

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ Τ.Π.Ε ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ: ΜΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.**

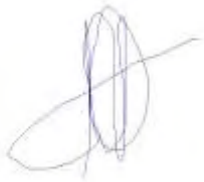
**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
Ποταμιάς Γεώργιος.**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
Ιορδανίδης Γεώργιος.**

ΒΟΛΟΣ 2012

Ο/Η Ποταμιάς Γεώργιος, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ Τ.Π.Ε ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ: ΜΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.» αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο ΔΗΛΩΝ
Ποταμιάς Γεώργιος



Περιεχόμενα.

Περιεχόμενα.....	5
Ευχαριστίες.....	9
Πρόλογος.....	11
Εισαγωγή.....	13
I. Σκοπός και στόχοι της εργασίας.....	14
II Δομή της εργασίας.....	14
α. Θεωρητικό μέρος.....	14
β. Ερευνητικό μέρος.....	15
1ο ΜΕΡΟΣ:.....	17
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ.....	17
1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	18
1.1 Καινοτομία: δύναμη νεωτερισμού και αλλαγής.....	18
1.2 Η σχολική καινοτομία.....	19
1.3 Καινοτομία και αλλαγή.....	20
1.4 Κατηγορίες σχολικών καινοτομιών.....	21
1.5. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διεξαγωγή αλλά και επιτυχία μιας σχολικής αλλαγής και καινοτομίας.....	22
1.6 Οργανωτικά μοντέλα καινοτομίας-αλλαγής.....	24
1.6.1 Η Θεωρία της «διάχυσης» της Καινοτομίας του Rogers.....	25
Σχήμα 1. Χρόνος αποδοχής νεωτερισμών κατά Rogers (2003).....	27
Σχήμα 2. Το μοντέλο διάχυσης καινοτομίας του Rogers(2003).....	27
1.6.2 Το μοντέλο εκπαιδευτικής αλλαγής του Fullan.....	28
1.6.3. Το μοντέλο αλλαγής και εισαγωγής καινοτομιών του Lewin.....	30
Σχήμα 3: Μοντέλο Σχεδιασμένης Καινοτομίας του Lewin(τροποποίηση από Παπαλεξανδρή & Μπουραντά, (2003).....	31
2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	31
2.1. Το φαινόμενο της προώθησης καινοτομιών στο χώρο της εκπαίδευσης.....	31
2.2 Η εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση στην Ελλάδα.....	34
2.3 Αποκέντρωση και καινοτομία στη σχολική πράξη.....	35
3. Τ.Π.Ε ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	35
3.1 Η καινοτόμος δυναμική των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση.....	35
3.1.1 Τι είναι οι Τ.Π.Ε.....	36
3.1.2 Η χρήση των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση.....	36

3.1.3 Λόγοι εισαγωγής της χρήσης των Τ.Π.Ε	37
3.1.4 Αποδοχή Τ.Π.Ε στην Ελλάδα και στον κόσμο	38
3.2. Η εισαγωγή των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση ως καινοτομία	39
3.2.1 Αποδοχή του καινοτόμου ρόλου των Τ.Π.Ε.	40
Σχήμα 4: Διαστάσεις Ένταξης των Τ.Π.Ε στην Εκπαίδευση.	42
Σχήμα 5: Το επίπεδο της Εκπαιδευτικής Πολιτικής για τις Τ.Π.Ε στην Εκπαίδευση.....	43
Σχήμα 6: Η Διάσταση της κατάλληλης Οργάνωσης της Σχολικής Μονάδας	43
Σχήμα 7: Το επίπεδο της Διδακτικής Διαχείρισης: Διδάσκων-Σχολική Τάξη.....	43
4 ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΜΕΣΩ ΤΩΝ Τ.Π.Ε.	43
4.1 Σχολική διεύθυνση και ο ρόλος του διευθυντή.	43
4.2 Η Διεύθυνση στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.....	45
4.3 Διεύθυνση versus ηγεσία και καινοτομία.....	47
4.3.1 Χαρακτηριστικά καινοτόμου ηγέτη.	48
4.3.2 Ο ρόλος του σύγχρονου καινοτόμου διευθυντή.	50
4.4 Σχολικό κλίμα και κουλτούρα καινοτομίας.....	51
4.5 Διεύθυνση και καινοτομία στο σχολείο μέσω Τ.Π.Ε.....	53
5. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ Τ.Π.Ε ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ.	54
5.1.. Τ.Π.Ε και το νέο ψηφιακό σχολείο.	54
5.2 Η σχέση ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος με το καινοτόμο διοικητικό ελεύθερο λογισμικό.	55
5.3 Καινοτόμα προγράμματα Τ.Π.Ε. στο σχολείο: Έρευνες-Προγράμματα.	56
I. Η καινοτόμα χρήση των Τ.Π.Ε στη διοίκηση των Σχολικών μονάδων-πληροφοριακά συστήματα. Έρευνες για τη σχέση διοικητικού λογισμικού και εισαγωγής καινοτομίας.	56
II. Η Έρευνα SITESm2.....	58
III. Έρευνα STEPS.....	61
IV. Η Έρευνα του ΟΟΣΑ-OECD.	63
V. Βασικά στοιχεία για την Μάθηση και την Καινοτομία μέσω των Τ.Π.Ε στο σχολείο στην Ευρώπη 2011 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2011).....	64
Σχήμα 9. Εθνικά συστήματα ενημέρωσης / βάσεις δεδομένων για τη διαχείριση της εκπαίδευσης και της διοίκησης στην πρωτοβάθμια και γενική δευτεροβάθμια εκπαίδευση (ISCED 1, 2 και 3), 2009/10.....	65
ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	66

ΜΕΡΟΣ Β'	69
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ	69
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	69
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΑΝΑΓΚΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	70
1.1 Εργαλεία μεθοδολογίας-Διάκριση από εθνογραφική μελέτη.....	72
1.2 Σχέδιο έρευνας.....	74
<i>Σχήμα 1. Μεθοδολογικό πλάνο σύγκλισης-συγκέντρωσης.....</i>	<i>76</i>
<i>στοιχείων μελέτης περίπτωσης.....</i>	<i>76</i>
2. ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	77
3. ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ: ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	83
<i>Σχήμα 2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΜΗΝΕΙΑΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ-</i>	
<i>ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΜΕΣΩ ΤΩΝ Τ.Π.Ε:.....</i>	<i>86</i>
4. ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΡΜΗΝΕΙΑΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΜΕΣΩ ΤΩΝ Τ.Π.Ε: ΜΙΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	86
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΤΩΝ Τ.Π.Ε.....	88
5.1. Περιγραφή της σχολικής μονάδας-σχολικό συγκείμενο.....	88
<i>ΣΧΗΜΑ 3. ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ –ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ.....</i>	<i>88</i>
5.2. Εισαγωγή και καινοτόμος χρήση των Τ.Π.Ε στο σχολείο.....	90
5.2.1 Υποδομή και χρήση των Τ.Π.Ε στο σχολείο.....	90
<i>Σχήμα 4. Πίνακας χρήσης των Τ.Π.Ε στο σχολείο, σε ποσοστό επί τοις εκατό.....</i>	<i>96</i>
5.2.2 Καινοτομικότητα του σχολείου στη χρήση των Τ.Π.Ε σε σχέση με δημόσια σχολεία της ευρύτερης περιοχής.....	96
5.3 Παράγοντες που προώθησαν την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στο σχολείο.....	99
<i>Σχήμα 5. Παράγοντες ώθησης καινοτομίας.....</i>	<i>102</i>
5.4 Παράγοντες που δυσχέραναν την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στο σχολείο.....	102
<i>Σχήμα 6. Εμπόδια στην καινοτομία.....</i>	<i>104</i>
6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ.....	105
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ... ..	107
<i>Σχήμα 7. Ο διευθυντής «καταλύτης» καινοτομίας.....</i>	<i>110</i>
8. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ ΜΕΣΩ ΤΩΝ Τ.Π.Ε.....	113
9. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΤΩΝ Τ.Π.Ε ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	117
10. Ο ΙΔΑΝΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΜΕΣΩ Τ.Π.Ε: ΜΟΧΛΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΛΥΤΗΣ.....	127
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	132

Βιβλιογραφία	135
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.	135
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.	148
Δικτυογραφία.....	158
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄	161
1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΣΥΛΛΕΧΤΗΚΑΝ:.....	161
2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ-ΓΡΑΠΤΩΝ ΑΝΑΦΟΡΩΝ.	162
3. ΚΛΕΙΔΑ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗΣ ΜΕΣΩΝ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ ΜΕΣΩ Τ.Π.Ε.	165
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β:	167
1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΧΡΗΣΗΣ Τ.Π.Ε (OECD, 2003)	167
2. ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΩΝ Τ.Π.Ε ΑΠΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΤΕΣ-ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ.....	167
3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ Τ.Π.Ε ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.	168
4. ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΗΣ- ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΜΕΣΩ Τ.Π.Ε. ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.	170
• Το ανοικτό λογισμικό moodle.....	173
• Το Αβάκιο.	174
• Το Ωρολόγιο.....	174
• Το ΑΒΕΚΤ	174
• Το Advanced TimeTable:	175
• Το λογισμικό Members+	176
• Ο ΕΠΑΦΟΣ	176
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	177
ABSTRACT OF DISSERTATION.....	179

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα επίκουρο καθηγητή Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης κύριο Ιορδανίδη Γεώργιο καθώς και το σύνολο του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού του μεταπτυχιακού προγράμματος Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης του ΠΤΔΕ Βόλου για την αμέριστη συμπαράσταση και στήριξη στη όλη προσπάθεια της παρούσης μελέτης. Ιδιαίτερες βέβαια είναι και οι ευχαριστίες μου απέναντι στο σύνολο του διοικητικού και διδακτικού προσωπικού του υπό μελέτη σχολείου, ιδιαίτερα προς τον διευθυντή και υποδιευθυντή, καθώς χωρίς τη δική τους αμέριστη συμπαράσταση και στήριξη και μέσα σε φόρτους εργασίας και δύσκολες συνθήκες, η έρευνα και η συλλογή στοιχείων δε θα ήταν δυνατή.

Πρόλογος

Εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, αλλά και σύσσωμη η ακαδημαϊκή κοινότητα, γίνονται μάρτυρες της όλο και μεγαλύτερης «τεχνολογικής διείσδυσης» στην εκπαίδευση, είτε στα πλαίσια αναγκαστικής προσαρμογής του εκπαιδευτικού συστήματός μας είτε στα πλαίσια της επίσημης «ρητορείας» του «ψηφιακού σχολείου» που έχει εισάγει πρόσφατα το Υπουργείο Παιδείας.

Η εξάπλωση και χρήση των Τ.Π.Ε όμως δεν έχει γίνει χωρίς δυσκολίες και απογοητεύσεις. Διάφορες μελέτες αξιολόγησης της χρήσης των Τ.Π.Ε δείχνουν πως στη μεγάλη τους πλειονότητα τα ελληνικά σχολεία δεν έχουν ακόμη αποκομίσει τα αναμενόμενα οφέλη από τη χρήση των Τ.Π.Ε στη διδακτική πράξη. Από έρευνες προκύπτει επίσης ότι οι εκπαιδευτικοί δεν φαίνεται να κάνουν αποτελεσματική και αποδοτική χρήση της τεχνολογίας στη διδασκαλία (Zhao & Cziko, 2001· Stetson & Bagwell, 1999· Pedretti et al., 1999· Ely, 1993· OECD, 2001). Οι εκπαιδευτικοί επίσης χαρακτηρίζονται ως «τεχνοφοβικοί» απέναντι στις Τ.Π.Ε (Rosen & Weil, 1995· Brosnan, 1997· Selwyn et al., 2001) καθώς φοβούνται τις αλλαγές που φέρνει η τεχνολογία των υπολογιστών στην επαγγελματική τους θέση (Selwyn et al., 2001). Οι εκπαιδευτικοί τέλος αντιδρούν στη διδακτική τους μετεξέλιξη, όντας ριζωμένοι σε ανεπίκαιρες παιδαγωγικές θέσεις (Gillman, 1989· Finlayson & Perry, 1995· Selwyn, 2001) οι οποίες μαζί με τις προσωπικές εμπειρίες και γνώσεις τους οδηγούν σε σημαντική διαφοροποίηση των ομοιόμορφα σχεδιασμένων προσπαθειών διδακτικής μετεξέλιξης.

Η συνολική εικόνα της εισαγωγής των Τ.Π.Ε στο σχολείο σε παγκόσμιο σχεδόν επίπεδο, παρόλο που υποστηρίζεται σημαντικά, φαίνεται να συναντά καίρια προβλήματα που προκύπτουν από τη στάση των ανθρώπων εκείνων που είναι υπεύθυνοι για τη χρήση της μέσα στο σχολείο: των εκπαιδευτικών. Η δυσκολία εισαγωγής των Τ.Π.Ε αποτελεί σίγουρα ένα βασικό ανασταλτικό παράγοντα για τη καινοτομικότητα που η ιδιαίτερη χρήση τους επιφέρει.

Η τεχνολογία θεωρείται βέβαια ως καινοτομία «per se» από αρκετούς στο χώρο της εκπαίδευσης και απαραίτητη για τη σύγχρονη αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό της. Είναι, όμως, η τεχνολογική πρωτοπορία πανάκεια για την επίλυση των μυριάδων προβλημάτων της ελληνικής Παιδείας σήμερα, ειδικά μέσα στο ασφυκτικό οικονομικό περιβάλλον της δύσκολης οικονομικής κατάστασης που βιώνει η Ελλάδα αλλά και ολόκληρος ο κόσμος; Είναι η τεχνολογία σε συνδυασμό με την εμπνευσμένη ηγεσία μια αξιόπιστη και καινοτόμα λύση για την ρηξικέλευθη

ανανέωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος;

Η Παιδεία υπήρξε πάντοτε στόχος συμφερόντων ή απλά παρέμβασης κυβερνητικών, ακαδημαϊκών, πολιτικών, επιχειρηματικών και άλλων κύκλων επιρροής. Συμφέροντα ή άνθρωποι που δεν αντιλαμβάνονται την ολιστική και ανθρωπιστική πλευρά της Παιδείας ή την ρηξικέλευθη φύση της ουσιαστικής καινοτομίας προωθούν «νέες τεχνολογίες» και αυτοματισμούς στην εκπαίδευση, υπερβάλλοντας και, πολλές φορές, αγνοώντας τον παράγοντα «ανθρώπινη προσωπικότητα», αλλά και τον ουσιαστικό ρόλο της αλλαγής και καινοτομίας. Η καινοτομία όμως και η αλλαγή σύμφωνα με τους σύγχρονους θεωρητικούς (Fullan, 1993· Everard & Morris 1999· Rogers, 2003) αποτελούν παράγοντες αναγκαίους για την εκπαιδευτική ανάπτυξη. Σημαντικό αρνητικό αποτέλεσμα του επιτηδευμένου εντυπωσιασμού είναι μια ελιτιστική αυταρέσκεια που οδηγεί σε μια ατέρμονη τεχνολογική αναζήτηση της επόμενης, επιδοτούμενης βέβαια -συνήθως από την Ευρωπαϊκή Ένωση- εκπαιδευτικής καινοτομίας.

Πρέπει επομένως να κατανοηθεί ότι ο ανθρώπινος παράγοντας, η εμπνευσμένη ηγεσία σε συνδυασμό με παρωθητικές, καινοτόμες, διαφοροποιημένες διδασκαλίες και παρεμβάσεις στην εκπαίδευση είναι καινοτομία, όπως θα αναλυθεί στην εργασία. Ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση σχολικής καινοτομίας είναι καθοριστικός αλλά και κρίσιμος όπως θα φανεί στην ουσιαστική και καινοτόμα εισαγωγή των Νέων Τεχνολογιών στο σχολείο και ιδιαίτερα στη δημόσια εκπαίδευση, όπως θα αναλυθεί και στη μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί στο δεύτερο μέρος της εργασίας. Αν και οι καινοτόμες πρακτικές του σχολείου καλλιεργούνται αποτελεσματικότερα με τη χρήση των Τ.Π.Ε, τότε η χρήση των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση έχει λόγο ύπαρξης. Διαφορετικά, τα παιδιά, τεχνολογικά υποψιασμένα, θα ξεπεράσουν γρήγορα το «τεχνολογικό σοκ» της ψηφιακής τάξης και θα βαρεθούν.

Η Παιδεία επομένως καθοδηγεί την χρήση της Τεχνολογίας μέσω καινοτόμων και μεθοδευμένων παρεμβάσεων της σχολικής ηγεσίας. Μέσω της παρούσας εργασίας φιλοδοξούμε να αναλύσουμε το ρόλο της σχολικής διεύθυνσης στην ουσιαστική καινοτόμο εισαγωγή των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση ως μέσω αλλαγής και βελτίωσης της διοίκησης, της σχολικής εκπαίδευσης και των αποτελεσμάτων-προϊόντων της μέσα σε δύσκολες για την κοινωνία μας, οικονομικές συνθήκες.

Εισαγωγή

Η διοίκηση της σχολικής μονάδας είναι μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του σχολικού οργανισμού και αποσκοπεί στην πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από αυτόν. Επηρεάζει καθοριστικά την εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού αλλά και διαμορφώνει καθοριστικά τις πρακτικές και τη φιλοσοφία του (Σαΐτης, 2008).

Βασικός σκοπός της σχολικής διοίκησης πρέπει να είναι η αναζήτηση και υιοθέτηση νέων, καινοτόμων, σύγχρονων και αποδοτικών μεθόδων, που σχετίζονται με την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά και του διοικητικού, γραφειοκρατικού έργου της. Οι Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε), αποτελούν αλλά και θεωρούνται σήμερα κορυφαίο και σύγχρονο μέσο για την επίτευξη των στόχων της σχολικής διοίκησης τόσο στην εκπαιδευτική διαδικασία, όσο και στη διεκπεραίωση των διοικητικών διεργασιών (Τζιμογιάννης & Κόμης, 2004).

Τα σύγχρονα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης παρουσιάζονται να αξιοποιούν λοιπόν, όλο και περισσότερο τις Νέες Τεχνολογίες, στην καθημερινή πραγματικότητα, αξιοποιώντας τα σύγχρονα τεχνολογικά επιτεύγματα τόσο στη διδακτική πράξη όσο και στις διοικητικές εργασίες. Όμως, η ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε στη διοικητική πράξη, δεν είναι ενιαία και κοινή σε όλα τα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς παρατηρείται έλλειψη στην τεχνολογική υποδομή και στην επιμόρφωση των διοικητικών στελεχών. Διάφορες μελέτες αξιολόγησης της χρήσης των Τ.Π.Ε δείχνουν πως στη μεγάλη τους πλειονότητα τα ελληνικά σχολεία δεν έχουν ακόμη προσκομίσει τα αναμενόμενα οφέλη από τις Τ.Π.Ε (Κυνηγός και άλλοι, 2002).

Αποτελεί επομένως πρόκληση-πρόσκληση η καινοτόμα και δημιουργική χρήση των νέων εργαλείων των Τ.Π.Ε στη διοικητική αλλά και παιδαγωγική πράξη από το διευθυντή. Ο διευθυντής ηγέτης είναι εκείνος που θα μετουσιώσει ή θα ακυρώσει με το έργο του τις δυναμικές δυνατότητες τόσο των Τ.Π.Ε ως διδακτικό και διοικητικό εργαλείο.

Με την παρούσα εργασία δίδεται μια εικόνα του βασικού ρόλου του διευθυντή στην εισαγωγή και διαχείριση της ηλεκτρονικής καινοτομίας με φιλοδοξία τον προβληματισμό και τη συνειδητοποίηση του βαθύτατου ρόλου του ηγέτη-διευθυντή στην πρωτοπορία και ανάδειξη του σχολικού οργανισμού τόσο σε επίπεδο οργάνωσης και διοίκησης όσο και σε παιδαγωγικό. Η Τεχνολογία μπορεί να δώσει

λύσεις σε εμπνευσμένους εκπαιδευτικούς και διευθυντές για την επίλυση δύσκολων στόχων ακόμη και σε καιρούς βαθύτατης οικονομικής κρίσης.

I. Σκοπός και στόχοι της εργασίας.

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστεί ο ρόλος της σχολικής διεύθυνσης στην εισαγωγή και διαχείριση της σχολικής καινοτομίας μέσω των Τ.Π.Ε και συγκεκριμένα στο ερευνητικό μέρος θα μελετηθεί ο καινοτόμος ρόλος της διεύθυνσης με τη χρήση των Τ.Π.Ε σε ένα δημόσιο, δωδεκαθέσιο δημοτικό σχολείο αστικής περιοχής.

Στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι: α) να διερευνηθεί αλλά και να τονιστεί ο ιδιαίτερα σημαντικός ρόλος της σχολικής καινοτομίας και ιδιαίτερα μέσω της εισαγωγής και χρήση των Τ.Π.Ε στη σχολική μονάδα, και β) να εξεταστεί μέσω της μελέτης περίπτωσης ο καινοτόμος ρόλος της σχολικής διεύθυνσης στην εισαγωγή των Τ.Π.Ε στη σχολική ζωή στην πράξη σε ένα δημόσιο δημοτικό σχολείο, όπου εξετάζεται αναλυτικά όλη η περιπλοκότητα και η εμπλοκή της διοίκησης στη διάχυση και εφαρμογή της καινοτομίας σε πραγματικό σχολικό περιβάλλον και συγκεκριμένα στην καρδιά της Αθήνας με ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά που το καθιστούν ιδιαίτερο και ξεχωριστό, δηλαδή άξιο προς μελέτη. Με βάση τα ερευνητικά αποτελέσματα, προτείνονται επίσης, λύσεις ως προς την καλύτερη και αποδοτικότερη αξιοποίηση των Τ.Π.Ε στη σχολική διοίκηση αλλά και στην παιδαγωγική πράξη.

