε να βοηθήσω τους γονείς να μπορούν να επικοινωνήσουν μ' αυτόν τον τρόπο αλλά και να προσφέρω ψυχολογική υποστήριξη απαντώντας στα ρωτήματα και τις ανασφάλειές τους.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

8. Πώς λαμβάνονται, συνήθως, οι σημαντικές αποφάσεις στο σχολείο σας; Επηρεάζεστε από την άποψη της πλειονότητας για θέματα που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου; (δώστε παραδείγματα)

Θεωρώ τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων πολύ σημαντική αφού αποτελεί κυρίαρχο όργανο στη διαμόρφωση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής . Επομένως, σέβομαι και επηρεάζομαι από την άποψη της πλειονότητας σε θέματα που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

9. Η πανδημία θεωρείτε ότι έχει αλλάξει τις ισορροπίες στο σχολείο και τον βαθμό επιρροή σας ως προς την προώθηση της αλλαγής; (δώστε παραδείγματα)

Νομίζω πως ναι. Η σωστή διαχείριση μιας κρίσης μπορεί να οδηγήσει σε ευκαιρία .Η ανάγκη να αντιμετωπιστούν τα ιδιαίτερα προβλήματα που δημιούργησε η πανδημία με συλλογικό τρόπο και με τον διευθυντή /διευθύντρια να έχει ρόλο συντονιστή και διαμεσολαβητή , θεωρώ ότι ενίσχυσε την επιρροή μου σε θέματα προώθησης αλλαγών. Για παράδειγμα η εισήγησή μου για την εφαρμογή της σύγχρονης εξ αποστάσεως εκπαίδευση στην πρώτη φάση, που δεν ήταν ακόμα υποχρεωτική, στην αρχή αντιμετωπίστηκε με δισταγμό. Στη συνέχεια μετά από συνεχείς ενημερώσεις, εσωτερικές επιμορφώσεις για τη χρήση της πλατφόρμας και των δυνατοτήτων της καθώς και ψυχολογική υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς εφαρμόστηκε και μάλιστα με αρκετά μεγάλη επιτυχία.

10. Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να ασκήσει επιρροή στον χώρο ευθύνης του, ειδικότερα σε περίοδο κρίσης και αλλαγών;

Η επικοινωνία, η συναισθηματική νοημοσύνη, η λήψη δημιουργικών αποφάσεων και η συστημική σκέψη θεωρώ ότι είναι κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη.

9η Συνέντευξη (Σ9)

- ✓ Φύλο: Άνδρας
- ✓ Ηλικία: 59
- ✓ Επίπεδο σπουδών: Μεταπτυχιακό
- ✓ Ειδίκευση/ Μεταπτυχιακό: Διοίκηση Σχολικών Μονάδων
- ✓ Θέση διοίκησης: Διευθυντής
- ✓ Χρόνια Εμπειρίας στη διοίκηση:6
- ✓ Συνολικά Χρόνια εμπειρίας: 30



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

1. Ποιες αλλαγές εντοπίζετε στη λειτουργία της σχολικής μονάδας λόγω πανδημίας;

Αρχικά δεν επιτρέπεται η είσοδος στη Σχολική Μονάδα γονέων ή κηδεμόνων, εκτός κι αν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Με πολλή προσοχή γίνεται και η είσοδος σε τεχνικά συνεργεία του Δήμου, προμηθευτές κ.ά. Οι μαθητές δεν επιδεικνύουν το αποτέλεσμα self test στην είσοδο, αλλά μέσα στην τάξη, αφού οι γονείς τους το έχουν δηλώσει από πριν στην πλατφόρμα edupass. Τα θρανία στις τάξεις από σχήμα «Π» επέστρεψαν στην κλασική τους μορφή, ενώ σε κάθε χώρο υπάρχουν αντισηπτικά για τη συχνή καθαριότητα των χεριών.

2. Κατά την άποψη σας, ποια είναι τα αρνητικά και τα θετικά στοιχεία αυτών των αλλαγών;

Αρνητικά κρίνω τη δαπάνη του χρόνου, που απαιτείται για την εφαρμογή των περισσότερων από τις παραπάνω ενέργειες. Ενώ στα θετικά θεωρώ τη μικρή συνεισφορά στη μείωση της πιθανής μεταδοτικότητας του ιού καθώς και τις συνήθειες που αποκτούν τα παιδιά ως προς την τήρηση των κανόνων υγιεινής που έτσι κι αλλιώς καλό είναι να γνωρίζουν, ανεξάρτητα της όποιας πανδημίας.

3. Ως εκπρόσωπος του θεσμού της εκπαίδευσης, πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο σας, απέναντι στην υιοθέτηση της αλλαγής στο σχολείο σας;

Θεωρώ ότι είναι αρκετά σημαντικός ως προς το να εμπνεύσει την ανάγκη εφαρμογής των αλλαγών και γενικά την τήρηση των μέτρων, αν και εξίσου καθοριστικό ρόλο παίζει η στάση των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων, που βρίσκονται πιο κοντά στον μαθητή και τις ανάγκες του.

4. Διαπιστώνετε αντιστάσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων; (δώστε παραδείγματα)

Η μετάβαση ήταν σχετικά ομαλή χωρίς ιδιαίτερες αντιστάσεις. Ένα από τα μέτρα που κατά καιρούς πάρθηκαν και ήταν να οριστεί χώρος στο προαύλιο για μικρές και μεγάλες τάξεις δεν ευδοκίμησε, κυρίως για πρακτικούς λόγους.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

5. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε το προσωπικό της μονάδας σας, ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις; (δώστε παραδείγματα)

Δε χρειάστηκε να αντιμετωπίσω κάποιες αποκλίνουσες συμπεριφορές, αλλά αν έπρεπε να το κάνω θα επέλεγα τον διάλογο, μια στοιχειώδη επιχειρηματολογία και, κυρίως, την έμπρακτη στάση μου.

6. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε τους μαθητές; (δώστε παραδείγματα)

Συνήθως η τακτική μου έχει παιγνιώδη μορφή, ακουμπάει στις ανάγκες και το φιλότιμό τους και δεν έχει ψήγματα διδακτισμού και επιβολής αποφάσεων. Για παράδειγμα, προκειμένου να πλένουν τακτικά τα χέρια τους και να φορούν τη μάσκα, θα κάναμε ενδεικτικά “ασκήσεις” του τύπου: ποιος θα πλύνει πρώτος τα χέρια του ή ποιος θα φορέσει πιο σωστά τη μάσκα του.

7. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να διευκολύνετε τη συνεργασία με τους γονείς; (δώστε παραδείγματα)

Η παράμετρος αυτή αποτελεί μια τροχοπέδη στη σχολική διαδικασία, αφού περιορίζει τη διαζώσης παρουσία τους στο Σχολείο. Σε συνδυασμό δε με τις τρομακτικές αλλαγές που έχει επιφέρει στη δική τους καθημερινότητα και το εργασιακό τους περιβάλλον, γίνεται ακόμη πιο δύσκολη. Παρόλα αυτά το Σχολείο φροντίζει να δίνει τα μαθήματα των παιδιών που απουσιάζουν καθώς και σημαντικές ενημερώσεις μέσω mail, ενώ έχει συχνή τηλεφωνική επικοινωνία για τις όποιες ανάγκες των παιδιών τους, από θέματα συμπεριφοράς έως και προόδου.

8. Πώς λαμβάνονται, συνήθως, οι σημαντικές αποφάσεις στο σχολείο σας; Επηρεάζετε από την άποψη της πλειονότητας για θέματα που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου; (δώστε παραδείγματα)

Οι αποφάσεις λαμβάνονται ύστερα από συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, στο πνεύμα πάντα των όσων προβλέπονται από τις διατάξεις και τους κανονισμούς. Σε θέματα με πιο ελαστικοποιημένο πλαίσιο ακούγονται όλες οι απόψεις, καταγράφονται και επικρατεί αυτή που υποστηρίζεται από την πλειοψηφία. Εγώ εκφράζω την άποψή μου σύμφωνα με τα δικά μου πιστεύω και δεν έχω καμία αναστολή στο να αποδειχτώ μειοψηφία και να περάσει η άλλη άποψη. Γνώμονάς μας κάθε φορά είναι το κοινό συμφέρον και το όφελος των μαθητών μας.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

9. Η πανδημία θεωρείτε ότι έχει αλλάξει τις ισορροπίες στο σχολείο και τον βαθμό επιρροή σας ως προς την προώθηση της αλλαγής; (δώστε παραδείγματα)

Με κανέναν τρόπο. Η τήρηση των πρωτοκόλλων είναι και δική μας απαίτηση, χωρίς όμως ακρότητες και υπερβολές. Πρόκειται για κάτι που μπήκε αιφνίδια στη ζωή μας -καθώς και τη σχολική- και θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με σύνεση και νηφαλιότητα. Μέλημά μας η επιστροφή στην κανονικότητα, κόντρα σε όλες τις προβλέψεις, που κλάνουν λόγο για το αντίθετο. Όσο για τη δική μου επιρροή, καθόλου δεν επηρεάζεται από τις ανάγκες, που έχουν προκύψει.

10. Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να ασκήσει επιρροή στον χώρο ευθύνης του, ειδικότερα σε περίοδο κρίσης και αλλαγών;

Αρχικά, θα πρέπει να μη διακατέχεται από αρχηγική στάση. Ο ηγέτης -πριν απ' όλα- είναι υπηρέτης των υφισταμένων του, υπό την έννοια ότι θα πρέπει να αφουγκράζεται τις ανάγκες τους, να δίνει ο ίδιος το παράδειγμα και να πείθει με αυτό περισσότερο και από το όποιο ατράνταχτο επιχείρημά του. Να είναι αυτός που εμπνέει, αλλά και εμπνέεται από τους άλλους, αυτός που καθοδηγεί το Προσωπικό του σωστά, που συντονίζει ενέργειες και δράσεις, που δε βάζει την αυτοπροβολή του πάνω από το κοινό συμφέρον. Που κατανοεί τις ιδιαιτερότητες των άλλων, που ακούει τη διαφορετική άποψη, που συμπονάει τον άλλον, τον καταλαβαίνει. Που έχει βαθιά ανεπτυγμένη την ενσυναίσθηση, που δεν κάνει διαχωρισμούς, που είναι δίκαιος. Που δε θεωρεί ότι έχει το αλάθητο και που ξέρει να αναλαμβάνει τις ευθύνες που του αναλογούν. Κι όλα αυτά τα χαρακτηριστικά αποτελούν επιτακτικότερη ανάγκη σε περιόδους κρίσεων και αλλαγών. Κι αν σε κάτι από τα παραπάνω βρεθεί ελλιπής, τουλάχιστον να είναι σίγουρος ότι προσπάθησε.

10η Συνέντευξη (Σ10)

- ✓ Φύλο: Γυναίκα
- ✓ Ηλικία: 35
- ✓ Επίπεδο σπουδών: Πτυχίο
- ✓ Ειδίκευση/ Μεταπτυχιακό: -
- ✓ Θέση διοίκησης: Υποδιευθύντρια
- ✓ Χρόνια Εμπειρίας στη διοίκηση: 3
- ✓ Συνολικά Χρόνια εμπειρίας: 12



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

1. Ποιες αλλαγές εντοπίζετε στη λειτουργία της σχολικής μονάδας λόγω πανδημίας;

Η είσοδος μαθητών, αλλά και γονέων γίνεται ύστερα από έλεγχο. Μαθητές και εκπαιδευτικοί καλύπτουν, συνεχώς, τα πρόσωπα τους με μάσκες, υποβάλλονται, συνεχώς, σε τεστ και κρατάνε αποστάσεις. Επίσης, οι εκδηλώσεις της σχολικής μονάδας έχουν καταργηθεί ουσιαστικά, ενώ αντίστοιχα οι επισκέψεις έχουν περιοριστεί στο ελάχιστο.