II Δομή της εργασίας.

a. Θεωρητικό μέρος

Στο θεωρητικό μέρος παρουσιάζονται οι συγκεκριμένες θεωρητικές συνιστώσες που επικαιροποιούν και αποσαφηνίζουν θεωρητικά το ερευνητικό πρόβλημα: Οι έννοιες της καινοτομίας και της αλλαγής και η εισαγωγή τους στο σχολικό εκπαιδευτικό σύστημα, παγκόσμιες και ελληνικές τάσεις και έρευνες στην κοινωνία και στην εκπαίδευση οι οποίες υπογραμμίζουν τη σημαντικότητα της εισαγωγής και διαχείρισης της καινοτομίας στην εκπαιδευτική μονάδα, ο ρόλος της σχολικής διεύθυνσης στην εισαγωγή και διαχείριση καινοτομιών κι ιδιαίτερα μέσω των Τ.Π.Ε. Επιπλέον περιγράφονται οι λόγοι εισαγωγής των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση ως καινοτομίας, ο καθοριστικός ρόλος της σχολικής διοίκησης στη διάχυση και αποτελεσματική διαχείριση της σχολικής καινοτομίας μέσω των Τ.Π.Ε στο σχολείο

και τέλος σημειώνεται πόσο οι Τ.Π.Ε. έχουν επηρεάσει τη λειτουργία των σχολείων παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα.

β. Ερευνητικό μέρος

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, στο ερευνητικό, περιγράφονται τα βασικά γνωρίσματα και οι ιδιαιτερότητες της σχολικής μονάδας που τίθεται υπό μελέτη, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του σχεδιασμού εισαγωγής των Τ.Π.Ε στο συγκεκριμένο σχολείο όπως επίσης και ο βαθμός που οι Τ.Π.Ε έχουν τελικά μετασχηματίσει τις διδακτικές και διοικητικές πρακτικές. Εξετάζονται επίσης οι παράγοντες που προώθησαν καθώς και αυτοί που δυσχέραναν την ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε στις σχολικές πρακτικές, λαμβάνοντας υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών του σχολείου (ατομικό επίπεδο), την κουλτούρα του σχολείου μαζί με το ύφος ηγεσίας του διευθυντή (επίπεδο σχολείου) και τη δομή – οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας (γενικό/συστημικό επίπεδο). Εξετάζονται και αξιολογούνται οι καινοτομίες του σχολείου μέσω Τ.Π.Ε καθώς και ο ρόλος του διευθυντή σε αυτές. Μέσω του ερευνητικού πρωτοκόλλου μελέτης περίπτωσης απαντώνται οι πέντε βασικές υποθέσεις που τίθενται σχετικά με το ρόλο του διευθυντή στην καινοτόμο εισαγωγή των Τ.Π.Ε στην υπό μελέτη σχολική μονάδα, σύμφωνα και με τα θεωρητικά πλαίσια (μοντέλο του Rogers, 2003) που εξετάστηκαν στο ερευνητικό μέρος. Στην τελευταία ενότητα διατυπώνονται οι δικές μας προτάσεις για την καλύτερη ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε στις μελλοντικές σχολικές πρακτικές, μέσω της ανάπτυξης σύντομου σχεδίου δράσης.

Βασικό ερευνητικό και μεθοδολογικό εργαλείο ερμηνείας του ρόλου του διευθυντή ως μοχλού και καταλύτη εισαγωγής καινοτομιών είναι η μελέτη περίπτωσης όπως αυτή ορίζεται από τους Cohen Manion (1997) και κυρίως από τον R. K. Yin (2003, 2009) μέσω δημιουργίας ερευνητικού πρωτοκόλλου. Επίσης βασικός συντελεστής στη μορφοποίηση του ερευνητικού πλαισίου ήταν η μελέτη των ερευνών STEPS (2006) και κυρίως η έρευνα SITES του ΟΟΣΑ με οδηγούς τα «Methodology for Case Studies of Organisational Change», και «A Workbook for Case Studies Of Organisational Change».

Φιλοδοξία του συγκεκριμένου πονήματος αποτελεί η μελέτη, ανάδειξη και έρευνα σε βάθος της σπουδαιότητας του διευθυντικού ρόλου στη διαχείριση και ανάδειξη της καινοτομίας μέσω των Τ.Π.Ε τόσο μέσω θεωρητικής έρευνας όσο και

αναλυτικής μελέτης περίπτωσης ενός πραγματικού δημόσιου σχολείου με τις ιδιαιτερότητες και τις δυσκολίες που το χαρακτηρίζουν.

1ο ΜΕΡΟΣ:
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

“Τι καινοτόμα ιδέα! Δεν το πιστεύετε κύριε, ο βασιλιάς Σολομών που έζησε πολύ παλιά, βεβαίωσε ότι δεν υπάρχει τίποτα καινούργιο κάτω από τον ήλιο...”»

José Saramago, *História do Cerco de Lisboa*

1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.

1.1 Καινοτομία: δύναμη νεωτερισμού και αλλαγής.

Η καινοτομία είναι εκούσια αλλαγή που στοχεύει αποφασιστικά σε συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς, χαρακτηρίζεται από πρωτοποριακή αντίληψη της πραγματικότητας και στηρίζεται στην επιθυμία αυτού που καινοτομεί να βελτιώσει την υπάρχουσα κατάσταση εισάγοντας κάτι νέο, που δεν αποτελεί πρακτική του παρελθόντος, λαμβάνοντας όμως σοβαρά υπόψη του το αξιακό σύστημα μέσα στο οποίο καινοτομεί (Johannessen et al., 2001). Η αλλαγή μάλιστα ως συστατικό στοιχεί της καινοτομίας ήταν όρος κομβικός στα εκπαιδευτικά δρώμενα τη δεκαετία του 1990 (Ιορδανίδης, 2006).

Σύμφωνα με τους Russell & Russell (1992, όπως αναφ. στο Γιαννακάκη, 2005), η καινοτομία αφορά μια πολυδιάστατη έννοια που περιγράφεται ως διαδικασία η οποία δεν περιλαμβάνει μόνο τη διαμόρφωση και ανάπτυξη νέων ιδεών και συμπεριφορών, αλλά και την εισαγωγή, υιοθέτηση και εφαρμογή τους και μπορεί να αφορά το προϊόν (εκπαίδευση) ή τις διεργασίες (μεθοδολογία διδασκαλίας), τα υποστηρικτικά πληροφοριακά συστήματα, τη διοίκηση (πρότυπο ηγεσίας) και τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων. Διαφοροποιείται από την αλλαγή επειδή σχεδιάζεται και αναπτύσσεται με πρωτοβουλία των μελών του οργανισμού, χωρίς να παίζει ρόλο αν η ιδέα επινοήθηκε ή απλώς υιοθετήθηκε από τον οργανισμό.

Η επιστήμη και η τεχνολογία δίνουν το ερέθισμα για καινοτομίες. Οι καινοτομίες, όμως, δεν είναι μόνο τεχνική διαδικασία αλλά διαδικασία μάθησης και εξέλιξης, η οποία εξαρτάται από τους κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες του πλαισίου στο οποίο εφαρμόζονται όπως καθορίζονται από το ανθρώπινο στοιχείο, τον αυθορμητισμό, την κυρίαρχη νοοτροπία για αλλαγή, και φυσικά τις απαιτήσεις των πολιτών (πελατών), που επηρεάζονται από τις προσφερόμενες υπηρεσίες (Ιορδανίδης, 2006). Αυτός είναι ο λόγος που δεν επιτρέπεται η πιστή αντιγραφή μιας καινοτομίας

από ένα χώρο σε έναν άλλο, όντας αδύνατο να καθορίσουμε και να επηρεάσουμε επακριβώς τις κοινωνικές προϋποθέσεις (Stern & Jaberg, 2003).

Ανάλογα με τη φύση της επιδιωκόμενης αλλαγής, τα επιτεύγματα ή τις επιπτώσεις της, η καινοτομία διακρίνεται σε: α) Ριζική ή επαναστατική καινοτομία (radical/revolutionary innovation) που περιλαμβάνει βασικές αλλαγές στη δραστηριότητα ενός οργανισμού και μεγάλες αποκλίσεις από καθιερωμένες πρακτικές και συνήθως εφαρμόζονται όταν ο οργανισμός βρίσκεται σε κρίση, β) αυξητική ή αθροιστική καινοτομία (incremental/cumulative innovation) που περιγράφει μικρότερου βαθμού απόκλιση από παραδοσιακές πρακτικές, ενσωματώνει τη συνέχεια μεταξύ των καταστάσεων του παρελθόντος και του παρόντος και εφαρμόζεται όταν ο οργανισμός δεν βρίσκεται σε κρίση, αλλά επιθυμεί να βελτιωθεί (Johannessen et al, 2001).

1.2 Η σχολική καινοτομία.

Η σχολική καινοτομία, στοχεύει στην αντιμετώπιση προβληματικών καταστάσεων άμεσα συνδεδεμένων με τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου σχολείου και του περιβάλλοντος στο οποίο εφαρμόζεται, σύμφωνα με το πρότυπο του Kaufman γνωστό ως «Συστημική Προσέγγιση της Εκπαίδευσης» (Γερογιάννης και Μπούρας, 2007). Έχει άμεση σχέση με το εκπαιδευτικό σύστημα μιας χώρας και εφαρμόζεται σε όλη την κλίμακα του εκπαιδευτικού συστήματος (σε επίπεδο σχολικού τμήματος, τάξης, σχολείου, σχολικής περιφέρειας, εκπαιδευτικής βαθμίδας, συστήματος). Εστιάζεται σε ενέργειες που εμπεριέχουν και προωθούν αντιλήψεις για την εκπαίδευση σε τρεις διαστάσεις: α) στην αλλαγή αρχών και πεποιθήσεων, β) στην εφαρμογή νέων διδακτικών προσεγγίσεων και γ) στη χρήση νέων διδακτικών μέσων (Fullan, 1991) και πραγματοποιείται με πρωτοβουλία των μελών της σχολικής μονάδας (εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων).

Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς εμφανίζονται δυο τύποι αναπτυξιακών αλλαγών στοχευμένων να μεταβάλλουν το κλίμα και την κουλτούρα ενός οργανισμού -“*Reculturing*” (Fullan, 1999): καινοτομίες στο αναλυτικό πρόγραμμα του σχολείου και καινοτομίες στην οργάνωση και διοίκηση του οργανισμού (Ιορδανίδης, 1998). Τα σύγχρονα αναλυτικά προγράμματα δομούνται με βάση τους γενικούς και ειδικούς στόχους κάθε μαθήματος προσαρμοσμένους στα ενδιαφέροντα των μαθητών, τα περιεχόμενα και τον έλεγχο επίτευξης στόχων. Περιλαμβάνουν μεθοδολογικές υποδείξεις και δυνατότητες χρήσης των μέσων διδασκαλίας που επιτρέπουν στον

εκπαιδευτικό να έχει αυτονομία και ευελιξία στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων/σκοπών της διδασκαλίας (αξιολόγηση των μαθητών και του εκπαιδευτικού τους έργου), καλλιεργούν την αυτενέργεια και προωθούν τη συνεργατική διδασκαλία και μάθηση (Γερογιάννης & Μπούρας, 2007).

1.3 Καινοτομία και αλλαγή.

Κάθε αλλαγή δεν αποτελεί καινοτομία, κάθε καινοτομία όμως εμπεριέχει την έννοια της αλλαγής (Johannessen, 2001). Οι καινοτομίες που έχουν ως χαρακτηριστικό την εισαγωγή του καινούργιου με ποιότητα και τόλμη, συνιστούν αλλαγή συνειδητή και αποφασιστική (Shapiro, Haahr, & Bayer, 2007). Κάθε αλλαγή βέβαια, δεν αποτελεί καινοτομία, κάθε καινοτομία όμως είναι αλλαγή. Ως εκούσιες αλλαγές, οι καινοτομίες βασίζονται σε στόχους και σκοπούς. Κίνητρο είναι η επιθυμία αυτού που καινοτομεί να βελτιώσει την υπάρχουσα κατάσταση, λαμβάνοντας βέβαια σοβαρά υπόψη του το σύστημα αξιών μέσα στο οποίο καινοτομεί. Δε σημαίνει λ.χ. πως η εισαγωγή καινοτομίας που στόχο έχει την αποτελεσματικότερη μάθηση μπορεί να αντιτίθεται στα ανθρώπινα δικαιώματα των μαθητών ή να επηρεάζει την ψυχική τους ισορροπία (Σαβανίδης, Παλαιολόγου, & Μπαλτζής, 2006). Ο όρος «εκπαιδευτική αλλαγή» διακρίνεται από αυτόν της καινοτομίας. Αναφέρεται στη διαδικασία μεταβολής των σκοπών της εκπαίδευσης, των μαθησιακών στόχων, της διδασκαλίας, της αξιολόγησης, της οργάνωσης, της διοίκησης και της χρηματοδότησης των εκπαιδευτικών λειτουργιών (Duke, 2004). Όλες αυτές οι μεταβολές μπορεί να επέλθουν και μέσω της καινοτομίας. Η αλλαγή δεν είναι ευρύτερη έννοια λόγω του ότι μεταβάλλει περισσότερα στοιχεία/πλευρές της εκπαίδευσης. Διαφοροποιείται από την έννοια της καινοτομίας λόγω του ότι δεν είναι απαραίτητα σκόπιμη, ούτε απαραίτητα σχεδιασμένη και δεν εστιάζεται πάντα σε συγκεκριμένο πλαίσιο (Fullan, 1991· Γιαννακάκη, 2005).

Η εκπαιδευτική αλλαγή επομένως είναι μια ευρύτερη διαδικασία και η πραγματοποίησή της απαιτεί χρόνο. Δε συμβαίνει από τη μια μέρα στην άλλη, καθώς επιφέρει βαθιές τομές και οι παράγοντες που εμπλέκονται σ' αυτή είναι πολλοί και περιλαμβάνουν πολλές παραμέτρους (Morrison, 1998). Μεγαλύτερης κλίμακας αλλαγές που αφορούν όχι μόνο το σχολείο, αλλά ολόκληρο το εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζονται ως «εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις» (Vandenberghe, 1988). Η μεταρρύθμιση έχει να κάνει με τη δομή και την οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος, ή με την επιλογή των μορφωτικών αγαθών και των περιεχομένων

μάθησης, τη διδακτική μεθοδολογία, το κλίμα του σχολείου και της σχολικής τάξης (Μαυροσκούφης, 2002).

1.4 Κατηγορίες σχολικών καινοτομιών.

Ειδικότερα μέσα στα ειδικά πλαίσια της σχολικής μονάδας η καινοτομία μπορεί να διακριθεί σε τρεις βασικές κατηγορίες (Stoner & Freeman, 1992· Griffin, 1987· Damanpour, 1987 όπως αναφ. στο Γιαννακάκη 2005). Οι κατηγορίες αυτές θα αποτελέσουν σημείο αναφοράς και στο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας. Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε την ειδική σημασία κάθε κατηγορίας σχολικής καινοτομίας ώστε να γίνει πιο κατανοητή η θεωρητική προσέγγιση της παρούσας εργασίας. Διακρίνουμε λοιπόν τις εξής κατηγορίες σχολικών καινοτομιών:

1. Εκπαιδευτική-παιδαγωγική καινοτομία
2. Διοικητική-οργανωτική καινοτομία
3. Καινοτομία σε ό,τι αφορά το σχολικό κλίμα και τις ανθρώπινες σχέσεις.

Σχετικά με την πρώτη κατηγορία, αυτή σχετίζεται περισσότερο με την εφαρμογή νέων ιδεών που επιφέρουν αλλαγές σε ένα ή περισσότερα από τα τέσσερα δομικά στοιχεία του αναλυτικού προγράμματος και ιδιαίτερα στους α) στόχους, β) στα περιεχόμενα (η διδακτέα ύλη), γ) στις μεθόδους και στα μέσα διδασκαλίας και δ) στις μεθόδους αξιολόγησης (Βρεττός & Καψάλης, 1994).

Η δεύτερη κατηγορία σχετίζεται με την υιοθέτηση νέων τρόπων οργάνωσης και διοίκησης του σχολικού οργανισμού όπως είναι η εισαγωγή καινούργιου μηχανογραφικού συστήματος. Επίσης, στην κατηγορία αυτή εντάσσεται και η εισαγωγή συστήματος επιβράβευσης των δασκάλων που επιδεικνύουν αξιόλογο και άριστο έργο εντάσσεται σε αυτή την κατηγορία (Γιαννακάκη, 2005).

Στην τρίτη κατηγορία εντάσσονται καινοτομίες στο κλίμα και τις ανθρώπινες σχέσεις και περιλαμβάνει αλλαγές στις πεποιθήσεις και τις στάσεις εκπαιδευτικών και μαθητών, καθώς και αλλαγές στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται και αλλαγές που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ δασκάλων, τις σχέσεις τους με τους γονείς των μαθητών, τις σχέσεις σχολείου και τοπικής κοινότητας και όποιες έχουν σχέση με την κοινωνιολογική οργάνωση και διάσταση της σχολικής πραγματικότητας.

Οι τρεις τύποι καινοτομίας όπως είναι προφανές αλληλοεπηρεάζονται αλληλοδιαμορφώνοντας και επηρεάζοντας δημιουργικά ή ανασταλτικά ο ένας τον άλλο, ενώ τα όρια τους δεν είναι πάντα διακριτά. Για παράδειγμα σύμφωνα με τη

Γιαννακάκη (2005), το λεγόμενο «άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία» μπορεί να αναφέρεται, είτε σε εκπαιδευτικές καινοτομίες (π.χ. επισκέψεις σε επαγγελματικούς χώρους και άμεση επικοινωνία με τους εργαζόμενους, ως μια νέα μορφή διδασκαλίας) είτε σε διοικητικές καινοτομίες, όπως η ενεργός συμμετοχή εξωσχολικών φορέων στη διευθέτηση ποικίλων σχολικών ζητημάτων ή ακόμα και στη λήψη αποφάσεων.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη σχολική, διοικητική και οργανωτική καινοτομία, δηλαδή σε όσες καινοτομίες εφαρμόζονται στο πλαίσιο του διοικητικού, οργανωτικού αλλά και ταυτόχρονα παιδαγωγικού έργου του διευθυντή, όπως αυτές διαχέονται μέσω των Τ.Π.Ε στη σχολική πράξη. Βέβαια η διοικητική, οργανωτική καινοτομία σχετίζεται άμεσα με την παιδαγωγική, καθώς όλες οι κατηγορίες αλληλοεπηρεάζονται άμεσα και καθοριστικά.

1.5. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διεξαγωγή αλλά και επιτυχία μιας σχολικής αλλαγής και καινοτομίας.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την υλοποίηση και τη πρόοδο της καινοτομίας είναι οι ίδιοι που επηρεάζουν και την επιτυχία της: η οργανωτική δομή του οργανισμού, οι διαδικασίες που ακολουθούνται για την εφαρμογή της και τέλος, ο πλέον σημαντικός, ο ανθρώπινος παράγοντας (Nadler, 1993 όπως αναφ. στο Κυθραιώτης, 2010).

Ο ρόλος που θα διαδραματίσει σε μια εκπαιδευτική καινοτομία το ανθρώπινο δυναμικό, ξεκινώντας από τα στελέχη της εκπαιδευτικής πολιτικής ηγεσίας, μέχρι και τους εκπαιδευτικούς, που εν τέλει καλούνται να την υλοποιήσουν, είναι ο πιο αποφασιστικός για την επιτυχία της καινοτομίας. Η βούληση και ο ενθουσιασμός των ανθρώπων που θα εμπλακούν, είναι το ήμισυ του παντός (Stern & Jaberg, 2003).

Σύμφωνα με τους Everard et al (2004): οι δομές που καταλύουν τη θετική έκβαση μιας αναπτυξιακής αλλαγής στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι:

- **Η ηγεσία:** Πρωταρχικός παράγοντας της αποδοτικής παιδείας είναι η ποιοτική ηγεσία η οποία θα διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου, τα ανθρώπινα συστήματα κινήτρων και τα σχήματα ανταμοιβών, τα διοικητικά στύλ ηγεσίας αλλά και ικανότητες για τη διαχείριση της αλλαγής, για διαπροσωπική επικοινωνία καθώς επίσης και τα απαραίτητα γνωρίσματα προσωπικότητας. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει στενή συνεργασία με την ομάδα διοίκησης της μεταβατικής

διαδικασίας που διαχειρίζεται την περίοδο της αλλαγής, αλλά και τη μελλοντική μεταβατική περίοδο. Η δομή της διοίκησης μετάβασης είναι ευέλικτη και σε θέση να πληροφορεί, να συμβουλεύει και να κινητοποιεί όλους όσους εμπλέκονται στην αλλαγή.

- **Ο Σκοπός:** Το προσωπικό πορεύεται προς ευδιάκριτους στόχους και έχει αναπτυγμένη αίσθηση προσανατολισμού. Σχολεία χωρίς σαφείς στόχους και ολόπλευρη πολιτική δεν μπορεί να είναι ούτε αποτελεσματικά ούτε αποδοτικά.
- **Δομή-διάρθρωση:** Τη δομή την καθορίζουν οι απαιτήσεις τις δουλειάς και όχι η εξουσία, η αυθεντία ή η συμμόρφωση. Καινοτομίες οι οποίες εισάγονται από την κεντρική εκπαιδευτική ηγεσία, χωρίς τη συγκατάθεση των εκπαιδευτικών, συνήθως ή δε γίνονται αποδεκτές ή δέχονται μεγάλη κριτική. Ενώ, όταν αυτές σχεδιάζονται στο σχολείο και από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς πραγματοποιείται ο έλεγχος της επιτυχίας τους, έχουν περισσότερες πιθανότητες για ένταξη στο σύστημα.
- **Διαδικασία:** Οι αποφάσεις παίρνονται στο επίπεδο που διαθέτει την απαραίτητη πληροφόρηση και δεν γίνεται παραπομπή στα ανώτερα κλιμάκια. Η επικοινωνία είναι καλοπροαίρετη, ανοιχτή και χωρίς διαστρεβλώσεις. Ενθαρρύνεται η σύγκρουση ιδεών και όχι προσώπων. Η εμπλοκή του εκπαιδευτικού στη διαδικασία της καινοτομίας και η δημιουργία κοινών στόχων και αξιών μέσα από προτάσεις νέων καθημερινών πρακτικών και παιδαγωγικών αντιλήψεων θεωρούνται ιδιαίτερα αποτελεσματικοί παράγοντες για την εφαρμογή μιας καινοτομίας (Hargreaves & Evans, 1997· Fullan, 1991).
- **Άνθρωποι:** Η ταυτότητα, η ακεραιότητα και η ελευθερία καθενός γίνονται σεβαστές. Δίνεται βάρος στις εσωτερικές ανταμοιβές και αναγνωρίζεται η δουλειά όλων.
- **Ρεαλισμός:** Οι καταστάσεις αντιμετωπίζονται ως έχουν και οι βελτιώσεις σχεδιάζονται με βάση τις ζωτικές και αξιόπιστες πληροφορίες που λαμβάνονται με τους μηχανισμούς ανατροφοδότησης.
- **Περιβάλλον:** Το σχολείο γίνεται αντιληπτό ως ένα ανοιχτό σύστημα ενταγμένο σε ένα σύνθετο περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά ακατάπαυτα. Υποστήριξη και συνεργασία από γονείς, από τοπικούς και άλλους φορείς, από

την εκπαιδευτική ηγεσία με προγράμματα επιμόρφωσης (Ιορδανίδης, 2000) και παροχής συμβουλευτικής ενίσχυσης, διάθεση απαραίτητων διδακτικών υλικών, τεχνική υποστήριξη και τέλος, αφειδώλευτη αναγνώριση των προσπαθειών είναι απαραίτητα συστατικά για την υλοποίηση της καινοτομίας από όλους.

- **Ισορροπία:** Όλοι οι παράγοντες αλληλεξαρτώνται και πρέπει να εξισορροπούνται· «δε νοείται αποδοτική εκπαιδευτική αλλαγή χωρίς βελτίωση του εργασιακού βίου των εκπαιδευτικών» (Fullan, 1991).
- **Συναδελφικό κλίμα:** Είναι αναγκαία η ανάπτυξη κοινής συναδελφική επαγγελματικής κουλτούρας όπου τα μέλη συζητούν και επικοινωνούν για θέματα του σχολείου ή γενικότερου εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος. Η κουλτούρα που διαμορφώνεται πρέπει να είναι φιλική προς τα λάθη, για να μπορεί να είναι φιλική προς τις καινοτομίες και τη μάθηση και να θεμελιώνεται στην εμπιστοσύνη και στη συνεργασία των εκπαιδευτικών και την παραγωγική εργασία σε ομάδες.

Σίγουρο πάντως είναι, ότι η εφαρμογή κάθε καινοτόμου προσπάθειας συνήθως βρίσκει περιορισμένη ή σθεναρή αντίσταση (Hannan & Freeman, 1984), λόγω αντιτιθέμενων αντιλήψεων σχετικά με τους στόχους, μεθόδους και τρόπους εισαγωγής της καινοτομίας (Everard et all, 2004), ή για κοινωνικοσυναισθηματικούς λόγους (φόβοι, ανασφάλειες για την επερχόμενη αλλαγή, έλλειψη ετοιμότητας για διακινδύνευση) άλλοτε λόγω οργανωτικών διακυμάνσεων (επιπλέον επιβάρυνση εργασίας) και άλλοτε μη εμφανούς αποτελεσματικότητας των καινοτομιών (Everard & Morris, 1999). Οι πολιτικές αντιπαραθέσεις και ο ρόλος των συνδικαλιστικών (φόβοι απώλειας των αποκτηθέντων) οργανώσεων είναι επίσης ένας βασικός παράγοντας αντίστασης ή στήριξης των καινοτομιών.

1.6 Οργανωτικά μοντέλα καινοτομίας-αλλαγής.

Στην προσπάθεια να γίνει χαρτογράφηση της καινοτόμου αλλαγής σε έναν οργανισμό τόσο ως προς το περιεχόμενο (π.χ. η αποστολή και ο σκοπός της αλλαγής) όσο και ως προς τη διαδικασία της (π.χ. πώς θα προωθηθεί η προσπάθεια μιας σχεδιασμένης αλλαγής) ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη κατανόηση της εφαρμογής της και να κατευθυνθεί κατά βέλτιστο τρόπο η δράση προς την επιτυχία της, χρησιμοποιούνται κατάλληλα οργανωτικά μοντέλα (Κυθραιώτης, 2010). Ειδικά στους σχολικούς οργανισμούς, η αλλαγή, που σύμφωνα με τους περισσότερους

ερευνητές δεν θεωρείται ως μεμονωμένο γεγονός ή αποσπασματική διαδικασία αλλά ταυτίζεται με την ανάπτυξη του οργανισμού, είναι αναγκαίο να αντιμετωπίζεται στα πλαίσια ενός μακροπρόθεσμου προγραμματισμού (Ιορδανίδης, 1998). Για το σκοπό αυτό απαιτείται η χάραξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής μέσα από τον καθορισμό των κατάλληλων σκοπών και στόχων ώστε το κάθε μέλος του σχολείου να γνωρίζει τον μελλοντικό προσανατολισμό του οργανισμού.

Μοντέλα καινοτομίας και αλλαγής υπάρχουν αρκετά όπως:

- Εξελικτικής αλλαγής που ταυτίζονται είτε με την ορθολογιστική προσέγγιση είτε με την νεωτεριστική.
- Μοντέλα που εστιάζουν στη γενική ανάπτυξη του οργανισμού.
- Μοντέλα που εστιάζουν ή στη επίλυση προβλήματος ή στην έρευνα δράσης. και τέλος μοντέλα που εστιάζονται στο χώρο της εκπαίδευσης.

Στην έρευνα αυτή θα εστιάσουμε κυρίως στα μοντέλα που σχετίζονται περισσότερο με την εκπαιδευτική αλλαγή και κυρίως με την εισαγωγή και διάχυση της καινοτομίας που αποτελεί και αντικείμενο της έρευνάς μας με έμφαση στο ρόλο του ηγέτη-διευθυντή και οι οποίες θα διαμορφώσουν το ερευνητικό μας εργαλείο και τη μεθοδολογία του.

1.6.1 Η Θεωρία της «διάχυσης» της Καινοτομίας του Rogers.

Ως «καινοτομία» ορίζεται από τον Rogers «κάθε ιδέα, πρακτική ή αντικείμενο, το οποίο γίνεται αντιληπτό ως καινούργιο από κάποιο άτομο ή κάποια ομάδα που το υιοθετεί» (Rogers, 2003: 93). Ως «διάχυση» ορίζεται «η διαδικασία κατά την οποία μια καινοτομία διαδίδεται μέσω ορισμένων καναλιών, με την πάροδο του χρόνου, ανάμεσα στα μέλη ενός κοινωνικού συστήματος» (Rogers, 2003: 93-95). Τέσσερις βασικές παράμετροι συνθέτουν το φαινόμενο των καινοτομιών κατά Rogers: (α) η ίδια η καινοτομία, (β) τα κανάλια διάδοσής της, πώς δηλαδή οι σχετικές πληροφορίες περνούν από το ένα άτομο στο άλλο (communication), (γ) ο παράγων «χρόνος» και (δ) η «φύση» της κοινωνίας, στην οποία εισάγεται η καινοτομία.

Εξηγητικό ρόλο στην υιοθέτηση ή μη μιας καινοτομίας, καθώς και στο ρυθμό προώθησής της παίζουν οι αποκαλούμενες από τον Rogers (2003: 93-95) «ιδιότητες των καινοτομιών». Τέτοιες ιδιότητες είναι:

(α) Το «συγκριτικό πλεονέκτημα» (relative advantage): ο βαθμός, στον οποίο μια καινοτομία γίνεται αντιληπτή ως καλύτερη από την ιδέα ή την πρακτική που

υποκαθιστά, ή αυτό που γενικότερα μια καινοτομία προσφέρει στον αποδέκτη της.

(β) Η «συμβατότητα» (compatibility): ο βαθμός στον οποίο μια καινοτομία είναι σύμφωνη με τις κυρίαρχες αξίες, τις παλαιές εμπειρίες ή τις ανάγκες πιθανών αποδεκτών. Η υιοθέτηση μιας μη συμβατής καινοτομίας συχνά προϋποθέτει την υιοθέτηση ενός καινούργιου συστήματος αξιών, κάτι που συνιστά μια πολύ αργή διαδικασία.

(γ) Η «πολυπλοκότητα» (complexity): ο βαθμός στον οποίο μια καινοτομία είναι απλή στην κατανόηση και τη χρήση της.

(δ) Η δυνατότητα πειραματισμού στην πράξη σε περιορισμένη αρχικά κλίμακα (triability), έτσι ώστε να περιορισθεί ο βαθμός αβεβαιότητας (uncertainty) σχετικά με μια πιθανή υιοθέτησή της έναντι άλλων εναλλακτικών λύσεων.

(ε) Ο βαθμός στον οποίο τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της είναι παρατηρήσιμα (observability).

Σχετικά με το «χρόνο» της διαδικασίας υιοθέτησης μιας καινοτομίας (adoption process) ο Rogers (2003) διακρίνει πέντε στάδια: (α) πρώτη γνώση της καινοτομίας, (β) διαμόρφωση στάσης απέναντί της μέσω της αναζήτησης σχετικής πληροφόρησης, (γ) απόφαση υιοθέτησης ή απόρριψής της, (δ) εφαρμογή της καινοτομίας. Σημαντικό στοιχείο του σταδίου αυτού είναι η «επαν-επινοήση» (*re-invention*), που ορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο μια καινοτομία μεταβάλλεται ή τροποποιείται από τον χρήστη κατά τη διαδικασία της υιοθέτησής της και της εφαρμογής της» και τέλος η (ε) επιβεβαίωση της ειλημμένης απόφασης ή υπαναχώρηση (δες σχήμα 2). Ανάλογα με το ρυθμό υιοθέτησης μιας καινοτομίας κατηγοριοποιεί το σώμα των αποδεκτών της σε (α) νεωτεριστές (innovators), (β) πρώιμους αποδέκτες (early adopters), (γ) πρώιμη πλειοψηφία (early majority), (δ) ύστερη πλειοψηφία (late majority) και (ε) βραδυπορούντες (laggards) (Δες σχήμα 2).

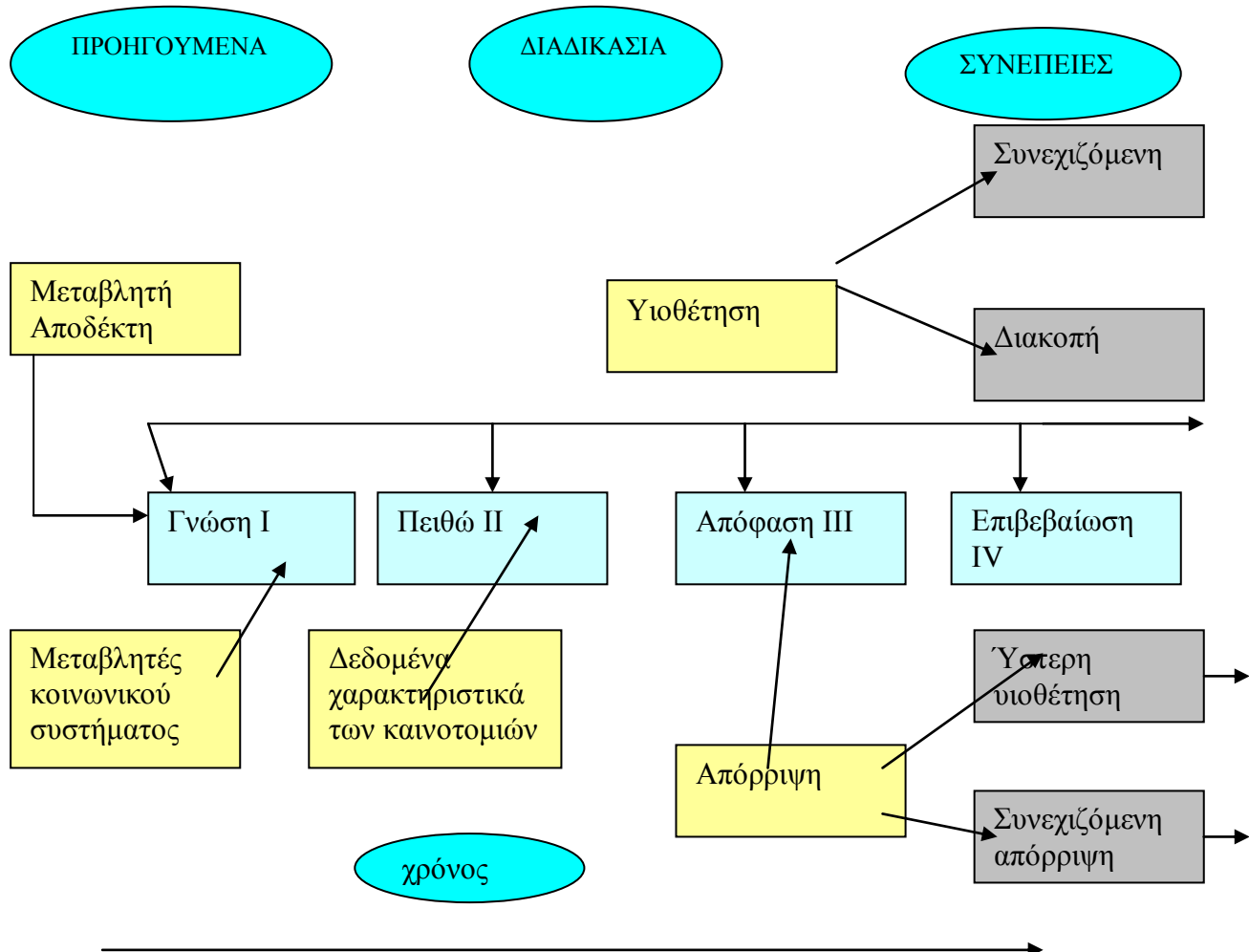
Ως προς τον παράγοντα «φύση» της κοινωνίας όπου διαχέεται η καινοτομία, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο ρόλο της υπάρχουσας κοινωνικής δομής, τυπικής με τις ιεραρχίες της και άτυπης με τη λειτουργία των διαπροσωπικών σχέσεων. «Φορείς αλλαγής» (change agents) και «διαμορφωτές της κοινής γνώμης» (opinion leaders) είναι όροι που αποδίδονται σε στελέχη των οποίων ο ρόλος είναι κομβικός στο σύστημα του «δικτύου επικοινωνιών» (communicational network: άτομα που συνδέονται μεταξύ τους με ροή πληροφοριών που βασίζεται σε συγκεκριμένα πρότυπα), στο οποίο στηρίζεται η διαδικασία διάχυσης της καινοτομίας. Πολύ

σημαντικός για τη διάχυση της καινοτομίας είναι ο ρόλος του ευρύτερου πολιτισμικού πλαισίου(context).

Σχήμα 1. Χρόνος αποδοχής νεωτερισμών κατά Rogers (2003).



Σχήμα 2. Το μοντέλο διάχυσης καινοτομίας του Rogers(2003)



1.6.2 Το μοντέλο εκπαιδευτικής αλλαγής του Fullan.

Ο Fullan (1991) προσάρμοσε στις εκπαιδευτικές ανάγκες την προσέγγιση στις αλλαγές ευρείας κλίμακας των Beckhard & Harris (1987). Το μοντέλο του Fullan προτείνει την αλλαγή και βελτίωση της σχολικής μονάδας μέσα από μια διαδικασία τριών φάσεων (Κυθραιώτης, 2010). Τα τρία στάδια της αλλαγής γίνονται σε δύο επίπεδα: το επίπεδο της τάξης και το επίπεδο του σχολείου-οργανισμού.

1) Εισαγωγή: περιλαμβάνει την απόφαση για την έναρξη της διαδικασίας της αλλαγής και την ανάπτυξη της αφοσίωσης σε αυτήν. Η διαδικασία ξεκινά με την ανασκόπηση της παρούσας κατάστασης και την αναγνώριση ότι οι υπάρχουσες πρακτικές δεν είναι πλέον αποτελεσματικές. Ένας ενεργός υπερασπιστής που κατανοεί και υποστηρίζει την αλλαγή είναι απαραίτητος παράγοντας της επιτυχημένης εισαγωγής, ώστε να συνδέσει την αλλαγή με τις ανάγκες του σχολείου και να προωθήσει μια σαφή, ποιοτική και καλά δομημένη προσέγγιση της στα πλαίσια ενός από κοινού επιδιωκόμενου οράματος.

Για την επιτυχή εισαγωγή της αλλαγής πρέπει να επιτευχθούν δηλαδή τα κάτωθι στάδια.

- Σύνδεση της αλλαγής με την καθημερινή λειτουργία και με τις ανάγκες του σχολείου.
- Μια σαφής και καλά δομημένη προσέγγιση για αλλαγή.
- Ένας ενεργός υπερασπιστής που κατανοεί και υποστηρίζει την αλλαγή.
- Μια ενεργητική έναρξη της αλλαγής.

2) Εφαρμογή: περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την εφαρμογή της αλλαγής στην πράξη. Σε αυτή τη φάση εντοπίζονται οι πιθανοί τρόποι ικανοποίησης των αναγκών, επιλέγονται οι κατάλληλοι και εφαρμόζονται μέσα από έναν προσεκτικό σχεδιασμό δράσεων, τον ξεκάθαρο καταμερισμό αρμοδιοτήτων και τη σαφή απόδοση της ευθύνης συντονισμού, ώστε να παρακολουθείται η πρόοδος και να αντιπαραέρχονται οι δυσκολίες που παρουσιάζονται. Πρακτικές ανάπτυξης και διατήρησης της αφοσίωσης των εμπλεκόμενων, όπως η κατάλληλη επιμόρφωση του προσωπικού και η υιοθέτηση συστήματος αναγνώρισης και ανταμοιβής ενισχύουν το επιθυμητό αποτέλεσμα (Ιορδανίδης, 2000).

Οι σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας σε αυτό το στάδιο είναι:

- Ξεκάθαρη ευθύνη για συντονισμό (ο διευθυντής, ένας συντονιστής, ένας εξωτερικός σύμβουλος)
- Διαμοιρασμός του ελέγχου της εφαρμογής και υποστήριξη προς την αλλαγή.
- Κατάλληλη ανάπτυξη και επιμόρφωση προσωπικού (Ιορδανίδης, 2000).
- Αμοιβές στους εκπαιδευτικούς από την αρχή (ανάληψη ευθυνών και εξουσιών, συναδελφικότητα, ικανοποίηση ανάγκης για συναντήσεις, παροχή βοήθειας στην τάξη, μείωση του φόρτου εργασίας, κάλυψη εξόδων, προμηθειών και πόρων).

3) Εσωτερίκευση: αφορά το στάδιο όπου επιτυγχάνεται σταθεροποίηση της νέας κατάστασης. Η αλλαγή παύει να θεωρείται ως κάτι νέο και γίνεται μέρος της σχολικής καθημερινότητας. Η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση της αλλαγής, το ταίριασμα της με τις δομές, την οργάνωση και τους πόρους του σχολείου, οι ισχυροί δεσμοί με την προωθημένη μεταρρυθμιστική κουλτούρα, και η διαδεδομένη χρήση της στην κοινότητα αποτρέπει την περίπτωση παλινδρόμησης και την εδραιώνει ως νέο εκπαιδευτικό καθεστώς.

Οι παράγοντες επιτυχίας στο στάδιο αυτό είναι:

- Το «ταίριασμα» της αλλαγής με την οργανωτική δομή του σχολείου.
- Η εξάλειψη ανταγωνιστικών πρακτικών.
- Ισχυροί δεσμοί με άλλες αλλαγές μέσα από το αναλυτικό πρόγραμμα και τη διδασκαλία στην τάξη.
- Διαδεδομένη χρήση στο σχολείο και στην κοινότητα που αυτό ανήκει.
- Επαρκής αριθμός τοπικών φορέων για εξάσκηση στις δεξιότητες.