2. Κατά την άποψη σας, ποια είναι τα αρνητικά και τα θετικά στοιχεία αυτών των αλλαγών;

Δεν μπορώ να διακρίνω κάτι το θετικό σε όλο αυτό. Τα παιδιά θα έπρεπε να έρχονται στο σχολείο, που είναι το φυσικό τους περιβάλλον, αυθόρμητα, ελεύθερα και χωρίς περιορισμούς. Όλοι αυτοί οι περιορισμοί, μάσκα, αποστάσεις, τεστ, τους στερεί τη χαρά και τον αυθορμητισμό, από την έλευση τους στο σχολείο. Ακόμη, το μότο του Υπουργείου «Σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία», βλέπουμε πως στην πράξη ακυρώνεται λόγω όλων αυτών των περιορισμών.

3. Ως εκπρόσωπος του θεσμού της εκπαίδευσης, πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο σας, απέναντι στην υιοθέτηση της αλλαγής στο σχολείο σας;

Δυστυχώς, ο ρόλος μου, λόγω της θέσης μου, είναι να επιβλέπω συναδέλφους και μαθητές, ώστε να μην χαλαρώνουν από την τήρηση των μέτρων. Και αν αυτό συμβεί τους εφιστώ την προσοχή στην τήρηση αυτών καθώς και στη σπουδαιότητά τους. Δεν είναι πάντα εύκολο όχι μόνο για την υιοθέτηση αυτών των αλλαγών με την πανδημία αλλά γενικώς. Ο ρόλος μου είναι προωθητικός και ελεγκτικός.

4. Διαπιστώνετε αντιστάσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων; (δώστε παραδείγματα)

Σαφώς και υπάρχουν αντιστάσεις. Από τις πιο ακραίες είναι όταν οι γονείς αρνούνται να στείλουν τα παιδιά τους στο σχολείο τους γιατί δε δέχονται τη χρήση μάσκας και των σελφ τεστ. Αλλά και πιο ήπιες, που εκφράζονται με τη συστηματική μη σωστή χρήση της μάσκας από μαθητές αλλά ενίοτε και εκπαιδευτικούς. Ακόμη, παρατηρείται πως, ειδικά στα διαλείμματα, είναι αδύνατο για τους μαθητές να τηρήσουν αποστάσεις από τους συμμαθητές τους. Όταν υπάρχει νουθεσία και υπενθύμιση των αλλαγών διαπιστώνω μια δυσαρέσκεια, που αν με ρωτάτε την κρίνω αναμενόμενη.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

5. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε το προσωπικό της μονάδας σας, ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις; (δώστε παραδείγματα)

Με προσωπικές συζητήσεις, και όχι συλλογικές διαλέξεις, ώστε να ευαισθητοποιηθούν και να αντιληφθούν τη σπουδαιότητα της τήρησης των μέτρων. Η σωστή ενημέρωση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Επίσης, με το να τηρώ εγώ τους κανονισμούς και να εφαρμόζω την αλλαγή μπορώ να πετύχω τη συλλογικότητα.

6. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε τους μαθητές; (δώστε παραδείγματα)

Μόλις την προηγούμενη εβδομάδα ασχοληθήκαμε στην τάξη με την ανάγνωση του παραμυθιού του Τριβιζά «Όχι δεν θα μας μπειτε στη μύτη», που γράφτηκε για τον κορονοϊό. Μετά την ανάγνωση του παραμυθιού, οι μαθητές έδειξαν να αντιλαμβάνονται καλύτερα τη σπουδαιότητα της τήρησης των μέτρων. Αυτό προσπαθώ να ακολουθήσω σε κάθε αλλαγή. Μέσω παιγνιώδους μάθησης, προτιμώ να εντάσσω του μαθητές στην εφαρμογή των αλλαγών.

7. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να διευκολύνετε τη συνεργασία με τους γονείς; (δώστε παραδείγματα)

Με ήπιους πάντα τόνους. Ευγενικά και υπομονετικά διευκρινίζουμε τις αλλαγές που προκύπτουν στη λειτουργία του σχολείου. Επιπλέον, είμαστε σε διαρκή επικοινωνία μέσω μέιλ και τηλεφώνου, ώστε να αισθάνονται συνεχώς ενήμεροι για οτιδήποτε συμβαίνει. Στο παρελθόν φρόντιζα, μηνιαία να ενημερώνω τους γονείς για αλλαγές, να λύνω απορίες και να προτείνω λύσεις. Τώρα, βέβαια, με τον κορωνοϊό είναι πολύ δύσκολο αφού οι επαφές μας είναι πολύ περιορισμένες.