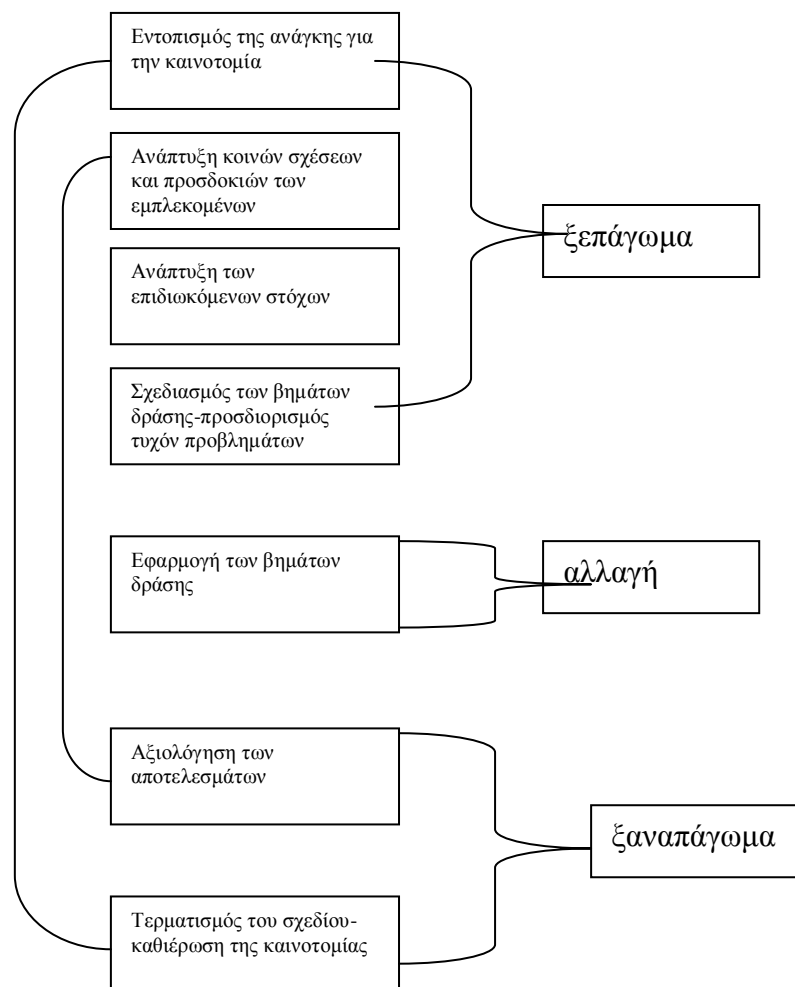
Σχετικά με το ρόλο του διευθυντή κατά το Fullan, αυτός θεωρείται πολύ καθοριστικός για την εισαγωγή και διάχυση της καινοτομίας-αλλαγής. Ο διευθυντής είναι ο θυρωρός της αλλαγής στο σχολείο. Δεν υπάρχει βελτιωμένο σχολείο χωρίς κάποιο ηγέτη που είναι καλός στη μεταμορφωτική ηγεσία. Οι επιτυχημένοι διευθυντές καταργούν την κάθετη ιεραρχία, επικοινωνούν με τους γονείς και τη κοινότητα και εργάζονται σκληρά για να πετύχουν την επαγγελματική επάρκεια. Είναι εκείνοι που έχουν τη δυνατότητα να πετύχουν το περιβάλλον της μαθησιακής κοινότητας, ωστόσο, είναι λίγοι αυτοί που μπορούν να κάνουν κάτι τέτοιο. Μια κύρια αρετή του διευθυντή είναι η καλλιέργεια της ελπίδας και ενός οράματος για τον οργανισμό που υπηρετεί.

1.6.3. Το μοντέλο αλλαγής και εισαγωγής καινοτομιών του Lewin.

Για την ορθότερη οργάνωση της διαδικασίας της αλλαγής έχουν προταθεί αρκετά μοντέλα, ένα από τα παλαιότερα και βασικά για τη συστημική επεξήγηση του ρυθμιστικού ρόλου της καινοτομίας είναι το μοντέλο του Lewin (Schein, 1995).

Στο πρώτο στάδιο του «ξεπαγώματος» (unfreezing) ή «αποδέσμευσης» ή «υιοθέτησης» (initiation), γίνεται η αμφισβήτηση του κατεστημένου, αναγνωρίζεται η ανάγκη για αλλαγή –καινοτομία και ωθούνται τα άτομα σε νέους τρόπους σκέψης, δράσης και συμπεριφοράς. Δημιουργείται θετική προσδοκία και όραμα για τη νέα επιθυμητή κατάσταση. Στο δεύτερο στάδιο της «αλλαγής» (change) ή «μεταβολής» ή «εφαρμογής» (implementation) γίνεται η υλοποίηση της καινοτόμου δράσης με όλες τους παράγοντες που επηρεάζει η αλλαγή: γνώσεις, ικανότητες, στάσεις, συμπεριφορές και διαδικασίες. Στο τελευταίο στάδιο του «ξαναπαγώματος» (refreeze) ή «επαναδέσμευσης» ή «θεσμοθέτησης» (institutionalization), πραγματοποιείται η εδραίωση της καινοτομίας και η μετατροπή της σε κατεστημένο (Fullan, 1988). Διαφορετικά αν δε συμβεί το τελικό στάδιο επέρχεται πρόσκαιρη αλλαγή.

Ακολούθως συγκροτείται η «ομάδα διαχείρισης της κρίσης-αλλαγής-καινοτομίας» που αποτελεί την «κρίσιμη μάζα της αλλαγής» (Margaryan, 2008). Τα στελέχη της πρέπει τα ίδια να είναι πεπεισμένα για την ανάγκη της αλλαγής (Bucko, 1994). Εφαρμόζεται η καινοτομία και ελέγχεται για την αποτελεσματικότητά της, τόσο για να βελτιωθεί η διαδικασία εφαρμογής (βραχυπρόθεσμη αξιολόγηση) όσο και για να προβληθούν οι επιτυχίες (μακροπρόθεσμη αξιολόγηση) (Weston & Bain, 2009). Κάνει, τέλος, ο Διευθυντής την προσπάθεια υπέρβασης των οργανωτικών προβλημάτων (αναζήτηση πόρων, διαμόρφωση αιθουσών διδασκαλίας, αναπροσαρμογή προγράμματος, βελτίωση των μέσων) μέσω μηχανισμού διαρκούς στήριξης (Geijser et al, 1999) για την εδραίωση και την εγκαθίδρυση της αλλαγής (προϋπολογισμό, δομή οργάνωσης, μάζα υποστηρικτών).



Σχήμα 3: Μοντέλο Σχεδιασμένης Καινοτομίας του Lewin(τροποποίηση από Παπαλεξανδρή & Μπουραντά, (2003)

2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

2.1. Το φαινόμενο της προώθησης καινοτομιών στο χώρο της εκπαίδευσης.

Οι αλλαγές που συντελούνται σε κοινωνικό-πολιτικό και σε οικονομικό-τεχνολογικό επίπεδο, στο διεθνή χώρο, δημιουργούν μια σειρά προκλήσεων, που εμπλέκουν το εκπαιδευτικό σύστημα, ως ανοικτό σύστημα που είναι, και το υποχρεώνουν να αντιδράσει σ' αυτές (Κουλαϊδής κ.α., 2006). Στη σύγχρονη εποχή όπου η ταχύτητα των αλλαγών απαξιώνει πολύ γρήγορα τη γνώση του παρελθόντος και η γνώση αποτελεί αγαθό ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις, είναι γεγονός ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κερδίζουν εκείνα τα κράτη που έχουν τον τρόπο να παράγουν πληθώρα καλύτερων πληροφοριών και κατάλληλα βελτιωμένων γνώσεων (Ζμας, 2007). Η ανάδυση μιας οικονομίας της γνώσης η οποία βασίζεται περισσότερο στην παραγωγή, ταχύτατη διακίνηση και διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών απ'

ότι στην παραγωγή αντικειμένων, διαφαίνεται με τη δημιουργία νέου είδους εταιριών και με την αλλαγή των μεθόδων και τεχνικών της προσφερόμενης ανθρώπινης εργασίας (OECD, 2011).

Υπό το πρίσμα αυτών των αλλαγών, η εκπαίδευση καλείται όχι μόνο να επαναπροσδιορίσει το ρόλο της σε σχέση με την κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα, αλλά και να πρωταγωνιστήσει στα νέα σχήματα, που θα προέλθουν από τη μετάβαση στην «κοινωνία της γνώσης», όπως αυτό της «δια βίου εκπαίδευσης» (Johannessen et al, 2001). Οι διεθνείς οργανισμοί (UNESCO, Ο.Ο.Σ.Α., Διεθνής Τράπεζα, Συμβούλιο Ευρώπης) παίζουν σημαντικό ρόλο, τόσο στον ιδεολογικό προσανατολισμό της εκπαίδευσης (με τα διάφορα κείμενά τους, τις εκθέσεις και διάφορες έρευνες τους), όσο και στις προτεινόμενες πρακτικές που διαμορφώνονται με τη σύμπραξη διαφόρων κρατών (Ιορδανίδης, 2005). Ο στόχος για τα εκπαιδευτικά συστήματα είναι να εξασφαλιστεί η κοινωνική συνοχή, καθώς επίσης και να παραχθούν πολύ καλά καταρτισμένοι ενεργοί πολίτες, όσο το δυνατόν καλύτερα προετοιμασμένοι για την άστατη και ευμετάβλητη αγορά εργασίας. Για το σκοπό αυτό η UNESCO (1999) προτείνει ένα ευέλικτο σύστημα εκπαίδευσης, θεμελιωμένο σε ποικίλα εκπαιδευτικά προγράμματα, ικανό να γεφυρώσει μεταξύ τους, από τη μια μεριά, διαφορετικούς τύπους εκπαίδευσης και, από την άλλη, την επαγγελματική ζωή με την επιμόρφωση (Ιορδανίδης, 2000).

Το προτεινόμενο εκπαιδευτικό σύστημα είναι αναγκαίο να χαρακτηρίζεται από ανάλογη των περιστάσεων εκπαιδευτική διοίκηση, μια σχολική ηγεσία όχι μόνο αποτελεσματική στη διαχείριση της τρέχουσας κατάστασης αλλά κυρίως γόνιμη στο να καλλιεργήσει και να αναπτύξει την ικανότητά της να διαχειρίζεται και να κατευθύνει τις αλλαγές (Everard, Morris & Wilson, 2004). Αυτή η τάση θεμελιώνεται στην έννοια της «οργανωσιακής ανάπτυξης» όπως ορίζεται για την παιδεία από τους (Fullan, Miles & Taylor, 1980: 185-186) «μια συγκροτημένη, συστηματικά σχεδιασμένη και αδιάπτωτη προσπάθεια αυτομελέτης και βελτίωσης του συστήματος, που επικεντρώνεται με σαφήνεια στην αλλαγή επίσημων και ανεπίσημων διαδικασιών, μεθόδων, κανόνων και δομών με τη χρήση εννοιών της συμπεριφορικής επιστήμης. Οι στόχοι της οργανωσιακής ανάπτυξης περιλαμβάνουν τη βελτίωση και της ποιότητας ζωής των ατόμων, καθώς επίσης και τη λειτουργία και απόδοση του οργανισμού, με άμεσο ή έμμεσο επίκεντρο τα εκπαιδευτικά θέματα»

Το σύγχρονο σχολείο οργανώνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να προσαρμοστεί και να λειτουργεί αποτελεσματικά στις νέες επιβεβλημένες συνθήκες και να

ανταποκρίνεται με επιτυχία σε καταστάσεις που απαιτούν αλλαγές ή καινοτομίες. Πρόσφατα παραδείγματα τέτοιων προσπαθειών στις ελληνικές σχολικές μονάδες είναι η δημιουργία τάξεων υποδοχής για τους παλιννοστούντες μαθητές, η εισαγωγή των ηλεκτρονικών υπολογιστών, η καθιέρωση της ενισχυτικής διδασκαλίας, η δημιουργία τμημάτων διευρυμένου ωραρίου.

Η εισαγωγή στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Προγραμμάτων Καινοτόμων Δράσεων που δίνουν έμφαση στις ομαδοσυνεργατικές και βιωματικές προσεγγίσεις της γνώσης, στην ανάπτυξη μεταγνωστικών δεξιοτήτων των μαθητών, και στην επικαιροποίηση των Αναλυτικών Προγραμμάτων Σπουδών (Α.Π.Σ.) αποδυναμώνουν τον παραδοσιακό ρόλο του σχολείου και διαφοροποιούν τους στόχους της εκπαίδευσης εστιάζοντας: α) στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των μαθητών σε θέματα Περιβάλλοντος και Υγείας, στην καλλιέργεια αξιών, θετικών στάσεων και συμπεριφορών για την προστασία του περιβάλλοντος και την ποιότητα ζωής, στην ανάδειξη και προώθηση στοιχείων του πολιτισμού και τη σύνδεση της παιδείας με τις τέχνες, αλλά και β) στην εξοικείωση των εκπαιδευτικών με σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας και μάθησης και στην αναβάθμιση του διδακτικού έργου (Σπυροπούλου κ.ά., 2007).

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί αποτελούν ανοιχτά εκπαιδευτικά συστήματα (Σαϊτης, 1992). Αυτό σημαίνει ότι δέχονται επιδράσεις από το εξωτερικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Μπελαδάκη (2007), αυτά που ισχύουν σε κάθε μορφή διοίκησης σε άλλους επαγγελματικούς χώρους ισχύουν και στον χώρο της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση δηλαδή, είναι ανάγκη να αποτελέσει χώρο προσανατολισμού της κοινωνίας στις απαιτήσεις του μέλλοντος. Στις δομές της χρειάζεται να αναπτύσσονται αντιλήψεις που να βασίζονται στα επιστημονικά δεδομένα και να διαμορφώνουν τις τάσεις, οι οποίες να οδηγούν σε βελτιώσεις και αλλαγές. Γι' αυτό βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της κοινωνίας είναι η βελτίωση της εκπαίδευσης. Η τελευταία προκύπτει μέσα από το συστηματικό σχεδιασμό της σχολικής πραγματικότητας με στόχο την αλλαγή της οργανωσιακής ανάπτυξης (organization development) (Fullan, Miles & Taylor, 1980).

Η εκπαίδευση είναι ένα σύνολο παιδαγωγικών διαδικασιών, που έχουν ελεγχθεί και θεσμοθετηθεί. Υπό αυτήν την έννοια δεν είναι δυνατό να αντιμετωπισθεί ως ένα φαινόμενο αποστασιοποιημένο από τις ευρύτερες ιδεολογικές και επιστημονικές συνθήκες. Τα εκπαιδευτικά συστήματα αποτελούν διεθνή πρότυπα μάθησης, τα οποία έχουν εξειδικευμένη μορφή, με απώτερο στόχο τον προσδιορισμό

των γενικών ικανοτήτων και των δεξιοτήτων, την καθιέρωση βαθμολογικού συστήματος προσαρμοσμένου στις απαιτήσεις της εποχής και συνυφασμένου με τους εκπαιδευτικούς στόχους. Η σχολική μονάδα είναι ένα ανοιχτό σύστημα με επιμέρους υποσυστήματα, τα οποία συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Θεοφιλίδης, 1994).

2.2 Η εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση στην Ελλάδα.

Σήμερα, που η ελληνική σχολική πραγματικότητα παρουσιάζει φαινόμενα τυποποίησης, η διαδικασία παροχής γνώσεων αλλά και η κοινωνικοποίηση των μαθητών έχουν υποταχθεί στη μετάδοση της «ύλης» και τις απαιτήσεις των εξετάσεων (Σαΐτης, 2008). Οι μορφές σχολικής εργασίας σπάνια ανανεώνονται και η επικοινωνία εκπαιδευτικού και μαθητή ή μαθητών μεταξύ τους γίνεται με προκαθορισμένα πρότυπα σκέψης και συμπεριφοράς. Είναι επομένως επιτακτική η ανάγκη να δοκιμαστούν νέες και πιθανόν αποτελεσματικότερες μορφές σχολικής εργασίας και διαφορετικοί τρόποι αλληλεπίδρασης, με λίγα λόγια να αναπτυχθούν και να διερευνηθούν καινοτόμες δράσεις στο σύγχρονο σχολείο (Μπαγάκης, 2000). Τα καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι προγράμματα με παιδαγωγική εκκίνηση, διαθεματικά και εντάσσονται στη λογική του μαθητή που προσπαθεί να κατανοήσει την πραγματικότητα για να ενταχθεί με δημιουργικό τρόπο σε αυτή χωρίς άγνοια και φόβους (Κουλουμπαρίτη, 2002).

Τα τελευταία χρόνια, σε αρκετά εκπαιδευτικά συστήματα των χωρών- μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης εισήχθησαν καινοτόμα προγράμματα με στόχο την αλλαγή της παραδοσιακής διαδικασίας μάθησης σε διερευνητική – ομαδοσυνεργατική, μέσω ολιστικής προσέγγιση της γνώσης, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την καλλιέργεια θετικών στάσεων και συμπεριφορών των μαθητών (C.I.D.R.E.E., 1999· Gough, 1997).

Στην Ελλάδα, τα περισσότερα θεσμοθετημένα καινοτόμα προγράμματα (όπως η Ευέλικτη Ζώνη, η Αγωγή Υγείας, τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα (Socrates–Comenius, η Περιβαλλοντική Εκπαίδευση κ.ά.), υλοποιούνται, ως προαιρετικά, εκτός του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου και χρηματοδοτούνται από το Υ.Π.Ε.Π.Θ και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Προσβλέπουν στην οριζόντια επικοινωνία των σχολείων με στόχο την ενθάρρυνση της διακρατικής συνεργασίας μεταξύ σχολικών μονάδων, τη βελτίωση της επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών, καθώς και την προαγωγή

της εκμάθησης γλωσσών και τη διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση και δίνουν τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να εφαρμόσουν το δικό τους αναλυτικό πρόγραμμα, νέες μεθόδους διδασκαλίας και να χρησιμοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες (Υ.Π.Ε.Π.Θ., 2003) Στην Ελλάδα, στις κρατικές αλλά και διακρατικές προσπάθειες για την προώθηση και ανάδειξη της καινοτομίας, οι νέες τεχνολογίες εντάσσονται και αναδεικνύονται σε ρόλο κλειδί.

2.3 Αποκέντρωση και καινοτομία στη σχολική πράξη.

Στην προσπάθεια προώθησης της καινοτομίας στη σχολική πράξη, πολλές κυβερνήσεις προχώρησαν σε μεταρρυθμίσεις μετατοπίζοντας αποφασιστικές αρμοδιότητες από τα κεντρικά όργανα στα ίδια τα σχολεία (Γιαννακάκη, 2005) αλλά και οργανώνοντας θεσμικά όργανα και ειδικές νομοθεσίες που προωθούν και αναδεικνύουν τη σχολική καινοτομία τόσο σε κρατικό όσο και σε διακρατικό επίπεδο. Βέβαια παρά την πληθώρα πρακτικών και πρωτοβουλιών για την εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο, παρατηρείται απουσία συσχέτισης μεταξύ εκπαιδευτικής αποκέντρωσης και εφαρμογής νέων, βελτιωμένων, πρακτικών διδασκαλίας ή καλύτερης μαθητικής επίδοσης (Fullan, 1995).

Με αυτό τον τρόπο οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η μεταβίβαση εξουσίας από τα κεντρικά όργανα στη σχολική μονάδα δεν επαρκεί από μόνη της, για την ανάπτυξη καινοτομιών (Γιαννακάκη, 2005). Οι καινοτομίες σχετίζονται περισσότερο με τα χαρακτηριστικά του ίδιου του σχολείου στο οποίο γίνονται πράξη και μια σειρά, τοπικών, παραγόντων που βρίσκονται έξω από τον έλεγχο των υπεύθυνων της γενικής εκπαιδευτικής πολιτικής (Mulford, 1998· Heck et al., 2001· Silins et al., 2002 όπως αναφ. στο Γιαννακάκη, 2005).

3. Τ.Π.Ε ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

3.1 Η καινοτόμος δυναμική των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση.

Οι καινοτομίες που εισάγονται τα τελευταία χρόνια σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, αποτελούν μια οργανωμένη προσπάθεια να ανοίξει το σχολείο τους ορίζοντές του στα πραγματικά κοινωνικά δρώμενα, στα πραγματικά προβλήματα, στη σύγχρονη τεχνολογία, στις νέες επιστημονικές γνώσεις και πληροφορίες, στο περιβάλλον και σε άλλα επίκαιρα ζητήματα και εξελίξεις. Με αυτό τον τρόπο είναι απαραίτητη η εισαγωγή στην εκπαίδευση νέων μεθόδων διδασκαλίας, καινούργιας ατμόσφαιρας και νοοτροπίας. Μια αναγκαία καινοτομία η οποία προκύπτει από τις

αλματώδεις εξελίξεις στον χώρο των επιστημών και της τεχνολογίας που χαρακτηρίζουν τη σημερινή εποχή, είναι και η εισαγωγή των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση.