8. Πώς λαμβάνονται, συνήθως, οι σημαντικές αποφάσεις στο σχολείο σας; Επηρεάζεστε από την άποψη της πλειονότητας για θέματα που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου; (δώστε παραδείγματα)

Στους συλλόγους διδασκόντων ο διευθυντής εισηγείται και οι αποφάσεις παίρνονται μετά από συζήτηση, βάσει της πλειοψηφίας. Σε περιπτώσεις που πρέπει να επιλυθούν άμεσα, την απόφαση την παίρνει ο διευθυντής, όπως ο ίδιος κρίνει σωστό τη δεδομένη στιγμή. Επίσης, αυτό γίνεται και σε περιπτώσεις που μετά από πολλή προσπάθεια δεν υπάρχει ομοφωνία.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

9. Η πανδημία θεωρείτε ότι έχει αλλάξει τις ισορροπίες στο σχολείο και τον βαθμό επιρροή σας ως προς την προώθηση της αλλαγής; (δώστε παραδείγματα)

Ναι, οι ισορροπίες έχουν αλλάξει. Παλαιότερα ήταν πιο εύκολο, μέσα σε εισαγωγικά, να γίνουν αποδεκτές από τους συναδέλφους αλλαγές στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Πλέον, οι αλλαγές, άλλες μεγάλες και άλλες μικρές είναι σχεδόν σε καθημερινή βάση, και οι συνάδελφοι αντιδρούν με σκεπτικισμό και δυσαρέσκεια. Εκφράζουν έντονη αγανάκτηση και απροθυμία να ασχοληθούν με όποια αλλαγή, ακόμη κι αν είναι για την επίτευξη συλλογικού στόχου.

10. Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να ασκήσει επιρροή στον χώρο ευθύνης του, ειδικότερα σε περίοδο κρίσης και αλλαγών;

Το σπουδαιότερο προσόν που θα πρέπει να διαθέτει είναι η ενσυναίσθηση. Όστε να μπορεί να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, τη διάθεση και τις απόψεις όσων τον περιβάλλουν και να μπορεί να ελίσσεται και να δρα αναλόγως.

11η Συνέντευξη (Σ11)

- ✓ Φύλο: Άνδρας
- ✓ Ηλικία: 57
- ✓ Επίπεδο σπουδών: Μεταπτυχιακό
- ✓ Ειδικευση/ Μεταπτυχιακό: Ειδική Αγωγή
- ✓ Θέση διοίκησης: Διευθυντής
- ✓ Χρόνια Εμπειρίας στη διοίκηση: 15
- ✓ Συνολικά Χρόνια εμπειρίας: 28

1. Ποιες αλλαγές εντοπίζετε στη λειτουργία της σχολικής μονάδας λόγω πανδημίας;

Η Πανδημία όπως ήταν αναμενόμενο, ως μία δύσκολη κατάσταση, έφερε πολλές αλλαγές στο ελληνικό σχολείο, όπως και στα σχολεία ολόκληρου του κόσμου. Οι αλλαγές που αντιλαμβάνομαι εγώ είναι, από τη μία, λειτουργικές, όσον αφορά την οργάνωση του σχολείου, τον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές προσέρχονται και αποχωρούν από αυτό, και, από την άλλη, εκπαιδευτικές, καθώς επηρεάζονται έντονα οι διδακτικές πρακτικές που χρησιμοποιούσαν μέχρι πρότινος οι εκπαιδευτικοί και τις οποίες πλέον πρέπει να προσαρμόσουν στα νέα δεδομένα. Η έναρξη της σύγχρονης μορφής εκπαίδευσης, μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών και πλατφορμών



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

τηλεκπαίδευσης, η προσαρμογή των εποπτικών υλικών, ώστε να αποφύγουμε τις πολλές επαφές και ο καθορισμός νέων αξιολογικών διαδικασιών είναι κάποιες από τις αλλαγές που συνόδευσαν την πανδημία από την αρχή κιόλας της εμφάνισής της.

2. Κατά την άποψή σας, ποια είναι τα αρνητικά και τα θετικά στοιχεία αυτών των αλλαγών;

Κοιτάζτε, στα θετικά σίγουρα είναι η γνωριμία με τις νέες τεχνολογίες και η ενημέρωση των εκπαιδευτικών για τον τρόπο χρήσης τους. Παρόλο που ζούμε στον 21ο αιώνα και η τεχνολογία έχει γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς μας πολλοί εκπαιδευτικοί δεν ήταν εξοικειωμένοι με τον ηλεκτρονικό υπολογιστή και με νέες μορφές διδασκαλίας και έτσι η πανδημία έδωσε ευκαιρίες σε αυτούς τους εκπαιδευτικούς να διευρύνουν τους εκπαιδευτικούς και κατ' επέκταση επαγγελματικούς τους ορίζοντες. Επίσης, η πανδημία με τις λειτουργικές αλλαγές που επέφερε στα σχολεία έδωσε την ευκαιρία στη διεύθυνση, στην εκπαιδευτική και μαθητική κοινότητα αλλά και στους γονείς να εντοπίσουν πιθανά μελανά σημεία των δομών και της οργάνωσής τους και να ενεργήσουν με τον κατάλληλο τρόπο, ώστε να τα βελτιώσουν. Τέλος, στα θετικά θα συμπεριλάβω και την ενημέρωση όλης της σχολικής κοινότητας για τους ορθούς κανόνες υγιεινής, τη σπουδαιότητα που έχουν στη ζωή μας και το ότι δεν πρέπει να θεωρούμε τίποτα δεδομένο.