3.1.1 Τι είναι οι Τ.Π.Ε.

Ο όρος Τ.Π.Ε, όπως αναφέρει ο Σαΐτης (2008), παρουσιάζοντας μια πληθώρα απόψεων διάφορων συγγραφέων, αναφέρεται σε όλες τις τεχνολογίες, τις λύσεις και τις εφαρμογές που προκύπτουν από τη σύγκλιση των τεχνολογιών της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και των πολυμέσων και οι οποίες καλλιεργούνται μέσα στις διάφορες οικονομικές και κοινωνικές δραστηριότητες. Ο όρος συνδέεται με κάθε είδους τεχνολογικές εφαρμογές, από τα απλά υπερμέσα και τα δικτυακά συστήματα, έως τις εφαρμογές της ρομποτικής, της τεχνητής νοημοσύνης και της ασύρματης επικοινωνίας, τα οποία χρησιμοποιούνται, μεμονωμένα ή συνδυαστικά με άλλα ψηφιακά ή φυσικά κατασκευάσματα, με στόχο τις διαδικασίες μάθησης και όχι την απλή τέλεση μιας λειτουργίας. Γενικά, είναι αποδεκτό ότι οι Τ.Π.Ε υποδηλώνουν τον εκσυγχρονισμό όλων των οργανισμών στους οποίους χρησιμοποιούνται, συμπεριλαμβανομένων και των εκπαιδευτικών μονάδων, γιατί παρέχουν και αξιοποιούν εκσυγχρονισμένες διαδικασίες μάθησης και διοίκησης.

Σύμφωνα μάλιστα με το σχολικό εγχειρίδιο της Ελληνικής Γλώσσας της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, (Αναστασιάδης, κ.α, 2000: 98) οι Τ.Π.Ε ορίζονται ως εξής: «με τον όρο Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε) αναφερόμαστε στους υπολογιστές, τα δίκτυα, το διαδίκτυο (internet), τον παγκόσμιο ιστό (web), υπηρεσίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, οτιδήποτε σχετίζεται με υλικό και λογισμικό, ακόμα και ηλεκτρονικά μικροεξαρτήματα και εξοπλισμό αυτοματισμού γραφείου (φαξ, φωτοαντίγραφα ,σαρωτές, εκτυπωτές, κλπ.)» (Χλαπάνης, 2006). Η χρήση των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση ενισχύθηκε με την επένδυση σημαντικών κεφαλαίων τόσο για τον υλικό εξοπλισμό και τη δικτύωση των σχολείων όσο και για την εκπαίδευση δασκάλων και καθηγητών σε θέματα χρήσης της τεχνολογίας (Cuckle & Clarke, 2002).

3.1.2 Η χρήση των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση.

Η υιοθέτηση και αξιοποίηση των Τ.Π.Ε στην εκπαιδευτική πράξη, είναι απαραίτητη, διαθέτοντας συγχρόνως πολύπλευρες εκφάνσεις. Επομένως κρίνεται απαραίτητη η διευκρίνιση της έννοιας της εισαγωγής των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση, η οποία έχει τέσσερις διαστάσεις (Hooper & Rieber, 2000):

1. Τη διοικητική της χρήση.

2. Την παροχή της ως αυτόνομο γνωστικό αντικείμενο.
3. Τη χρήση της ως μέσο διδασκαλίας.
4. Τη χρήση της ως μέσο επικοινωνίας.

Οι Τ.Π.Ε ή Νέες Τεχνολογίες έχουν ως κέντρο τον ηλεκτρονικό υπολογιστή ο οποίος, σήμερα, είναι εμπλουτισμένος αφενός με δυνατότητες πολυμέσων, που επιτρέπουν την καταγραφή, επεξεργασία και αποθήκευση κειμένου, ήχου, κινούμενης εικόνας και βίντεο (και το μεταξύ τους συνδυασμό) και δυνατότητες υπερμέσων, δηλαδή τη μη γραμμική διασύνδεση του υπερκειμένου και των πολυμέσων μέσω συνδέσμων (links) σε αλληλεπίδραση με το χρήστη και αφετέρου με δυνατότητες τηλεπικοινωνίας μεταξύ ανθρώπων και συσκευών και συσκευών μεταξύ τους, όσο και πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων, τράπεζες πληροφοριών. Οι τεχνολογίες αυτές επιφέρουν σταδιακά επανάσταση στις κοινωνικές, πολιτιστικές και οικονομικές δομές, δημιουργώντας νέες συμπεριφορές ως προς τις πληροφορίες, τη γνώση και την επαγγελματική δραστηριότητα (http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/l24226h_el.htm).

Η σημασία που δίνει όχι μόνο η κοινωνία μας αλλά το παγκόσμιο εκπαιδευτικό ενδιαφέρον διαφαίνεται από το γεγονός πως σε ό,τι έχει σχέση με το νέο εγγραμματισμό, δηλαδή την εισαγωγή των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση η Ευρωπαϊκή ένωση οδηγείται στη δημιουργία ποσοτικών δεικτών που αποτιμούν το βαθμό προόδου των εκπαιδευτικών συστημάτων με βάση την αναλογία μαθητών ανά υπολογιστή και το βαθμό πρόσβασης στο διαδίκτυο.

3.1.3 Λόγοι εισαγωγής της χρήσης των Τ.Π.Ε

Η εξέλιξη της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών καθώς και οι νέες δυνατότητες διαχείρισης των πληροφοριών, καθιστούν αναπόφευκτη την εισαγωγή της Πληροφορικής στην εκπαίδευση, δεδομένου ότι προσφέρει στους σημερινούς μαθητές, στο πλαίσιο της γενικής τους εκπαίδευσης, τις απαιτούμενες δεξιότητες και τεχνολογικές γνώσεις που θα τους επιτρέψουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Ειδικότερα, οι λόγοι της επιταχυνόμενης αυτής ενσωμάτωσης των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση είναι πολλαπλοί:

- Η «πληροφοριοποίηση» της κοινωνίας, δημιουργεί, έμμεσα, στους μαθητές την ανάγκη να αποκτήσουν ένα είδος «πληροφορικής κουλτούρας» που θα τους επιτρέψει να ενσωματωθούν καλύτερα στη σημερινή κοινωνία. Η ενσωμάτωση αυτή μπορεί να σημαίνει μια πιο ολοκληρωμένη συμμετοχή στα

κοινά (ενεργοί πολίτες) και γενικότερα πιο ουσιαστική συμμετοχή στο κοινωνικό γίνεσθαι.

- Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα του εκπαιδευτικού συστήματος (για παράδειγμα, το γεγονός ότι τα σχολεία εμπλέκονται πλέον και σε ευρωπαϊκά προγράμματα), αλλά και η γενική κρίση του εκπαιδευτικού συστήματος καθιστούν αναγκαία την εισαγωγή των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση, καθώς θεωρείται ότι μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά στη βελτίωση των διαδικασιών διδασκαλίας και εκμάθησης, αλλά και γενικότερα να δημιουργήσουν περιβάλλοντα για την ανάπτυξη ιδιαίτερων δεξιοτήτων και την απόκτηση νέων γνώσεων.
- Οι γνώσεις της πληροφορικής μπορούν να είναι εξαιρετικά χρήσιμες για τη μελλοντική επαγγελματική πρόοδο των σημερινών μαθητών (Δ.Ε.Π.Π.Σ-Α.Π.Σ, 2002).

Επιπρόσθετα, οι Τ.Π.Ε προσφέρουν νέους τρόπους μάθησης και διδασκαλίας, όπως, για παράδειγμα, επικοινωνιακή, διερευνητική και ανακαλυπτική μάθηση, συνεργατική μάθηση, χρήση πολυμέσων και τέλος πιο βιοματική κοινωνικοπολιτισμική μάθηση (Κόκκοτας, 2002).

Οι προσεγγίσεις αυτές συμβάλλουν στον τεχνολογικό και επιστημονικό αλφαριθμητισμό καθώς και στην ανάπτυξη κριτικής σκέψης, σημεία τα οποία αποτελούν βασικούς σκοπούς της εκπαίδευσης και είναι εφόδια απαραίτητα για την επαγγελματική και την ευρύτερη κοινωνική ένταξη των μαθητών-αυριανών πολιτών (Δ.Ε.Π.Π.Σ-Α.Π.Σ, 2002). Γι' αυτούς τους λόγους τα τελευταία χρόνια οι Τ.Π.Ε βρίσκονται σε διαδικασία ένταξης και ενσωμάτωσης στα Αναλυτικά Προγράμματα διαφόρων εκπαιδευτικών συστημάτων, μεταξύ αυτών και του ελληνικού (Κόκκοτας, 2002). Είναι αναγκαίο να γίνει κατανοητό ότι «αν θέλουμε να επιδιώκουμε ένα δίκαιο εκπαιδευτικό σύστημα που προσφέρει ίσες ευκαιρίες στους νέους, πρέπει οι Νέες Τεχνολογίες να αποτελέσουν αναπόσπαστο μέρος και συστατικό στοιχείο της καθημερινής σχολικής ζωής» (Παπαδόπουλος, 1998:1).

3.1.4 Αποδοχή Τ.Π.Ε στην Ελλάδα και στον κόσμο.

Αξίζει να αναφερθεί, ακόμη, ότι, εκτός από τα ελληνικά δεδομένα, σε πολλές χώρες, η εισαγωγή των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε) στο σχολείο τυγχάνει ευρύτατης αποδοχής θεωρούμενη ως απαραίτητη πορεία δράσης για τη βελτίωση της ποιότητας διδασκαλίας και μάθησης (OECD, 2001·OECD, 1999). Η

σημασία των Τ.Π.Ε για την εκπαίδευση είναι όλο και μεγαλύτερη και παρατηρείται μια αδιάκοπα εντεινόμενη ένταξή της στα σχολεία της πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και τεχνικής-επαγγελματικής εκπαίδευσης (Sinko & Lehtinen, 1999· Pedretti et al., 1999· OECD,2001).

Η χρήση των Τ.Π.Ε στη σχολική διδακτική πρακτική θεωρείται αναγκαία και θεμελιώνεται σε αναλύσεις οικονομικού, κοινωνικού και παιδαγωγικού προβληματισμού (OECD, 2001). Εκτιμάται ότι «ένας μορφωμένος πολίτης το έτος 2020 θα είναι περισσότερο χρήσιμος ως εργαζόμενος που παράγει θεωρητικές εκτιμήσεις, συνθέτει απόψεις και σχεδιάζει στρατηγικές παρά ως εργαζόμενος που διαχειρίζεται δεδομένα» (Di Sessa, 1998). Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (1999), το μέγεθος των επενδύσεων παγκόσμια για την ένταξη των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση υπολογίζεται περίπου ετήσια σε 16 δις δολάρια για όλες τις χώρες του Οργανισμού σε πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση (και μπορεί από τότε να έχει αυξηθεί σημαντικά). Βασικός στόχος αυτών των προγραμμάτων είναι να ωφεληθούν από τη δυναμική των Τ.Π.Ε να ενισχύσουν την ποιότητα μάθησης, εστιάζοντας στην ανάπτυξη των ικανοτήτων ανώτερης τάξης (OECD, 2001).

Αναφορικά με τη διοικητική χρήση, η ένταξη των Τ.Π.Ε στη δημόσια εκπαιδευτική διοίκηση, συσχετίζεται με δράσεις που αφορούν την αναδιοργάνωση και την εύρυθμη λειτουργία της, ώστε να ξεπεράσει υφιστάμενες δυσκολίες και να βελτιώσει την απόδοση της σε όλους τους τομείς της διοικητικής και οργανωτικής εκπαιδευτικής διοίκησης. Η επαρκής και συστηματική αξιοποίησή τους στη σχολική διοίκηση αποτελεί παράγοντα που καθιστά την περάτωση των διοικητικών θεμάτων αποτελεσματική (UNESCO, 2002).

3.2. Η εισαγωγή των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση ως καινοτομία.

Γενικά οι καινοτόμες δραστηριότητες αποτελούν τη σημαντικότερη παιδαγωγική παρέμβαση στο σύγχρονο σχολείο. Αναδεικνύουν τον κοινωνικό ρόλο του μπροστά στην πολυπλοκότητα της σύγχρονης ζωής και στρέφονται σε μια παιδαγωγική της πράξης η οποία καθιστά τους διδασκόμενους πιο ενεργητικούς στην πορεία της εκπαίδευσής τους. Δίνουν τη δυνατότητα στην σχολική μονάδα και στον εκπαιδευτικό να τις χρησιμοποιήσουν ως μοχλό μεταρρύθμισης των παιδαγωγικών διαδικασιών, των διδακτικών μεθόδων και της στοχοθεσίας των διδασκόμενων μαθημάτων (Κωνσταντινίδης, 2007).

Στον πυρήνα του μετασχηματισμού των εκπαιδευτικών δομών που επιβάλλει η κοινωνία της πληροφορίας δεσπόζουσα θέση κατέχουν οι νέες τεχνολογίες, γνωστές ως Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών που σύμφωνα με το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Πασιάς, 2006) συνιστούν σημαντικό τομέα με επιρροές σε όλες σχεδόν τις οικονομικές δραστηριότητες, έχουν άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα της οικονομίας και αποτελούν πολύτιμο εργαλείο τόνωσης της κοινωνικής/ γεωγραφικής συνοχής επειδή περιορίζουν το φαινόμενο του κοινωνικού αποκλεισμού, προωθούν την κοινωνική ένταξη και πολυγλωσσία και συμβάλλουν στην αύξηση της διαφάνειας. Έτσι, στα πλαίσια της στρατηγικής της Λισσαβόνας για την ενδυνάμωση της Ευρωπαϊκής Ένωσης μπροστά στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης και της οικονομίας της γνώσης, το Συμβούλιο της Στοκχόλμης (2001) αποφάσισε την υιοθέτηση συγκεκριμένων μελλοντικών στρατηγικών στόχων στο πεδίο της εκπαίδευσης και της κατάρτισης που συνοψίζονται στην απόκτηση: “Ποιότητας”, “Προσβασιμότητας” και “Ανοιχτότητας” για τα εκπαιδευτικά συστήματα των κρατών – μελών της. Το κεντρικό ζήτημα στο οποίο εστιάζει ο πρώτος στρατηγικός στόχος αφορά, αφενός στην παροχή επαρκούς εξοπλισμού και εκπαιδευτικού λογισμικού (αξιοποίηση των Τ.Π.Ε και της ηλεκτρονικής μάθησης) και αφετέρου στην ενθάρρυνση της χρήσης καινοτόμων τεχνικών διδασκαλίας και μάθησης που βασίζονται στις Τ.Π.Ε.

Σύμφωνα με τους Mooji & Smeets (2001) η εισαγωγή των Τ.Π.Ε στον εκπαιδευτικό χώρο στοχεύει στην υιοθέτηση τεχνολογικών εφαρμογών στη μάθηση, στην παρακολούθηση της επίδοσης των μαθητών αλλά και στη διοίκηση και οργάνωση του σχολικού χώρου. Είναι το στήριγμα τη Κοινωνίας της Πληροφορίας, αλλά και ο καταλύτης για τη μορφοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στο πλαίσιο αυτό των νέων τεχνολογιών, η σύγχρονη σχολική μονάδα καλείται να εισάγει και να αξιοποιήσει τις Τ.Π.Ε ως καινοτομία σε δυο βασικούς τομείς στο σχολείο: στην εκπαιδευτική διαδικασία και στην περάτωση της διοικητικής εργασίας.

3.2.1 Αποδοχή του καινοτόμου ρόλου των Τ.Π.Ε.

Οι προσδοκίες της καινοτομίας των Τ.Π.Ε εστιάζονται στην ανάδειξη της ηλεκτρονικής μάθησης που στοχεύει στην προσωποκεντρική μάθηση (Cook & Cook, 1998) εξασφαλίζοντας αποκεντρωμένα, συνεργατικά και διαδραστικά μαθησιακά περιβάλλοντα στα οποία ο μαθητής γίνεται ενεργό μέλος και μετατρέπεται από έναν

παθητικό καταναλωτή της γνώσης σε παραγωγικό συμμετόχο κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας (Pelgrum, 2001).

Οι Τ.Π.Ε διευρύνουν τους ορίζοντες της μαθησιακής πρακτικής με την ενσωμάτωση διαδικτυακών υπηρεσιών επικοινωνίας και τη δυνατότητα πρόσβασης στις ψηφιακές πληροφορίες ποικιλοτρόπως ώστε να εξασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή μετάδοση και αφομοίωσή της γνώσης. Βοηθούν το μαθητή να αποκτήσει περισσότερο επικοινωνιακές, διερευνητικές αλλά και αποδοτικές δεξιότητες και παρουσιάζουν νέες ευκαιρίες μάθησης μέσα από εκτεταμένες διαδικτυακές κοινότητες που φέρουν σε επαφή διδασκόμενους, διδάσκοντες και εξωσχολικούς παράγοντες (Kozma, 2003), ώστε ο μαθητής να αποκτήσει τα χαρακτηριστικά του ενεργού πολίτη του 21ου αιώνα (OECD, 2001).

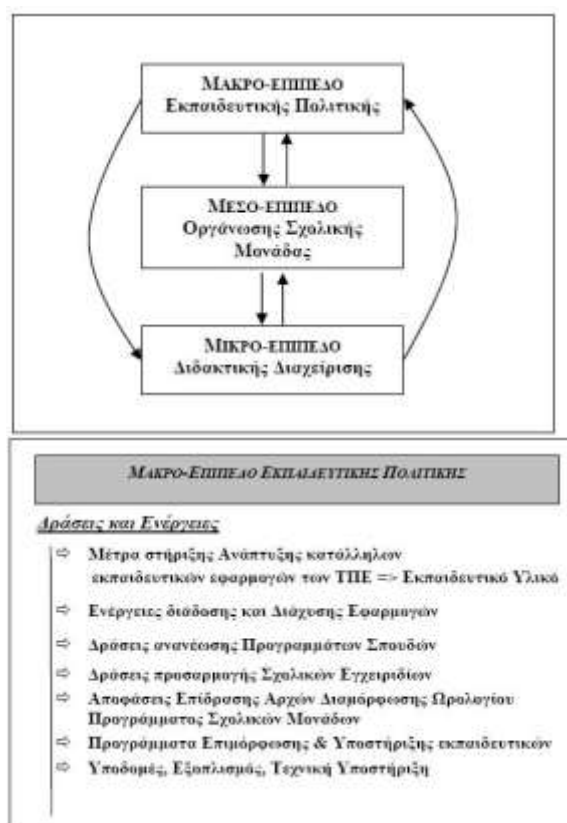
Τον πρώτο ενθουσιασμό της εισαγωγής των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση διαδέχεται ένας διάχυτος προβληματισμός (διεθνές πρόγραμμα SITES) για τη χρήση και τη ενσωμάτωσή τους στην εκπαιδευτική διαδικασία με την έννοια της καινοτομίας, των εκπαιδευτικών δηλαδή δραστηριοτήτων που καλούνται να ενισχύσουν όλες τις δεξιότητες των μαθητών που είναι απαραίτητες στη δια βίου μάθηση μέσα στην κοινωνία της πληροφορίας. Κυριάρχησε το μοντέλο του τεχνολογικού εμπλουτισμού της εκπαιδευτικής πρακτικής και όχι του μετασχηματισμού της δηλαδή της δημιουργικής ενσωμάτωσης των Τ.Π.Ε στους διδακτικούς και μαθησιακούς στόχους και στην αξιολόγηση των μαθητών (European Schoolnet, 2006).

Στο ελληνικό σχολείο, όπως αναφέρουν έρευνες, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών μέχρι σήμερα φαίνεται να εξαντλείται στο επίπεδο διοικητικής εργασίας, πρωτίστως στη δακτυλογράφηση και την εκτύπωση εγγράφων για την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση (Σαΐτης, 2008). Πρόσφατες μελέτες σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Κασιμάτη & Γιαλαμάς, 2001· Κονιδάρη, 2005) αποκαλύπτουν ότι το εγχώριο εκπαιδευτικό σύστημα δεν ευνοεί την εφαρμογή καινοτόμων μορφών μάθησης παρόλο που σχεδόν όλες οι σχολικές μονάδες έχουν ήδη εξοπλιστεί με σύγχρονη τεχνολογία. Και αυτό γιατί παρόλο που οι εκπαιδευτικοί εμφανίζονται θετικοί στην εφαρμογή καινοτόμων μορφών μάθησης, απουσιάζει η κατάρτιση προγραμμάτων συνεχούς επιμόρφωσης του διδακτικού προσωπικού και των διευθυντών στελεχών σχολικών μονάδων, η απόδοση κινήτρων για την εφαρμογή των καινοτόμων πρακτικών αλλά και η λύση των όποιων οργανωτικών προβλημάτων (Μπούγιας & Δημητριάδης, 2006).