Από την άλλη, στα αρνητικά θα αναφέρω ότι η εκπαιδευτική κοινότητα δεν ήταν έτοιμη να δεχτεί όλες αυτές τις αλλαγές καθώς δεν ήταν καταλλήλως προετοιμασμένη και επιμορφωμένη, με αποτέλεσμα να υπάρξουν πολλά λάθη και πολλές ελλείψεις. Όλο αυτό έγινε με πολύ άμεσο, σχεδόν «βίαιο», τρόπο, καθώς έπρεπε να αποκριθούμε σε μία ξαφνική συνθήκη, χωρίς πολλά μέσα και χωρίς πολλές γνώσεις. Δεν υπήρξε ιδιαίτερη στήριξη, τουλάχιστον στην αρχή και ότι έγινε έγινε μέσω της δικής μας θελήσης και προσπάθειας για να πετύχουμε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Επίσης θα ήταν παράλειψη μου να μην αναφερθώ στις αρνητικές επιπτώσεις που είχαν οι αλλαγές της πανδημίας και στην ψυχοσύνθεσή εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων. Οι μαθητές στερήθηκαν και την ασφάλεια που προσέφερε το σχολείο, στερήθηκαν την παρουσία του δασκάλου και την βοήθεια του, στερήθηκαν εκπαιδευτικές εκδρομές και ομαδικές δραστηριότητες, προκειμένου να αποφευχθούν οι πολύ στενές επαφές. Οι γονείς, από την άλλη, εκτός από όλα τα υπόλοιπα προβλήματα της πανδημίας οικονομικά και κοινωνικά έπρεπε να γίνουν οι ίδιοι δάσκαλοι των παιδιών τους και να προσφέρουν εκείνοι την απαραίτητη βοήθεια για να καταφέρουν τα παιδιά να ανταπεξέλθουν στα εκπαιδευτικά αντικείμενα. Τέλος, οι εκπαιδευτικοί έπρεπε να βρουν τρόπους και χρησιμοποιώ πληθυντικό γιατί ένας μόνο δεν θα ήταν αρκετός για να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες της τηλεκπαίδευσης.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

3. Ως εκπρόσωπος του θεσμού της εκπαίδευσης, πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο σας, απέναντι στην υιοθέτηση της αλλαγής στο σχολείο σας;

Θεωρώ ότι ο ρόλος μου ως διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι πολύ σημαντικός για την υιοθέτηση ή την προώθηση αν θέλετε της αλλαγής στο σύνολο της εκπαιδευτικής και μαθητικής κοινότητας. Εάν ο διευθυντής δεν είναι πρόθυμος να εντάξει την αλλαγή στη σχολική ζωή τότε, θεωρώ, ότι η αλλαγή αυτή δεν θα βρει πρόσφορο έδαφος και δε θα υπάρξει κανένα αποτέλεσμα. Θεωρώ ότι πρέπει εγώ να αποτελέσω πηγή μοντελοποίησης της αλλαγής και να λειτουργήσω ως παράδειγμα προς μίμηση για τους άλλους. Η αλήθεια είναι πως οι αλλαγές φέρνουν έναν αέρα ανανέωσης, εντοπίζονται πιθανά λάθη και καταστάσεις που προβληματίζουν, ορίζονται στόχοι και γίνεται μια προσπάθεια επίτευξης αυτών. Έτσι, ο ρόλος της ηγεσίας θεωρείται καίριος.

4. Διαπιστώνετε αντιστάσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων; (δώστε παραδείγματα)

Σίγουρα θα υπάρξουν αντιστάσεις. Οι αντιστάσεις βέβαια ποικίλουν από πλευρά σε πλευρά και από κατάσταση σε κατάσταση. Για παράδειγμα, όσον αφορά τις αλλαγές που επέφερε η πανδημία πολλές αντιστάσεις εμφανίστηκαν από μερίδα εκπαιδευτικών που είτε δεν ήθελε να ασχοληθούν με τη σύγχρονη μορφή εκπαίδευσης, την τηλεεκπαίδευση δηλαδή, είτε δεν επιθυμούσαν να επιμορφωθούν καταλλήλως για την αποτελεσματικότερη ανταπόκριση τους στις νέες συνθήκες. Πολλές φορές η συνήθεια και η πολυετής εμπειρία λειτουργεί κατασταλτικά στην προώθηση και ενσωμάτωση της αλλαγής. Οι γονείς, επίσης, επειδή πρέπει να κινηθούν σε «χωράφια» που δεν είναι δικά τους αντιμετωπίζουν με φόβο τις αλλαγές και με μία αμφισβήτηση η οποία σύντομα με τη σωστή ενημέρωση μπορεί να αμβλυνθεί. Τα παιδιά από την άλλη ως ενθουσιώδη και διψασμένα για μάθηση επιθυμούν τις αλλαγές, θέλουν να αλλάξουν καταστάσεις, πρακτικές και συνθήκες «ριζωμένες» στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και αντιμετωπίζουν θετικά όποια προσπάθεια του σχολείου για την προώθηση μίας αλλαγής. Η μόνη αντίσταση που έφεραν στις αλλαγές της πανδημίας ήταν σχετικά με τη μάσκα και το πόσο κουράζονται φορώντας την κατά τη διάρκεια της σχολικής ημέρας. Α! Και στο γεγονός ότι δεν πηγαίνουν πια εκδρομές.

5. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε το προσωπικό της μονάδας σας, ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις; (δώστε παραδείγματα)

Προσπαθώ να μη χρησιμοποιώ τη θέση μου ως εξουσία και να προωθώ την αλλαγή κάνοντας την αναπόσπαστο κομμάτι της σχολικής ζωής. Μέσα από συζητήσεις, νουθεσίες, παρουσιάσεις



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

των θετικών αποτελεσμάτων που αυτή θα έχει για το σύνολο της εκπαιδευτικής κοινότητας, παρουσιάσεις ερευνών και συμπερασμάτων επιχειρώ να μειώσω τις αντιδράσεις των συναδέλφων εκπαιδευτικών και εξασφαλίσω τη συνεργασία τους. Δεν πρέπει άλλωστε να ξεχνάμε ότι οι αντιστάσεις, μικρές μεγάλες, θέλουν επιμονή και υπομονή για να μειωθούν αν όχι αμβλυνθούν. Επίσης, η αλλαγή δε δύναται να εφαρμοστεί στο σύνολο μιας κοινότητας αν πρώτα τα μέλη αυτής δε συνεργαστούν.

6. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε τους μαθητές; (δώστε παραδείγματα)

Όπως ανέφερα και προηγουμένως, οι μαθητές δεν εκφράζουν έντονες αντιστάσεις. Είμαστε βέβαιοι και σε μία βαθμίδα που είναι σχεδόν απίθανο οι μαθητές να είναι σε θέση να αντισταθούν σε μία επιδιωκόμενη αλλαγή. Αν βρισκόμασταν στο γυμνάσιο ή στο λύκειο τότε και οι αντιδράσεις θα ήταν πιο συχνές και λόγω εφηβείας και λόγω περιόδου διαμόρφωσης προσωπικότητας και κριτικής σκέψης. Αυτό σε καμία περίπτωση δε σημαίνει ότι οι μαθητές δεν ενημερώνονται για την αλλαγή, δε γίνονται δραστηριότητες για τη γνωριμία τους μαζί της και με τα οφέλη που θα τους παρέχει, στοχεύοντας στην επιτυχή ενσωμάτωση αυτής της αλλαγής στη σχολική ζωή.

7. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να διευκολύνετε τη συνεργασία με τους γονείς; (δώστε παραδείγματα)

Γνωρίζοντας πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των γονέων στη σχολική επιτυχία των μαθητών, οι γονείς αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της σχολικής κοινότητας. Οι εκπαιδευτικοί αλλά και εγώ ως διευθυντής είμαστε συνεχώς σε επικοινωνία με τους γονείς των μαθητών, επιδιώκουμε την συνεργασία τους, οργανώνουμε δραστηριότητες, ημερίδες και συναντήσεις, προκειμένου να διευθετηθεί κάθε θέμα, να διατυπωθούν ερωτήσεις και να λυθούν απορίες που πιθανώς υπάρχουν. Οι γονείς πρέπει να είναι ενήμεροι σχετικά με τις αλλαγές, να νιώθουν ότι τα παιδιά τους βρίσκονται σε ένα ασφαλές περιβάλλον, το οποίο είναι έτοιμο να δεχτεί και τους ίδιους οπότε αυτοί κρίνουν αναγκαίο να παρέμβουν. Η παρέμβαση βέβαιοι των γονέων πρέπει να γίνεται εντός ορίων και κανόνων για να μην υπάρξουν μη επιθυμητές εξελίξεις. Εδώ στις αλλαγές της πανδημίας οι γονείς φάνηκαν να συνεργάζονται αρκετά εύκολα και γρήγορα. Μικρή ήταν ημερίδα των γονέων που προέβλεπε αντίσταση όσον αφορά τα μέτρα πρόληψης και ασφαλείας κατά του κορονοϊού αλλά με την σωστή ενημέρωση και συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς και βάσει των κανονισμών του υπουργείου οι γονείς συνεργάστηκαν και δέχτηκαν τις αλλαγές. Το παν για μένα είναι η ενημέρωση με σωστό τρόπο και κάτω από τις



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

κατάλληλες συνθήκες. Δεν πρέπει να θεωρούμε τους γονείς εμπόδιο στην εκπαιδευτική μας πορεία αλλά να συμπορευόμαστε με αυτούς τους για το καλό των παιδιών.

8. Πώς λαμβάνονται, συνήθως, οι σημαντικές αποφάσεις στο σχολείο σας; Επηρεάζεστε από την άποψη της πλειονότητας για θέματα που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου; (δώστε παραδείγματα)

Οι αποφάσεις λαμβάνονται κατά τη διάρκεια των Συνελεύσεων που πραγματοποιούνται με το πέρας του σχολικού ωραρίου από την ολομέλεια της εκπαιδευτικής κοινότητας της σχολικής μονάδας. Εγώ ως διευθυντής επικοινωνώ το θέμα προς συζήτηση, αναφέρω τις εναλλακτικές και τις επιλογές που έχουν οι εκπαιδευτικοί κι εκείνοι με τη σειρά τους εκφράζουν τις δικές τους απόψεις και ιδέες. Στη συνέχεια, ψηφίζουμε σχετικά με το πως θα διαχειριστούμε το εκάστοτε θέμα. Σίγουρα η απόφαση της πλειοψηφίας είναι αυτή που υπερτερεί και, τελικώς, αυτή που λαμβάνεται υπόψη και εφαρμόζεται στην πράξη. Για απλά ζητήματα που αφορούν στη λειτουργία του σχολείου θα λάβω υπόψη τη γνώμη της πλειοψηφίας. Όταν κάτι, ωστόσο, με βρίσκει εντελώς αντίθετο και θεωρώ ότι κάθε άλλο παρά θετικά θα είναι τα αποτελέσματα που θα ακολουθήσουν τότε επιβάλλω τη δική μου άποψη, προκειμένου να εξασφαλίσω την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Όπως σας ειπα δεν είναι κάτι που επιθυμώ και επιδιώκω, έχει συμβεί ελάχιστες φορές κατά τη διάρκεια της θητείας μου ως διευθυντής είτε σε αυτό είτε σε άλλα σχολεία και αφορούσαν αντιστάσεις που ήταν ακραίες και θα δημιουργούσαν πρόβλημα στη σχολική μονάδα.

9. Η πανδημία θεωρείτε ότι έχει αλλάξει τις ισορροπίες στο σχολείο και τον βαθμό επιρροή σας ως προς την προώθηση της αλλαγής; (δώστε παραδείγματα)

Αν κρίνω από την επιτυχή κατάκτηση των επιδιωκόμενων προσωπικών και επαγγελματικών μου στόχων που αφορούν στη σχολική μονάδα και τους οποίους θέτω ως διευθυντής στην αρχή της σχολικής χρονιάς, όχι δε θεωρώ ότι αλλάξανε οι ισορροπίες στο σχολείο ούτε επηρέασε με κάποιον τρόπο η πανδημία τον ρόλο μου και την επιρροή μου ως διευθυντής είτε στους εκπαιδευτικούς είτε στους μαθητές είτε ακόμη και στους γονείς. Την ίδια συνεργασία έχουμε και με την ίδια συχνότητα απευθύνονται σε μένα για τη διαχείριση κάθε προβλήματος ή θέματος που εμφανίζεται. Αν σε κάτι επηρέασε η πανδημία είναι στην ποιότητα και συχνότητα των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών καθώς οι επαφές, οι δια ζώσης επαφές, ελαχιστοποιήθηκαν για την αποφυγή έκθεσης σε συνθήκες που ευνοούν την εξάπλωση του ιού.