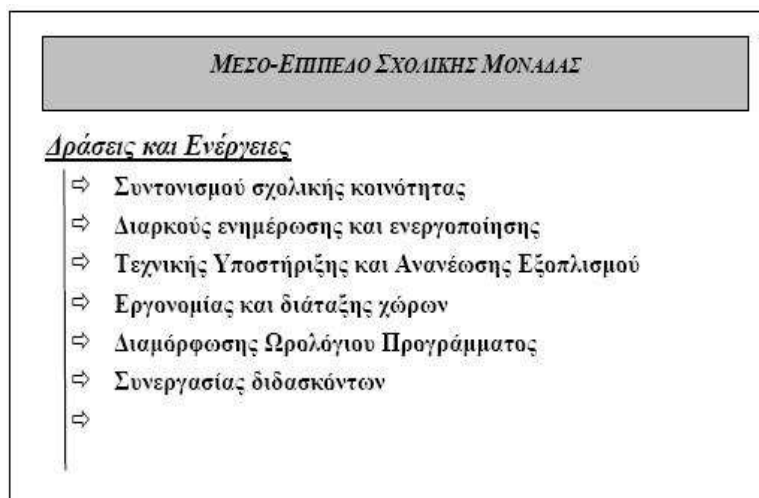
Η επίδραση επομένως των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση είναι σήμερα καταλυτική καθώς έχει προκαλέσει μια σειρά ριζικών μετασχηματισμών στον τρόπο λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων τόσο διοικητικά όσο και παιδαγωγικά. Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, η χρήση των Τ.Π.Ε από τους διευθυντές των εκπαιδευτικών μονάδων επέφερε σημαντικά πλεονεκτήματα αλλά και δυσκολίες για τη διεκπεραίωση του σύνθετου ρόλου τους (Δαγδιλέλης, 2005· Κουτούζης, 2008· Μαυρογιώργος, 2008· Μπάκας, 2009).

Σχηματικά ακολουθεί η διαδικασία ένταξης και χρήσης των Τ.Π.Ε στην ελληνική εκπαίδευση τόσο σε μακρο-επίπεδο όσο και σε μικρο-επίπεδο τάξης σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της έρευνας ΔΙΑΣ που εκπονήθηκε για λογαριασμό του ελληνικού δημοσίου τα πρώτα χρόνια εισαγωγής των Τ.Π.Ε γενικότερα στην Ελληνική κοινωνία (προσαρμογή από τη μελέτη της εταιρίας Δίας το 2006 για το υπουργείο Παιδείας για την ανάπτυξη ολοκληρωμένου σχεδίου δράσης για την ένταξη νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών 2006-2013)

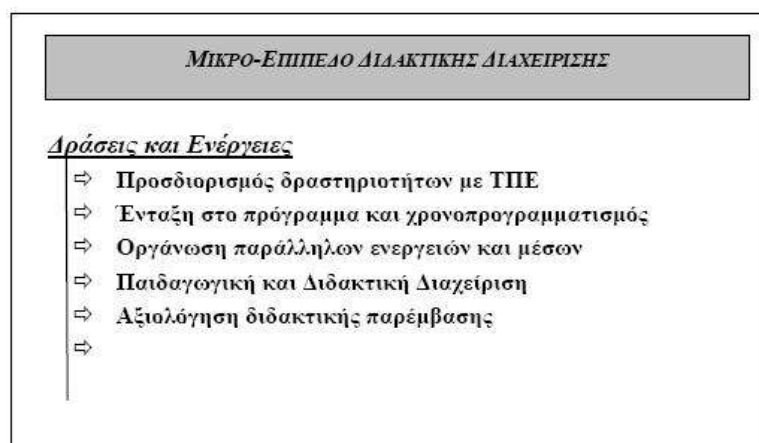
Σχήμα 4: Διαστάσεις “Ένταξης των Τ.Π.Ε στην Εκπαίδευση.



Σχήμα 5: Το επίπεδο της Εκπαιδευτικής Πολιτικής για τις Τ.Π.Ε στην Εκπαίδευση.



Σχήμα 6: Η Διάσταση της κατάλληλης Οργάνωσης της Σχολικής Μονάδας



Σχήμα 7: Το επίπεδο της Διδακτικής Διαχείρισης: Διδάσκων-Σχολική Τάξη

4 ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΜΕΣΩ ΤΩΝ Τ.Π.Ε.

4.1 Σχολική διεύθυνση και ο ρόλος του διευθυντή.

Η σπουδαιότητα του ρόλου του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας υποστηρίζεται από πληθώρα ερευνητικών δεδομένων. Επίσης, έρευνες που έλαβαν χώρα στο πλαίσιο του κινήματος με το όνομα «school effectiveness movement» που ξεκίνησε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής στις αρχές του '70 και συνεχίζονται μέχρι σήμερα, ως απάντηση στην αμφισβήτηση του ρόλου του σχολείου και των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της επίδοσης των μαθητών, αναφέρουν την ηγετική

παρουσία του διευθυντή στο σύνολο της σχολικής δραστηριότητας ως μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους που χαρακτηρίζει τα αποτελεσματικά σχολεία (Purkey & Smith, 1983· Sergiovanni, 1984· Treider, 1984· Reynolds & Creemers, 1990· Mortimore, 1991· Scheerens, 1992· Sammons et al., 1995· Smith, 2002· Πασιαρδή, 2000· Σαΐτης et al, 2007· Θεοφιλίδης & Στυλιανίδης, 2000· Γιασεμής, 2001).

Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας είναι διοικητικός και, συγχρόνως, εκπαιδευτικός προϊστάμενος. Είναι υποχρεωμένος από τη μια μεριά να ενεργεί ως σύνδεσμος μεταξύ του σχολείου και των εκπαιδευτικών αρχών και, από την άλλη, ως μέλος της σχολικής κοινότητας ασκώντας στο ακέραιο τα διδακτικά του καθήκοντα. Κάθε πρόγραμμα εκπαιδευτικής πολιτικής που σχεδιάζεται σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης και κατευθύνεται από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας σε όλα τα σχολεία της χώρας, «φιλτράρεται» μέσα από τη σχολική διεύθυνση και μέσα από αυτή γίνεται πραγματοποιήσιμο. Ο βαθμός επιτυχίας της εφαρμογής των εκπαιδευτικών σχεδιασμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες και, γενικότερα, από τα χαρακτηριστικά του διευθυντή σχολείου (Σαΐτης, 2008). Συνεπώς, με τη συμπεριφορά του, τις αντιλήψεις, τις γνώσεις, τις ικανότητές, τις στάσεις και το παράδειγμά του επηρεάζει την ίδια την ταυτότητα, και συνεπώς την κουλτούρα, του σχολείου που ηγείται (Πασιαρδής, 2004).

Από την άλλη μεριά, η εξοικείωση με τις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.), ο τεχνολογικός αλφαριθμητισμός και η ανάπτυξη διαχρονικών δεξιοτήτων επάνω σ' αυτές, θεωρούνται σήμερα τμήμα του πυρήνα της βασικής εκπαίδευσης έχοντας αντίστοιχη σπουδαιότητα με την ανάγνωση και τη γραφή (Τζιμογιάννης & Κόμης, 2004). Γι' αυτό το λόγο τεράστια ποσά δαπανώνται για τον εξοπλισμό των σχολείων με ηλεκτρονικούς υπολογιστές και πολυάριθμα πιλοτικά, αλλά και ολοκληρωμένα προγράμματα, εφαρμόζονται προκειμένου να αξιοποιηθούν οι Τ.Π.Ε. στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και να εκπαιδευτούν κατάλληλα οι λειτουργοί της (Σαΐτης, 2008).

Καθώς, λοιπόν, το παραδοσιακό σχολείο αλλάζει πλέον και γίνεται σύγχρονο, ελκυστικό, ευέλικτο, προσαρμοσμένο στις σημερινές ανάγκες και τις εξελίξεις της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί, καλείται να παρέχει στους μαθητές και τους λειτουργούς του ένα περιβάλλον συνεργατικής μάθησης μέσω των σύγχρονων και πρόσφορων μέσων εργασίας. Η αξιοποίηση των σύγχρονων μέσων της τεχνολογίας από το σχολείο συνδέεται άμεσα, αλλά και διευκολύνει τόσο την εκπαιδευτική διαδικασία όσο και την περάτωση της διοικητικής λειτουργίας. Στο πλαίσιο αυτό,

μεγάλος όγκος πληροφοριών διακινείται καθημερινά προκειμένου να επιτευχθούν στόχοι και να ολοκληρωθούν δραστηριότητες στις σχολικές μονάδες.

Προκειμένου, λοιπόν, να χρησιμοποιηθεί και να αξιοποιηθεί η τεχνολογία στο σχολείο, καταλυτικός είναι ο ρόλος του διευθυντή, καθώς είναι το κύριο πρόσωπο που εμπνέει κοινό όραμα στους κόλπους του σχολείου, ασκεί επιρροή στην ομάδα του, κερδίζει τη θεληματική και πρόθυμη συμμετοχή των συνεργατών του στην επίτευξη στόχων, προβάλλει υψηλές προσδοκίες, αξιοποιεί τα σύγχρονα μέσα του σχολείου και παρακινεί με κάθε τρόπο τους συναδέλφους του να κάνουν το ίδιο (Θεοφιλίδης, 1994· Μπουραντάς, 2005).

Αναλυτικότερα σχετικά το ρόλο της σχολικής διεύθυνσης σε σχέση με τις Τ.Π.Ε θα αναλύσουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

4.2 Η Διεύθυνση στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα θεωρείται διοικητικά συγκεντρωτικό, δηλαδή η όποια λειτουργία του καθορίζεται από την κεντρική εξουσία, το υπουργείο Παιδείας. Οι διευθυντές των σχολείων έχουν κυρίως εκτελεστικές αρμοδιότητες και ελάχιστες διοικητικές μέχρι και την εισαγωγή των καινούργιων αρμοδιοτήτων του διευθυντή στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση με καινούργιο νομοσχέδιο (Iordanidis & Karagianni, 2008).

Ο ρόλος του διευθυντή ενός ελληνικού σχολείου είναι περιορισμένος. Ο διευθυντής βρίσκεται στο κατώτερο επίπεδο, στη βάση της διοικητικής πυραμίδας, και οι αρμοδιότητές του είναι κυρίως εκτελεστικής μορφής. Αυτό σημαίνει ότι οι αρμοδιότητές του περιορίζονται στο επίπεδο της καθημερινής λειτουργίας της σχολικής μονάδας και ειδικότερα στο επίπεδο του βραχυπρόθεσμου (λειτουργικού) προγραμματισμού (πχ διαχείριση λειτουργικών δαπανών), στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και τον έλεγχο των λειτουργιών του σχολείου, στην παρακίνηση και καθοδήγηση του προσωπικού. Όλα τα πιο πάνω μπορεί ένας διευθυντής να τα εφαρμόσει στα πλαίσια του ελληνικού συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος όπως προαναφέρθηκε (Κουτούζης, Αθανασούλα-Ρέππα et al., 1999).

Το βασικό διοικητικό έργο στο εκπαιδευτικό σύστημα έγκειται στα εξής (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994):

- Καθορισμός και ανάπτυξη αντικειμενικών στόχων για τη λειτουργία του συστήματος και της διοίκησης ώστε να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο έργο.

- Προτροπή, παροχή βοήθειας και οργάνωση του συστήματος με σκοπό την επίτευξη των στόχων.
- Εντοπισμός και ανάλυση των προβλημάτων, επεξεργασία και λήψη αποφάσεων.
- Συντονισμός των προσπαθειών για την ανάπτυξη του συστήματος και κατάρτιση διάφορων προγραμμάτων.
- Προγραμματισμός και εφαρμογή των προγραμμάτων σπουδών.
- Εξασφάλιση, προμήθεια, διοίκηση και διαχείριση των οικονομικών και άλλων πόρων.
- Διεύθυνση και διαχείριση του προσωπικού.

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ως συγκεντρωτικό, ανήκει στα συστήματα τα οποία δεν ακολουθούν την εκχώρηση ουσιαστικών διοικητικών αρμοδιοτήτων, όπως η λήψη στρατηγικών αποφάσεων, και κατ' επέκταση την εκχώρηση διοικητικών εξουσιών στα κατώτερα διοικητικά κλιμάκια τα οποία έχουν όπως είπαμε κυρίως εκτελεστικές αρμοδιότητες (Iordanidis & Karagianni, 2008). Με τον τρόπο αυτό η εξουσία περιορίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια (Σαΐτης, 2000). Σε επίπεδο προγραμματισμού σε κάθε σχολική μονάδα διακρίνουμε δύο είδη προγραμματισμού. Τον λειτουργικό/βραχυπρόθεσμο και τον στρατηγικό/μακροπρόθεσμο. Στα δημόσια σχολεία οι στρατηγικοί στόχοι (πχ. Διαμόρφωση Αναλυτικού Προγράμματος, μείωση αναλογίας μαθητή ανά εκπαιδευτικό) είναι αδύνατον να διαμορφωθούν σε ασυμφωνία με τους στρατηγικούς στόχους του εκπαιδευτικού συστήματος, επειδή η διοικητική αυτονομία της σχολικής μονάδας είναι περιορισμένη (Κουτούζης, Αθανασούλα-Ρέππα et al., 1999).

Οι διοικητικές αρμοδιότητες του διευθυντή εντοπίζονται κυρίως στο λειτουργικό προγραμματισμό, στην αποτελεσματικότερη οργάνωση του σχολείου, στην παρακίνηση των διδασκόντων, στην καθοδήγηση του προσωπικού, και στον έλεγχο των λειτουργιών του σχολείου (Κουτούζης, 2008). Κατά τον Σαΐτη (2005), η διεύθυνση μιας σχολικής μονάδας είναι η δυσκολότερη δραστηριότητα της διοίκησης, ακριβώς λόγω του απρόβλεπτου που εμπερικλείεται στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Η περιορισμένη δυνατότητα του διευθυντή στη διαμόρφωση εσωτερικής πολιτικής αιτιάζεται και στην πολυπλοκότητα του συστήματος αποφάσεων. Οι αποφάσεις που πρέπει να πάρει ο διευθυντής σε συνεργασία με τον σύλλογο

διδασκόντων, εστιάζονται στην εσωτερική λειτουργία της σχολικής μονάδας, στον προγραμματισμό, στο σχεδιασμό, στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων, στην κουλτούρα και στις επικρατούσες αρχές, στις παιδαγωγικές πρακτικές, στη σύνδεσή της μονάδας με την τοπική κοινωνία μέσω διαφόρων εκδηλώσεων (Μαυρογιώργος, 2008)

Επίσης ο διευθυντής πρέπει και να λογοδοτεί στην προϊστάμενη εκπαιδευτική αρχή καθώς και να προετοιμάζει και να καταρτίζει ομαλά τον προϋπολογισμό της σχολικής μονάδας (Caldwell, 2004· Μαυρογιώργος, 2008). Ο διευθυντής επομένως είναι ο ουσιαστικός διαμορφωτής της πολύπλοκης «εσωτερικής εκπαιδευτική πολιτικής» της σχολικής μονάδας μέσω της οποίας μπορούν να υλοποιηθούν καινοτόμες δράσεις. Το σχολικό κλίμα και η πολιτική σε μικρό-επίπεδο εισαγωγής καινοτομιών στη σχολική μονάδα ουσιαστικά πρέπει να διαμορφώνονται από το διευθυντή μέσα από πολύπλοκες και αντίξοες συνθήκες στις οποίες πολλές φορές αδυνατεί να ανταπεξέλθει (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2000· Πρίντζας, 2005).

4.3 Διεύθυνση versus ηγεσία και καινοτομία.

Οι Hoy και Miskel (2001), αναφέρουν ότι ο διευθυντής που εισάγει με επιτυχία καινοτομίες, παρουσιάζει προσαρμοστικότητα και ευελιξία, επιμορφώνει το προσωπικό του, ταυτίζει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών με τις ανάγκες του συστήματος για ανάπτυξη, έχει ξεκαθαρίσει μέσα του τι θέλει να αλλάξει, αποσαφηνίζει μαζί με τους συναδέλφους του τους στόχους, τη διαδικασία και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσουν, τους παρέχει κίνητρα και τους αντιμετωπίζει ως επαγγελματίες.

Πολύ σημαντικός είναι ο διαχωρισμός των εννοιών διεύθυνση, διοίκηση και ηγεσία, καθώς ερευνητικά συμπεραίνεται ότι ο διευθυντής ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος μπορεί να πραγματοποιήσει μια καινοτομία αποτελεσματικότερα από ένα απλό διεκπεραιωτή διοικητικού έργου (Ιορδανίδης, 2006). Ο διαχωρισμός των εννοιών της «ηγεσίας», «διεύθυνσης» και «διοίκησης» έχει απασχολήσει τους ερευνητές της διοικητικής Επιστήμης. Μάλιστα πολλοί είναι αυτοί που θεωρούν τις τρεις αυτές έννοιες ταυτόσημες (Mullins, 1994).

Οι ορισμοί διαφέρουν σημαντικά καθώς η «διοίκηση» καλύπτει και πολλαπλές διεκπεραιωτικές δραστηριότητες του οργανισμού, όπως προγραμματισμός, οργάνωση, εφαρμογή, έλεγχο διοικητικού και εκπαιδευτικού έργου. Ενώ η «ηγεσία» σχετίζεται περισσότερο με τη διεύθυνση προσώπων, η «διοίκηση» αφορά την πλήρη

αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και την κατάλληλη διαχείριση των υλικών πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων του οργανισμού (Κωνσταντίνου, 2005). Θα μπορούσε επομένως να λεχθεί πως η ηγεσία είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της διοίκησης (Σαΐτης, 1994· Everard et al., 2004· Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Ο όρος «ηγεσία» είναι σαν ένας όρος «ομπρέλα» όπου υπάγονται οι δύο προηγούμενοι όροι, τόσο η διοίκηση όσο και η διεύθυνση. Κάτω από τον όρο «ηγεσία» που τοποθετούνται το «όραμα» και η κατεύθυνση για το που οδεύει ο οργανισμός μακροπρόθεσμα, στα επόμενα τρία με πέντε, έως δέκα χρόνια, δίνοντας έτσι στρατηγικό προσανατολισμό στον οργανισμό (Πασιαρδής, 2004). Η προσέγγιση αυτή περί διοίκησης αν και διαφορετική με την προηγούμενη που παραθέσαμε τονίζει την πολυπλοκότητα και διαφοροποίηση που μπορεί να επέλθει στη διοικητική πράξη, ανάλογα με το ποια προσέγγιση είναι αποτελεσματικότερη σε κάθε σχολικό συγκείμενο αλλά και ανάλογα με την προσωπικότητα του ηγέτη-διευθυντή.

Επομένως γίνεται αντιληπτό ότι ο όρος «ηγεσία» είναι υπεράνω των δύο άλλων, αλλά ταυτόχρονα για να είναι κάποιος καλός και αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να είναι καλός διοικητικός και καλός διευθυντής (Πασιαρδής, 2004· Κωνσταντίνου, 2005). Ο ένας όρος λειτουργεί κάπως συμπληρωματικά με τον άλλο, αλλά κανένας από μόνος του δεν αποδίδει αυτό που πραγματικά πρέπει να κάνει ένας σύγχρονος ηγέτης (Πασιαρδής, 2004· Μπουραντάς, 2005). Επομένως ο καινοτόμος διευθυντής θα πρέπει να παρουσιάζει ηγετικά χαρακτηριστικά.

4.3.1 Χαρακτηριστικά καινοτόμου ηγέτη.

Στην περίπτωση των εκπαιδευτικών μονάδων, βασικό ρόλο για την εφαρμογή των καινοτομιών έχει η σχολική ηγεσία. Ο διευθυντής σε ένα πρώτο στάδιο θα πρέπει να είναι ο ίδιος κάτοχος της έννοιας της αλλαγής, για να είναι σε θέση αυτή τη γενική έννοια να τη μεταδώσει σε όσους θα εμπλακούν στην καινοτόμο δραστηριότητα. Η κάθε εκπαιδευτική ηγεσία θα πρέπει να έχει ορισμένες απαραίτητες γνώσεις αλλά και ικανότητες για τη διαχείριση της αλλαγής, καθώς επίσης και ορισμένα απαραίτητα γνωρίσματα προσωπικότητας (Ιορδανίδης, 2006).

Μερικές βασικές κατηγορίες γνώσης, σύμφωνα με τους Beckhard et al. (1987) & Everard et al. (2004), απαραίτητες στη διαχείριση της αλλαγής, είναι η γνώση αναφορικά με τα ανθρώπινα συστήματα κινήτρων, τα σχήματα ανταμοιβών και η γνώση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Τα διοικητικά

στυλ και το πώς αυτά επηρεάζουν την εργασία, το προσωπικό διοικητικό στυλ και η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι γνώσεις που η ηγεσία θα πρέπει να έχει υπόψη της. Επίσης, η επικοινωνία, η διαχείριση συγκρούσεων και η διαδικασία της αλλαγής αποτελούν βάσεις για την επιτυχημένη υλοποίηση της αλλαγής. Με την ίδια βαρύτητα θα συγκαταλέγαμε την καθοδήγηση και παροχή συμβουλών, την επιμορφωτική και εκπαιδευτική θεωρία και τέλος, τη διαδικασία εκπαίδευσης.

Επίσης σημαντική είναι η συνεργασία μεταξύ διευθυντών, προϊσταμένων και συμβούλων για τη δημιουργία κλίματος αλλαγής. Ο Ιορδανίδης (2002) σε έρευνά του υποστηρίζει πως υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης του κλίματος συνεργασίας ανάμεσα σε Προϊσταμένους και Συμβούλους. Κατά την άποψη των Προϊσταμένων, οι Σχολικοί Σύμβουλοι δεν ελέγχονται. Σε κάθε περίπτωση όμως δεν αμφισβητείται η αναγκαιότητα της επίτευξης του ρόλου του Σχολικού Συμβούλου από τους Προϊσταμένους, αφού και οι ίδιοι δηλώνουν ότι αυτό διευκολύνει και την άσκηση των δικών τους διοικητικών καθηκόντων.

Επίσης απαιτούνται και ορισμένες ικανότητες για τη διαχείριση της αλλαγής. Αυτές είναι: η ανάλυση εκτεταμένων σύνθετων συστημάτων, η συλλογή και επεξεργασία μεγάλου όγκου πληροφοριών που θα κάνουν πιο εύκολη τη διαδικασία λήψης της αποτελεσματικότερης απόφασης. Επίσης, η στοχοθεσία και ο σχεδιασμός καθώς και οι ικανότητες επίτευξης συναινετικών αποφάσεων, διαχείρισης συγκρούσεων και κατανόησης της πολιτικής συμπεριφοράς είναι πολύ σημαντικές. Σημαντικός είναι επίσης ο ρόλος, των γνωρισμάτων προσωπικότητας που διαθέτει το πρόσωπο που φέρει την καινοτομία και την αλλαγή. Σύμφωνα με τον Κάντα (1995), είναι καταλυτικός ο ρόλος του φορέα της καινοτομίας.

Πρωταρχικό ρόλο έχει η ποιότητα της ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Ιορδανίδης, 1998). Κεντρικός παράγοντας της αποδοτικής παιδείας είναι η κατάλληλη ηγεσία, που δείχνει κατανόηση απέναντι στο προσωπικό και στους μαθητές, που έχει την αίσθηση του μέτρου και της αφοσίωσης στο έργο για να κερδίσει το σεβασμό και την εκτίμηση των διδασκόντων, των διδασκομένων και των γονέων. Είναι η ηγεσία που θα υιοθετήσει το διοικητικό στυλ που έχει ως επίκεντρο όχι μόνο τα αποτελέσματα του οργανισμού αλλά και τις ανθρώπινες σχέσεις (Everard et al., 2004).

Η μελέτη του Mintzberg (2004), αναδεικνύει τρεις τομείς που αναδεικνύουν το ειδικό βάρος της ηγεσίας στην προαγωγή της καινοτομίας:

1. Στο **διαπροσωπικό τομέα** ο ρόλος του καθοδηγητή είναι αυτός θα υποκινήσει, θα ενθαρρύνει και θα υποστηρίξει το όλο εγχείρημα, θα εναρμονίσει και θα συνθέσει ατομικές ανάγκες, στοιχείο πολύ σημαντικό καθώς η αλλαγή ή η καινοτομία προσκρούουν σε εμπόδια. Παράλληλα ο ρόλος του συνδέσμου με τους εξωτερικούς φορείς θα διευκολύνει τη διασύνδεση της μονάδας, με τους τοπικούς φορείς.

2. Στον τομέα **διαχείρισης και αξιοποίησης πληροφοριών** θα συλλέξει και θα μεταβιβάσει πληροφορίες απαραίτητες σχετικά με τη δράση ή την πρωτοβουλία που έχει σχεδιάσει η μονάδα.

3. Ο τομέας **λήψης και υλοποίησης αποφάσεων** ίσως είναι ο σημαντικότερος, καθώς είναι πυρήνας του διοικητικού έργου. Ο σημαντικότερος ρόλος που αναλαμβάνει εδώ είναι ο ρόλος του καινοτόμου και μεταρρυθμιστή. Έτσι ο διευθυντής εντοπίζει ευκαιρίες, σχεδιάζει, εισηγείται, προωθεί και εποπτεύει αλλαγές. Διαχειρίζεται τα προβλήματα που προκύπτουν, κατανέμει τους πόρους, εξευρίσκει πόρους, διαπραγματεύεται με το εξωτερικό περιβάλλον.

4.3.2 Ο ρόλος του σύγχρονου καινοτόμου διευθυντή.

Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι ο Διευθυντής σήμερα δεν μπορεί να αποτελεί ένα απλοϊκό μοντέλο διεκπεραιωτή (Μιχόπουλος, 1998). Πρέπει πάντα να θυμάται ότι κάθε Εκπαιδευτική Μονάδα εντάσσεται σε ένα ευρύτερο σύστημα, το οποίο είναι αλληλένδετο με την κοινωνία, που το περιβάλλει και για να είναι επιτυχημένος θα πρέπει να φροντίζει να διατηρεί επαφές και να ενημερώνεται για τις πολλαπλές εξελίξεις και ανάγκες. (Everard & Morris, 1999). Αυτό επιτυγχάνεται επικοινωνώντας ειδησεογραφικά με τον έξω κόσμο αλλά και με την καλλιέργεια θετικής νοοτροπίας, (Everard & Morris, 1999), μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα, αναγνωρίζοντας ότι ο ρόλος του είναι να καθοδηγήσει τη σχολική μονάδα μέσα στο λαβύρινθο της αλλαγής, με διερευνητικές συζητήσεις με τους συναδέλφους του, (Everard & Morris, 1999) εφαρμόζοντας και υποστηρίζοντας εκπαιδευτικές καινοτομίες που προέρχονται μέσα από την ίδια την εκπαιδευτική κοινότητα, με συλλογικές διαδικασίες και συναντήσεις (Everard & Morris, 1999).

Επίσης, από πολλούς ερευνητές συνδέεται η αποτελεσματικότητα του διευθυντή με την προώθηση καινοτομιών στο σχολείο. Επομένως, οι ηγέτες αποτελούν το κύριο φορέα καινοτομιών στο σχολείο καθώς συμβάλλουν στη διαδικασία εισαγωγής νεωτερισμών, επιβλέπουν τον τρόπο με τον οποίο εισάγονται οι αλλαγές και τέλος,

ευθύνονται για την επιτυχία ή την αποτυχία των εκπαιδευτικών καινοτομιών ανάλογα με το ενδιαφέρον το οποίο παρουσιάζουν (Πασιαρδής, 2004· Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Από όλα τα προηγούμενα φαίνεται ότι η στάση του διευθυντή έναντι των Τ.Π.Ε και γενικότερα της θέσης που έχει η τεχνολογία στην οργάνωση-διοίκηση μιας σχολικής μονάδας αλλά και στην ευρύτερη χρήση των τεχνολογιών στη διεκπεραίωση του εκπαιδευτικού έργου, όσο αυτό επιτρέπεται από τις υπάρχουσες συνθήκες, είναι καθοριστική ως προς το βαθμό της χρήσης τους. Η διοίκηση ενός καινοτόμου-αποτελεσματικού σχολείου λειτουργεί με τη συνεργασία του διευθυντή και του Συλλόγου Διδασκόντων, όταν υπάρχει κοινό και σαφές όραμα για το διευθυντή και τους διδάσκοντες, όταν ο σχολικός χρόνος κατανέμεται στη διδασκαλία ουσιαστικών ικανοτήτων σύμφωνα με το επίσημο πρόγραμμα σπουδών, και τέλος όταν η σχολική επίδοση των μαθητών αξιολογείται συχνά και τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση των μαθητών, του προγράμματος και του προγράμματος σπουδών (Ιορδανίδης, 2002).

Ένας καινοτόμος διευθυντής-ηγέτης προωθεί την παρώθηση και την παρακίνηση των μαθητών και των εκπαιδευτικών και την προσφορά ίσων ευκαιριών μάθησης. Έχει σταθερή διοικητική πορεία, είναι δηλαδή αξιόπιστος, δημιουργεί κλίμα αλληλοσεβασμού, έχει την ικανότητα να θέτει στόχους, και να τους πραγματοποιεί, ευελιξία, και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες (Ιορδανίδης, 2006). Εμπιστεύεται, δημιουργεί θετικό, ευχάριστο και δημιουργικό κλίμα, διαχειρίζεται ορθολογικά τα οικονομικά του σχολείου, έχει την ικανότητα καθοδήγησης των μαθητών και επιβολής της πειθαρχίας, έχει την ικανότητα να επηρεάζει τα μέλη της σχολικής κοινότητας και να τα οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα, συλλέγει πληροφορίες, συνεργάζεται με μαθητές, γονείς, διδακτικό προσωπικό και άλλους φορείς (Everard & Morris, 1999).

4.4 Σχολικό κλίμα και κουλτούρα καινοτομίας.

Καθοριστικής σημασία για την επίτευξη μιας καινοτομίας είναι η διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος εισαγωγής καινοτομιών στο σχολείο από το διευθυντή. Η δημιουργία δηλαδή και η ενίσχυση κουλτούρας και κλίματος καινοτομίας.

Η έννοια του δημιουργικού καινοτόμου (creative-innovative) κλίματος σε έναν χώρο εργασίας και οι διαστάσεις της, έχουν μελετηθεί στο πλαίσιο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Πολλά άρθρα στον επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης Επιχειρήσεων

αναφέρονται στους όρους «δημιουργικότητα» και «καινοτομία». Οι δύο αυτοί όροι έχουν προεκτάσεις και στον τομέα της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων, διότι η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν βασικά γνωρίσματα της σχολικής βελτίωσης και της εκπαιδευτικής αλλαγής (Huberman & Miles, 1984· Daft & Becker, 1978).

Το διοικητικό στέλεχος που έχει τη συνολική ευθύνη για τη σχολική μονάδα είναι ο διευθυντής που αναλαμβάνει ρόλους καθοριστικούς και αποτελεί την κινητήρια δύναμη του εκπαιδευτικού οργανισμού (Ανθοπούλου, 1999). Ο ηγέτης με όραμα και με ρεαλισμό που συλλαμβάνει την τρέχουσα κατάσταση και διαμορφώνει τη μελλοντική στρατηγική του σχολείου μπορεί να αποτελέσει έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη διαμόρφωση κουλτούρας καινοτομίας (Everard & Morris, 1999).

Κατά τους Van der Vegt et al. (2005), το καινοτομικό κλίμα ορίζεται ως οι αντιλήψεις που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού και οι οποίες αφορούν στις πρακτικές, στις διαδικασίες και στις συμπεριφορές που μπορούν να προωθήσουν την παραγωγή νέας γνώσης και νέων πρακτικών (Moolenaar et al., 2009). Σύμφωνα με μελέτες, το καινοτομικό κλίμα, η κουλτούρα καινοτομίας προάγει και στηρίζει τη δημιουργικότητα των μελών ενός οργανισμού, δηλαδή η καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος, στο οποίο τίθενται κοινοί στόχοι και υπάρχουν κοινές πεποιθήσεις και αντιλήψεις, που αφορούν στην αλλαγή, συμβάλλει στη δημιουργικότητα και στην προσωπική ικανότητα επίτευξης καινοτομίας (Isaksen & Lauer, 2002).

Το περιβάλλον σχετίζεται άμεσα με το δημιουργικό – καινοτομικό κλίμα, το οποίο καλλιεργείται σε έναν οργανισμό. Μελέτες δείχνουν ότι το καινοτομικό κλίμα αυξάνει τη δημιουργικότητα των ατόμων (Amabile et al., 1996· Isaksen & Lauer, 2002). Τα δημιουργικά άτομα μπορούν να αποτελέσουν μία πολύ σημαντική πηγή, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αύξηση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού (Groth & Peters, 1999). Η πρόκληση είναι η δημιουργία ενός οργανισμού όπου η δημιουργικότητα και η καινοτομία έχουν ευκαιρίες να καρποφορήσουν και να αποφύγουν τον μαρασμό (Sundgren et al., 2005). Οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η δημιουργία νέας γνώσης μέσω της καινοτομίας είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία ενός αποτελεσματικού οργανισμού και για αυτό το λόγο θα πρέπει να καλλιεργείται το καινοτομικό κλίμα (Nonaka, 1994· Nonaka and Takeuchi, 1995).

4.5 Διεύθυνση και καινοτομία στο σχολείο μέσω Τ.Π.Ε

Η χρήση των Τ.Π.Ε για τη βελτίωση των οργανωτικών αλλά και εργασιακών συνθηκών σε πολλούς εργασιακούς τομείς είναι επιβεβλημένη και προσφέρει αρκετά αδιαμφισβήτητα πλεονεκτήματα. Σύμφωνα με τον Graham (2001), η άρνηση της αναγκαιότητας της χρήσης των Τ.Π.Ε ισοδυναμεί με άρνηση της πραγματικότητας. Η χρήση των Τ.Π.Ε επομένως για την οργάνωση και διοίκηση μιας σχολικής μονάδας είναι επιβεβλημένη.

Σύμφωνα με τους Ράπτης & Ράπτη (1996), οι Τ.Π.Ε εξυπηρετούν τη διοίκηση ενός σχολείου περιορίζοντας τη γραφειοκρατία, τις χρονικές καθυστερήσεις στην ενημέρωση γονέων και μαθητών ή φορέων, επίσης μειώνουν το φόρτο και αυξάνουν την ποιότητα αλλά και τις συνθήκες της εργασίας (Selwood, 2005). Δεν πρέπει βέβαια, να ξεχνάμε ότι σήμερα η χρήση των Τ.Π.Ε στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα στις δύο πρώτες βαθμίδες είναι μεταβατική. Έχει ήδη αναφερθεί ότι μια πολύ σημαντική μορφή καινοτομίας είναι η εισαγωγή Τ.Π.Ε στο ελληνικό σχολείο. Στο διεθνή χώρο τρία είναι τα κυρίαρχα μοντέλα εισαγωγής των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση (Ε.Τ.Π.Ε, 2001· Σολομωνίδου, 2001· Μακράκης, 2006· Παπαδόπουλος, 1998· Αργύρη κ.α., 2004):

- Το τεχνοκρατικό/τεχνοκεντρικό, που δίνει μεγαλύτερη σημασία στην τεχνολογία των Η/Υ. Χαρακτηρίζεται από έναν «τεχνολογικό ντετερμινισμό», δηλαδή δίνει σχεδόν απόλυτη αξία στα χρησιμοποιούμενα συστήματα και την εκμάθηση της λειτουργίας τους, θεωρώντας ότι η χρήση τους θα είναι άριστη.
- Το ολιστικό, που δίνει σημασία στη διαθεματική και ολιστική προσέγγιση της γνώσης. Η ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε γίνεται σταδιακά σε όλα τα γνωστικά αντικείμενα, η πληροφορική δηλαδή «διαχέεται» κατά κάποιον τρόπο στο σύνολο των μαθημάτων και των σχολικών δραστηριοτήτων. Η υιοθέτηση αυτού του μοντέλου προκαλεί και τις μεγαλύτερες ανατροπές στο τυπικό εκπαιδευτικό σύστημα.
- Το πραγματολογικό, που αποτελεί ένα συνδυασμό των δύο άλλων. Το μοντέλο αυτό χαρακτηρίζεται από τη συνδυασμένη διδασκαλία μαθημάτων «αμιγούς» πληροφορικής και την ταυτόχρονη ένταξη των Τ.Π.Ε ως μέσου στήριξης της μαθησιακής διαδικασίας στα διάφορα γνωστικά αντικείμενα.

Η Ελλάδα, όπως και πολλά άλλα κράτη, ακολούθησε διαδοχικά αρχικά το πρώτο μοντέλο, ενώ σταδιακά προσαρμόστηκε στο δεύτερο και το τρίτο, κυρίως από τα μέσα της δεκαετίας του 1990.

Ωστόσο, για να χρησιμοποιηθούν σε έκταση οι Τ.Π.Ε, υποστηρίζοντας τις προηγούμενες λειτουργίες θα πρέπει ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας να είναι θετικά διακείμενος προς αυτές αλλά και να μπορεί να τις αξιοποιήσει, συνεπικουρούμενος βέβαια από κατάλληλο προσωπικό.

5. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ Τ.Π.Ε ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ.

5.1.. Τ.Π.Ε και το νέο ψηφιακό σχολείο.

Η εξαγγελία από την υπουργό παιδείας Α. Διαμαντοπούλου στις 4-3-2010 της δημιουργίας του «νέου σχολείου» αποτελεί μια πρόκληση για την καινοτόμο εισαγωγή των Τ.Π.Ε στη σχολική διοίκηση. Γιατί στο συγκεκριμένο σχολείο θα αξιοποιούνται οι νέες τεχνολογίες, αφού τα στηρίγματά του θα είναι: «Ο διαδραστικός πίνακας, το ηλεκτρονικό βιβλίο, το ψηφιακό εκπαιδευτικό υλικό, ο προσωπικός μαθητικός υπολογιστής» (Υ.Π.Δ.Β.Μ.Θ., 2010: 2).

Η πολιτική αυτή δείχνει ότι από το Υ.Π.Δ.Β.Μ.Θ αναγνωρίζεται ο πρωταγωνιστικός ρόλος του εκπαιδευτικού προκειμένου να στηριχθεί η νέα μεταρρύθμιση καθώς φαίνεται ότι επιθυμεί σε πρώτη φάση τη διασπορά και την ευρεία χρήση του λογισμικού από όλους τους ενδιαφερόμενους (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, κοινωνία, διεύθυνση) (Υ.Π.Δ.Β.Μ.Θ., 2010).

Για αυτό το λόγο προβλέπεται η σχετική επιμόρφωσή του για 200 ώρες, 50 μέσα από πρόσωπο με πρόσωπο διδασκαλία και 150 ώρες με την παροχή εκπαίδευσης από απόσταση ώστε να αυξηθεί σταδιακά το ποσοστό των εκπαιδευτικών που χρησιμοποιούν τις Τ.Π.Ε στη διδασκαλία και να προσεγγίσει το επίπεδο των ευρωπαϊκών χωρών, που παρουσιάζουν υψηλές επιδόσεις στις διεθνείς αξιολογήσεις, όπως είναι το κριτήριο PISA (Υ.Π.Δ.Β.Μ.Θ., 2010).

Επίσης θεσμοθετείται και ο ανταγωνισμός μεταξύ των διαφόρων σχολικών μονάδων (ισχυρή ταξινόμηση μεταξύ σχολείων) με την ανάδειξη και επιβράβευση των 100 πιο καινοτόμων σχολείων σχετικά με την αξιοποίηση των Τ.Π.Ε στην εκπαιδευτική διαδικασία. Για αυτό η διεύθυνση κάθε σχολείου πρέπει να ενθαρρύνει τη συνεργασία του προσωπικού που υπηρετεί σε κάθε σχολική μονάδα.

Τα διάφορα μαθήματα, αναρτώνται στις ιστοσελίδες των σχολείων όπως και οι ψηφιακές εφαρμογές που απευθύνονται στους μαθητές τους, ώστε να γίνουν συγκρίσιμα και αξιολογήσιμα. Με αυτό τον τρόπο η διεύθυνση επιτυγχάνει και τη

συνεργασία μεταξύ διδακτικού προσωπικού, γονέων και κοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο επίσης εξειδικεύεται η διδασκαλία και δίδεται η δυνατότητα σχεδιασμού και προσωπικής πορείας μάθησης (Υ.Π.Δ.Β.Μ.Θ., 2010).

Μέσω του νέου ψηφιακού σχολείου επίσης επιτυγχάνεται (Δαγδιλέλης, 2005· Μπάκας, 2009· Δημακόπουλος & Παναγιωτακόπουλος, 2010):

- Η αλλαγή των αναλυτικών προγραμμάτων.
- Η συνεχής επιμόρφωση όλου του προσωπικού των σχολικών μονάδων στις Τ.Π.Ε και ιδιαίτερα των εκπαιδευτικών προκειμένου οι τελευταίοι να αλλάξουν αντιλήψεις σχετικά με την εκπαιδευτική αξιοποίηση των Τ.Π.Ε
- Η ενίσχυση των υποδομών σε υλικό και λογισμικό.
- Η ενεργοποίηση μηχανισμού συντήρησης του υλικού και του λογισμικού κάθε σχολικής μονάδας.

5.2 Η σχέση ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος με το καινοτόμο διοικητικό ελεύθερο λογισμικό.

Δυστυχώς η σχέση της ελληνικής εκπαίδευσης με το ελεύθερο λογισμικό δεν είναι καν μια σχέση «ταραγμένη». Πρόκειται για μια σχέση ουσιαστικά ανύπαρκτη. Το πρόβλημα αυτό ξεκινάει από «τα πάνω» και εκτείνεται σε όλη τη δευτεροβάθμια, πρωτοβάθμια και προσχολική κοινότητα. Το Υ.Π.Ε.Π.Θ εξέδωσε δελτίο τύπου στις 30/05/2005 , στο οποίο ανακοινώνει το κλείσιμο συμφωνίας με τη Microsoft για τη διάθεση του λογισμικού που θα χρησιμοποιηθεί στην εκπαίδευση, ενώ πρόσφατα υπογράφηκε μνημόνιο συνεργασίας του Υπουργείου με την εν λόγω εταιρία. Οι συμφωνίες αυτές διαμορφώνουν το κλίμα σχετικά με την πληροφορική και τις Τ.Π.Ε γενικότερα σε όλα τα ελληνικά σχολεία (Λατίφης & Χρυσός, 2007).