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

10. Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να ασκήσει επιρροή στον χώρο ευθύνης του, ειδικότερα σε περίοδο κρίσης και αλλαγών;

Θεωρώ ότι θα πρέπει να δημιουργεί ένα κατάλληλο περιβάλλον που θα αποπνέει ένα αίσθημα ασφάλειας και οικειότητας. Θα πρέπει, επίσης, να σέβεται τα άτομα με τα οποία συνεργάζεται, να αποφεύγει αντιδράσεις ειρωνείας και να αντιμετωπίζει τον καθένα με έντονο το χαρακτηριστικό της ενσυναίσθησης. Πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευγένεια, διαλλακτικότητα αλλά και έντονο δυναμισμό για να πετύχει τις επιθυμητές ισορροπίες. Θα πρέπει επίσης να συνεργάζεται με επιτυχία με τους εξωτερικούς φορείς και τοπικούς παράγοντες, να θεωρεί τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς συνοδοιπόρους σε αυτό το δύσκολο έργο της εκπαίδευσης και να έχει αναπτυγμένο το αίσθημα της κατανόησης.

12η Συνέντευξη (Σ12)

- ✓ Φύλο: Γυναίκα
- ✓ Ηλικία: 51
- ✓ Επίπεδο σπουδών: Πτυχίο
- ✓ Ειδίκευση/ Μεταπτυχιακό: -
- ✓ Θέση διοίκησης: Υποδιευθύντρια
- ✓ Χρόνια Εμπειρίας στη διοίκηση: 7
- ✓ Συνολικά Χρόνια εμπειρίας: 26

1. Ποιες αλλαγές εντοπίζετε στη λειτουργία της σχολικής μονάδας λόγω πανδημίας;

Στα γρήγορα, θεωρώ πως αλλαγές υπήρξαν στον τρόπο επικοινωνίας σχολείου – οικογένειας, που πλέον, γίνεται ηλεκτρονικά, στον τρόπο και στον χώρο διαλειμμάτων των μαθητών με τήρηση αποστάσεων, χρήση μάσκας και συνεχή απολύμανση των αιθουσών. Δύσκολη κατάσταση, που αποξενώνει το σύνολο των μαθητών αλλά και των εκπαιδευτικών. Δεν πραγματοποιούνται, επίσης, εκδρομές, εξωσχολικές δραστηριότητες κλπ και οι μαθητές φαίνεται να πλήττουν μέρα με τη μέρα. Ή τουλάχιστον αυτή την εικόνα μου δίνουν.

2. Κατά την άποψη σας, ποια είναι τα αρνητικά και τα θετικά στοιχεία αυτών των αλλαγών;



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

Στα θετικά θα βάλω την απομάκρυνση των γονέων από τον χώρο του σχολείου και του τρόπου λειτουργίας του. Οι γονείς πολλές φορές μπορούν να γίνουν πολύ παρεμβατικοί σε σημείο, που προβληματίζει. Κατανοώ τις προθέσεις τους αλλά όταν ξεπερνούν τα όρια τα αποτελέσματα μπορεί να μην είναι και πολύ θετικά για τη σχολική κοινότητα. Χρειάζεται μέτρο, έτσι;

Στα αρνητικά θα τοποθετήσω ψηλά τη δυσκολία, που αντιμετώπισε πλήθος εκπαιδευτικών αλλά και μαθητών -και κατ' επέκταση γονείς μαθητών- στη χρήση των ψηφιακών μέσων. Ελλιπή, επίσης, κρίνω την ενημέρωση – επιμόρφωση για τις νέες τεχνολογίες μάθησης και ανεπαρκή τον εξοπλισμό που διέθεταν οι σχολικές μονάδες. Φάνηκε, άλλωστε, και στην περίπτωση της πανδημίας. Όσοι εκπαιδευτικοί δε διέθεταν προσωπικό εξοπλισμό και κατέφευγαν στο σχολείο για να κάνουν τηλεκπαίδευση ήρθαν αντιμέτωποι με αργή ταχύτητα διαδικτύου, παλιά λογισμικά και συχνές διακοπές του μαθήματος λόγω τεχνικών βλαβών.

3. Ως εκπρόσωπος του θεσμού της εκπαίδευσης, πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο σας, απέναντι στην υιοθέτηση της αλλαγής στο σχολείο σας;

Θεωρώ πως είναι πολύ σημαντικός για να καθορίσει τον τρόπο εφαρμογής όλων των αλλαγών, τις ελλείψεις και τις δυσκολίες, ώστε να μπορέσουν όλα αυτά να περάσουν με τον πιο εύκολο και «ανώδυνο» τρόπο.

4. Διαπιστώνετε αντιστάσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων; (δώστε παραδείγματα)

Από την πλευρά των εκπαιδευτικών δεν υπήρξαν ιδιαίτερες αντιδράσεις. Αυτές που υπήρξαν δεν ήταν πολλές και δεν είχαν πολλή ένταση. Έτσι, δεν επηρέασαν την υιοθέτηση των αλλαγών. Γενικά, η εμπειρία μου δε διακρίνεται από την ανάγκη να αντιμετωπίσω πολλές εκδηλώσεις αντίδρασης των εκπαιδευτικών, αφού ο Σύλλογος Διδασκόντων αναγνωρίζει την ανάγκη του σχολείου να αλλάξει με τον χρόνο και φροντίζει να κάνει ό,τι περνά από το χέρι του για να γίνει η αλλαγή αυτή προς το καλύτερο. Το μόνο κομμάτι, που ήταν δύσκολο ήταν η εφαρμογή αυτών



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

των αλλαγών της πανδημίας ξαφνικά και χωρίς τη σχετική ενημέρωση από τους αρμόδιους φορείς.

Οι γονείς αντέδρασαν πιο έντονα. Κάποιοι λόγω έλλειψης εξοπλισμού και άλλοι λόγω έλλειψης γνώσεων. Πολλοί, βέβαια, και για τα δύο. Οι μαθητές, από την άλλη, ανταποκρίθηκαν όσο καλύτερο μπορούσαν.

5. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε το προσωπικό της μονάδας σας, ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις; (δώστε παραδείγματα)

Ο διευθυντής του σχολείου με ενημερώσεις, συζητήσεις προσωπικές αλλά και συλλογικές, προσπαθεί και κοπιάζει για την εξασφάλιση της συμμετοχής και βοήθειας των εκπαιδευτικών στη διαδικασία εφαρμογής των αλλαγών. Εγώ ακολουθώ τα βήματα του διευθυντή και κινούμαι βάσει των δικών του οδηγιών. Είμαι βοηθητικό μέλος του έργου του. Αυτή τη στιγμή δε μου ρχεται κάποια αντίσταση και πώς το προσωπικό πείστηκε να ακολουθήσει την αλλαγή.

5. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να εμπλέξετε τους μαθητές; (δώστε παραδείγματα)

Θεωρώ πως δίνοντας κίνητρα στους μαθητές κρατάμε έντονο το ενδιαφέρον τους και αυτοί, με τη σειρά τους, βοηθούν στη λύση προβλημάτων και αντιδράσεων από τους γονείς. Με πιο ελκυστικές δραστηριότητες ή εισηγήσεις για την αλλαγή με πιο ενδιαφέροντα τρόπο θα πετύχουμε την εμπλοκή των μαθητών. Μην ξεχνάμε ότι εμείς εργαζόμαστε και συνεργαζόμαστε με τους μαθητές. Αυτούς έχουμε καθημερινά απέναντί μας και εκείνους αφορούν, άμεσα, οι αλλαγές.

6. Με ποιους τρόπους επιχειρείτε να διευκολύνετε τη συνεργασία με τους γονείς; (δώστε παραδείγματα)

Πιστεύω, πως πολύ βασικό κομμάτι είναι οι σχέσεις του σχολείου με την οικογένεια. Οι καλές σχέσεις, η αίσθηση εμπιστοσύνης και ασφάλειας, που πρέπει να τους παρέχει το σχολείο είναι οι



Κοινωνική επιρροή, μειοψηφία και εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID – 19

πιο βασικοί παράγοντες μιας εύρυθμης συνεργασίας. Όταν ο γονέας, λοιπόν, ξέρει ότι κάθε δυσκολία του μπορεί να ρυθμιστεί ως ένα μεγάλο βαθμό από το σχολείο ή τον εκπαιδευτικό, τότε η συνεργασία γίνεται απλή και λιγότερο απαιτητική.

7. Πώς λαμβάνονται, συνήθως, οι σημαντικές αποφάσεις στο σχολείο σας; Επηρεάζετε από την άποψη της πλειονότητας για θέματα που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου; (δώστε παραδείγματα)

Οι σημαντικές αποφάσεις του σχολείου λαμβάνονται μετά από συζήτηση όλου του Συλλόγου Διδασκόντων και αφού ακουστούν όλες οι απόψεις. Φυσικά, η άποψη της πλειονότητας έχει μεγαλύτερη βαρύτητα και εφαρμόζεται όταν αυτή βοηθά την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μας μονάδας. Αν για παράδειγμα, η πλειοψηφία επιθυμεί τη μη χρήση μάσκας προστασίας από τον ιό, δε θα ακουστεί αυτή η θέση καθώς δε θα εξυπηρετεί τη λειτουργία του σχολείου και θα έχει μη επιθυμητά αποτελέσματα. Τότε, αναλαμβάνει ο διευθυντής και λαμβάνει την απόφαση.

8. Η πανδημία θεωρείτε ότι έχει αλλάξει τις ισορροπίες στο σχολείο και τον βαθμό επιρροή σας ως προς την προώθηση της αλλαγής; (δώστε παραδείγματα)

Η πανδημία, ευτυχώς, δεν έχει αλλάξει τις ισορροπίες στο σχολείο μας. Οι αλλαγές αφορούν στον τρόπο λειτουργίας του σχολείου και όχι στις ισορροπίες των σχέσεων του εκπαιδευτικού προσωπικού. Αυτός είναι και ο λόγος που όλες οι δυσκολίες αντιμετωπίστηκαν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και μπορέσαμε να ανταπεξέλθουμε σε αυτές.

9. Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για να ασκήσει επιρροή στον χώρο ευθύνης του, ειδικότερα σε περίοδο κρίσης και αλλαγών;

Πρέπει να είναι συνεργάσιμος και επικοινωνιακός. Να έχει πολύ καλή σχέση με το εκπαιδευτικό προσωπικό -όχι απαραίτητα φιλική, για να μην υπερβαίνονται και τα όρια- και να είναι δίπλα στους εκπαιδευτικούς κι όχι απέναντι τους. Τέλος, σημαντικό, θεωρώ, είναι να κρατάει τις ισορροπίες και να κάνει τον εκπαιδευτικό να νιώθει ασφάλεια και «υποχρέωση» απέναντι του.