Άμεσο αποτέλεσμα είναι ότι «κλειδώνουν»τους χρήστες (μαθητές και καθηγητές) στη χρήση συγκεκριμένου λογισμικού προκειμένου να τους μετατρέψουν σε πελάτες των μελλοντικών τους προϊόντων. Σε αυτό το πλαίσιο, χαρακτηριστικό είναι ότι το μεγαλύτερο μέρος των μαθητών (αλλά και των καθηγητών που τους διδάσκουν) έχει ταυτίσει τις λειτουργίες του υπολογιστή με συγκεκριμένο λογισμικό. Δηλαδή η επεξεργασία κειμένου «σημαίνει» Word, τα λογιστικά φύλλα «σημαίνουν» Excel, η παρουσίαση «σημαίνει» Powerpoint και ούτω καθεξής.

Η έννοια ανοιχτό λογισμικό δεν υφίσταται, τόσο στην πράξη, όσο και στη θεωρία, δηλαδή στα εκπαιδευτικά συγγράμματα. Παράλληλα, η χρήση του λογισμικού της Microsoft καθοδηγεί τις εξελίξεις και σε επίπεδο hardware. Κάθε

ανανέωση του λογισμικού της γίνεται όλο και πιο δυσβάσταχτη για τις ικανότητες και την απόδοση των εργαστηριακών υπολογιστών προκαλώντας την απαξίωση του εξοπλισμού και αναγκάζοντας τα σχολεία να ξοδεύουν υπέρογκα ποσά για την ανανέωσή του. Η τακτική αυτή είναι μεθοδευμένη, καθώς η εταιρία σταδιακά παύει να υποστηρίζει το παλιό λογισμικό. Αντίσταση σε αυτό τον εξαναγκασμό παράγεται από λίγους συνειδητοποιημένους καθηγητές, οι οποίοι έχουν γνώση του ελεύθερου λογισμικού και κάνουν προσπάθεια με προσωπικό κόπο και εθελοντική διάθεση να αξιοποιήσουν το λογισμικό αυτό στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η στάση, ωστόσο, που κρατά η πολιτεία απέναντι σε τέτοια εγχειρήματα, κάθε άλλο παρά αρωγή θυμίζει. Τα χρήματα που μπορεί να εξοικονομηθούν από την υιοθέτηση και χρήση ελεύθερου λογισμικού δε διατίθενται προς άλλες ανάγκες του σχολείου, αλλά επιστρέφουν στο Υπουργείο για να βρουν άλλους αποδέκτες! (Λατίφης & Χρυσός, 2007).

5.3 Καινοτόμα προγράμματα Τ.Π.Ε. στο σχολείο: Έρευνες- Προγράμματα.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τις μελέτες από τις οποίες διαμορφώσαμε το μεθοδολογικό μας εργαλείο για τη μελέτη περίπτωσης του ερευνητικού μέρους καθώς και τα αποτελέσματά τους με έμφαση σε αυτά που αφορούν το ελληνικό σχολείο, οπότε αφορούν άμεσα και την εκπαιδευτική μονάδα την οποία εξετάζουμε. Οι μελέτες αυτές αποτελούν την αφορμή για τη διαμόρφωση του ερευνητικού μέρους της παρούσης εργασίας τόσο με τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν από αυτούς που τις εκπόνησαν όσο και από το ζήτημα και τους προβληματισμούς τους οποίους έθεσαν.

1. Η καινοτόμα χρήση των Τ.Π.Ε στη διοίκηση των Σχολικών μονάδων- πληροφοριακά συστήματα. Έρευνες για τη σχέση διοικητικού λογισμικού και εισαγωγής καινοτομίας.

Το ελληνικό δημόσιο σχολείο σήμερα, ως οργανισμός του εκπαιδευτικού συστήματος, είναι μοναδικό, όσον αφορά στη διοίκησή του, λόγω της παιδαγωγικής μορφής των δομών του σε σχέση με άλλους διοικητικούς ή μη οργανισμούς που έχουν ως κύρια αποστολή περισσότερο τη διοίκηση και τη διαχείριση παρά παιδαγωγικό ρόλο, τουλάχιστο νομικά και θεωρητικά. Η εισαγωγή ενός προγράμματος ηλεκτρονικής μηχανοργάνωσης στο σχολείο, όπως ακριβώς συμβαίνει και στους μη εκπαιδευτικούς οργανισμούς, μπορεί να οδηγήσει στις σημαντικές αλλαγές στο ρόλο του προϊστάμενου- διευθυντή (Telem, 1996),

συμπεριλαμβανομένης και της ιδιαίτερης σύσφιξης των αμοιβαίων σχέσεων ανάμεσα σ' αυτόν και άλλους μετέχοντες στο υποσύστημα της διοίκησης του σχολείου (Telem, 1990).

Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε σχολεία της δευτεροβάθμιας στο Ισραήλ από τον Telem (2001) σχετικά με την εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων διαπιστώθηκαν τα εξής: Ένα πρόγραμμα ηλεκτρονικής μηχανοργάνωσης παρέχει στους διευθυντές μια αφθονία εκθέσεων (στοιχεία, πίνακες, και γραφικές παρουσιάσεις) καθώς ο χειρισμός και η ροή των πληροφοριών άλλαξε σημαντικά.. Η εισαγωγή δεδομένων και η παραγωγή εκθέσεων γίνονταν σύμφωνα με τους σχολικούς κανονισμούς και τα χρονοδιαγράμματα. Οι πληροφορίες, για παράδειγμα σχετικά με μαθητές με ειδικές ανάγκες, έγιναν περισσότερο αξιόπιστες.

Η ύπαρξη προγράμματος ηλεκτρονικής μηχανοργάνωσης λειτούργησε ως καταλύτης στην εφαρμογή καινοτομιών. Κάθε νέο δεδομένο εξετάζονταν, διαπιστώνονταν οι ελλείψεις και οι βελτιώσεις και γίνονταν αλλαγές. Επίσης οι σχέσεις διευθυντή-δασκάλων έγιναν σημαντικά πιο στενές. Οι εκθέσεις που παρήγαγε το πρόγραμμα έκαναν την επίβλεψη του διευθυντή προς τους δασκάλους ευκολότερη, συχνότερη και πιο ακριβή καθώς βασιζόταν σε πληροφορίες που προηγουμένως ήταν, πλήρως ή εν μέρει, μη διαθέσιμες. Πριν η αξιολόγηση των δασκάλων ήταν λιγότερο οργανωμένη και σχεδόν στην τύχη. Επιπλέον, οι δάσκαλοι που ήταν προστατευμένοι από τους τοίχους της τάξης τους άρχισαν να εκτίθενται περισσότερο στη συχνότερη αξιολόγηση από τον διευθυντή.

Η επίβλεψη από τον διευθυντή έγινε σημαντικά στενότερη και περισσότερο οργανωμένη. Δεδομένου ότι οι καθυστερημένες αφίξεις και οι απουσίες καταχωρήθηκαν επίσης, κάθε δάσκαλος έλαβε μια σαφή εικόνα της συμπεριφοράς του μαθητή του. Ιδιαίτερα σημαντική ήταν η παρακολούθηση της βαθμολογίας τόσο στο ενδιάμεσο όσο και στο τελικό στάδιο. Ο διευθυντής συνεργαζόταν με τους δασκάλους σχετικά με θέματα βαθμολογίας, κάτι για το οποίο δεν υπήρχε πριν μια καθαρή και συνολική εικόνα. Ειδικότερα η συνεργασία και η συλλογικότητα μεταξύ των σχολικών υπαλλήλων αποτελούν το κατάλληλο περιβάλλον για τη σχολική βελτίωση, οδηγώντας κατά συνέπεια το σχολείο να γίνει κοινότητα μάθησης (Barth 1990 Little, 1990 όπ. αναφ. στο Telem, 1997).

Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι η εισαγωγή του προγράμματος μηχανοργάνωσης βοήθησε το διευθυντή να συνδέσει συστηματικά τις καθημερινές διοικητικές δραστηριότητες με την εκπαιδευτική διαδικασία. Το πρόγραμμα

μηχανοργάνωσης βρέθηκε επίσης να βοηθά το διευθυντή στο συντονισμό και τη διαχείριση της διδασκαλίας, στη συζήτηση των εκπαιδευτικών προβλημάτων και στην ανάπτυξη διαδικασιών αξιολόγησης της απόδοσης των δασκάλων και της επίδοσης των σπουδαστών. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών σχολείων (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006).

Σε έρευνα βέβαια που πραγματοποιήθηκε σε δημόσια σχολεία στο Texas αναδείχτηκε ο ρόλος της «ηγεσίας» σημαντικότερος από την παροχή λογισμικού και τεχνικής υποστήριξης. Ακόμη και όταν υπάρχουν οι αντίστοιχοι τεχνολογικοί πόροι φάνηκε ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική η ενεργός ανάμειξη των διευθυντών για την ενσωμάτωση της τεχνολογικής εξέλιξης στο χώρο του σχολείου. Τα αποτελέσματα της ενσωμάτωσης τεχνολογικών καινοτομιών στο σχολείο ήταν σαφώς καλύτερα σε διευθυντές οι οποίοι χρησιμοποιούσαν την τεχνολογία σε καθημερινά ζητήματα σχετικά με τη διοίκηση ή την επικοινωνία (Mize et al., 2000).

Σε έρευνα που μελετάει τον αντίκτυπο της τεχνολογίας στις διοικητικές πρακτικές των Μαλαισιανών «έξυπνων σχολείων» αποδεικνύει ότι οι διευθυντές μπορούν να φτάσουν τους στόχους τους πιο αποτελεσματικά, όταν μηχανογραφούνται οι κύριες λειτουργίες σχετικά με τη σχολική διαχείριση (όπως ο σχεδιασμός των μαθημάτων, των ετήσιων ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων και όλων των ακαδημαϊκών αρχείων των σπουδαστών μέσω ενός έξυπνου συστήματος σχολικής διαχείρισης) (Zain et al., 2004). Σε εθνικό επίπεδο στη Μαλαισία είχε σχεδιαστεί πλήρης τεχνολογική υποστήριξη σε όλες τις δομές της εκπαίδευσης αλλά και της διοίκησης. Βέβαια υπάρχει προβληματισμός ότι ένα εξελιγμένο πρόγραμμα μηχανοργάνωσης μπορεί να επιφέρει μια καταναγκαστική μορφή διοικητικής επιτήρησης υψηλής τεχνολογίας. Άλλος προβληματισμός είναι αν όλες αυτές οι πληροφορίες από το πρόγραμμα αξιοποιήθηκαν. Το σημαντικότερο αποτέλεσμα της χρήσης οργανωμένων πληροφοριακών συστημάτων στα σχολεία είναι οι συχνότερες συναντήσεις μεταξύ των μελών του σχολείου και η δυνατότητα ενός πιο άνετου μακροπρόθεσμου προγραμματισμού.

II. Η Έρευνα SITESm2.

Ένα από τα σημαντικότερα παγκόσμια ερευνητικά προγράμματα για την καινοτομία μέσω της χρήσης Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση είναι το SITESm2. Είναι μια παγκόσμια μελέτη καινοτόμων παιδαγωγικών πρακτικών σχετικών με τη χρήση των

Τ.Π.Ε. Η μελέτη χρηματοδοτείται από τη Διεθνή Ένωση για την Αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών Επιτευγμάτων (International Association for the Evaluation of Educational Achievement IEA).

Σε κάθε μια από τις 28 χώρες μελέτης (συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδος) χρησιμοποιούνται εθνικές επιτροπές με κοινά κριτήρια βασισμένα βέβαια στις ειδικές συνθήκες κάθε χώρας για να αναγνωρίσουν 174 καινοτόμες τάξεις. Εθνικές ομάδες έρευνας έκαναν χρήση κοινού μεθοδολογικού πλαισίου μελέτης περίπτωσης για τη συλλογή πληροφοριών περί των παιδαγωγικών πρακτικών εκπαιδευτικών και εκπαιδευομένων, του ρόλου των Τ.Π.Ε σε αυτές τις παιδαγωγικές πρακτικές, και τη μελέτη των παραγόντων που υποστήριζαν ή επηρέασαν αυτές τις πρακτικές. Η Διεθνής Συντονιστική Επιτροπή (International Coordinating Committee- ICC) στοιχειοθέτησε μια συνδυασμένη ανάλυση χρησιμοποιώντας ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους σχετιζόμενες τόσο με τη γενικότερη καινοτόμα διοικητική πολιτική όσο και την πρακτική στην τάξη (OECD, 2001).

Από την εισαγωγή και από την μελέτη των καινοτόμων δραστηριοτήτων που παρατίθενται στον ιστοχώρο του προγράμματος SITES (<http://sitesm2.org>), είναι φανερό ότι υπάρχει προβληματισμός για την χρήση και την ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε. στην εκπαιδευτική διαδικασία. Ο μαθητής του 21ου αιώνα πρέπει να είναι εφοδιασμένος με δεξιότητες κατάλληλες για την ζωή του στην κοινωνία της πληροφορίας ενώ ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να προσφέρει στους μαθητές του κατάλληλα οργανωμένες δραστηριότητες, ώστε να αναπτύξουν αυτές τις δεξιότητες.

Τέτοιες δραστηριότητες υποστηρίζονται από την χρήση των Τ.Π.Ε. και συνήθως χαρακτηρίζονται ως «καινοτόμες» (Kozma & Anderson, 2002). Ο όρος «εκπαιδευτική καινοτομία» είναι δύσκολο να ορισθεί και ακόμη πιο δύσκολο να καταστεί λειτουργικός (Fullan, 2000). Η καινοτομία επηρεάζεται από το πολιτιστικό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο αναφέρεται, κάτι που θεωρείται καινοτόμο για μια χώρα σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, μπορεί να μην είναι καινοτόμο σε μια άλλη χώρα ή και για την ίδια χώρα σε κάποια άλλη χρονική στιγμή. Ακολουθώντας την κεντρική άποψη του προγράμματος SITES M2, μπορούμε να ορίσουμε την καινοτομία ως τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, οι οποίες θα πρέπει να ενισχύουν εκείνες τις δεξιότητες των μαθητών που θα τους είναι απαραίτητες στην δια βίου μάθηση στην κοινωνία της πληροφορίας.

Το πρόγραμμα SITES είναι μια διεθνής έρευνα η οποία χωρίζεται σε τρία μέρη. Η ενότητα M1 είχε σαν στόχο την συγκέντρωση στοιχείων από σχολεία

πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με τον διαθέσιμο εξοπλισμό τους σε θέματα Τ.Π.Ε., την χρήση αυτού του εξοπλισμού και ενδείξεις για την ενσωμάτωση του στην εκπαιδευτική διαδικασία. Πάνω στα αποτελέσματα της πρώτης ενότητας χτίστηκε η ενότητα Μ2, η οποία διερεύνησε τον τρόπο με τον οποίο καινοτόμες δραστηριότητες στην σχολική τάξη μπορούν να υποστηριχθούν από τις Τ.Π.Ε. Η ενότητα Μ3 θα έχει σαν σκοπό την αξιολόγηση των δεξιοτήτων που απέκτησαν οι μαθητές από την χρήση των Τ.Π.Ε. (Στοιχεία από ιστοσελίδα <http://sitesm2.org>).

Μια δραστηριότητα για να χαρακτηριστεί ως καινοτόμος, στα πλαίσια του προγράμματος SITES, θα πρέπει να έχει ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Kozma & Anderson, 2002):

- Να προωθεί την ενεργό και ανεξάρτητη μάθηση. Ο μαθητής να ορίζει μαθησιακούς στόχους, να σχεδιάζει δραστηριότητες και να αποτιμά την πρόοδό του.
- Να εφοδιάζει τον μαθητή με τεχνολογικές δεξιότητες ώστε να αναζητά, να οργανώνει, να αναλύει, να εκφράζει και να επικοινωνεί τις ιδέες τους.
- Να εμπλέκει τον μαθητή σε συνεργατική μάθηση, ώστε να εργάζεται μαζί με άλλους συμμαθητές τους σε πολύπλοκα, πραγματικά προβλήματα ή εργασίες.
- Να προωθεί την ισότητα πρόσβασης στη διαδικασία της μάθησης για μαθητές διαφορετικού φύλου, εθνικότητας, πολιτισμών και κοινωνικών ομάδων.
- Να διευρύνει τα όρια της τάξης και της σχολικής μέρας, ώστε να συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία γονείς, επιστήμονες, επαγγελματίες κλπ.

Από την επεξεργασία των απαντήσεων των εκπαιδευτικών από τα ελληνικά σχολεία διαπιστώθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί είναι θετικοί στην εφαρμογή καινοτόμων μορφών μάθησης και θεωρούν ότι μπορούν να προετοιμάσουν καλύτερα τους μαθητές για τις ανάγκες της σύγχρονης εποχής. Αντίθετα σε μεγάλο βαθμό το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν ευνοεί την εφαρμογή καινοτόμων μορφών μάθησης παρόλο που η πλειονότητα των σχολείων έχει εξοπλισθεί με σύγχρονη τεχνολογία. Ως εκ τούτου καινοτόμες μορφές μάθησης πρέπει να αποτελέσουν καθιερωμένες εκπαιδευτικές πρακτικές για το ελληνικό σχολείο, αφού προηγουμένως επιμορφωθούν οι εκπαιδευτικοί σε αυτές και δοθούν κίνητρα για την εφαρμογή τους αλλά και απτά παραδείγματα της βελτίωσης που θα επιφέρουν. στην αποκτούμενη γνώση από τον μαθητή. Τέλος θα πρέπει να αναφέρουμε ότι πρωταρχικής σημασίας είναι η λύση των όποιων οργανωτικών προβλημάτων υπάρχουν, όπως το σχολικό

ωράριο, ο κατάλληλος εξοπλισμός κλπ, ώστε η εφαρμογή των καινοτόμων μορφών μάθησης να γίνει απρόσκοπτα.

III. Έρευνα STEPS.

Πολύ σημαντική για την εικόνα της καινοτόμου χρήσης των Τ.Π.Ε. στη χώρα μας είναι η πανευρωπαϊκή μελέτη STEPS. Η μελέτη της επίδρασης της τεχνολογίας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση (STEPS) παρέχει την πιο λεπτομερή εικόνα μέχρι στιγμής των εθνικών στρατηγικών για τις Τ.Π.Ε και τις επιπτώσεις τους στα δημοτικά σχολεία στις 27 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και στο Λιχτενστάιν, την Ισλανδία και τη Νορβηγία. Χρηματοδοτούμενη από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αυτή η μελέτη-ορόσημο των Τ.Π.Ε σε 209.000 δημοτικά σχολεία της Ευρώπης αναλήφθηκε από το European Schoolnet (EUN) και την Empirica GmbH, με την υποστήριξη των εθνικών ανταποκριτών, ερευνητών, των υπεύθυνων χάραξης πολιτικής, των εκπαιδευτικών και μαθητών σε 30 χώρες (στοιχεία από ιστοσελίδα www.steps.eun.org).

Η μελέτη περιλαμβάνει την ανάλυση των συνεντεύξεων με 18.000 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και διευθυντές σχολείων, η επισκόπηση της σχετικής έρευνας στην Ευρώπη (που ανέρχεται σε 60 ερευνητικές μελέτες που δημοσιεύονται σε 22 χώρες), μια έρευνα για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής σε 30 Υπουργεία Παιδείας σχετικά με τις εθνικές πολιτικές για τις Τ.Π.Ε, 25 μελέτες περίπτωσης ορθής πρακτικής και 30 περιλήψεις- περιγραφές χωρών. Η μελέτη παρουσιάζει στοιχεία αναφοράς σε 30 εθνικά συστήματα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και τις στρατηγικές στον τομέα των Τ.Π.Ε και ερευνά τον αντίκτυπο των Τ.Π.Ε σε τρεις βασικούς τομείς του εκπαιδευτικού συστήματος: τους μαθητές και τη μάθηση, τους εκπαιδευτικούς και τη διδασκαλία και το σχολείο στο σύνολό του. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι Τ.Π.Ε που αφορούν στρατηγικές σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο είχαν ως αποτέλεσμα (European Schoolnet, 2006):

- Αυξημένη πρόσβαση και τη χρήση των Τ.Π.Ε στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.
- Η υποστηριζόμενη από τις Τ.Π.Ε μάθηση βοηθά και οδηγεί στη επίτευξη ευρύτερων εκπαιδευτικών στόχων.
- Υψηλότερα επίπεδα κινήτρων του δασκάλου και μαθητή που οδηγούν στην ανάπτυξη ικανοτήτων και την ανάληψη δέσμευσης με τη δια βίου μάθηση.

- Πρώτα βήματα προς την συστημική αλλαγή και τον εκσυγχρονισμό του σχεδιασμού οργανωτικής σχολικής πολιτικής.

Με ποσοστό 33% των εκπαιδευτικών να χρησιμοποιούν υπολογιστές στην τάξη, η Ελλάδα κατατάσσεται 27η στην Ευρώπη. Η έμφαση εδώ είναι περισσότερο για τη χρήση από τους εκπαιδευτικούς παρά από τους μαθητές. Στις περισσότερες περιπτώσεις, το 25% του συνόλου των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας χρησιμοποιούσαν υπολογιστές στην τάξη για παρουσίαση ή επίδειξη, ενώ το 20% του συνόλου των δασκάλων (ή το 60% των υπολογιστών που χρησιμοποιούν οι εκπαιδευτικοί) εργάζονται με τους μαθητές με ηλεκτρονικούς υπολογιστές στην τάξη (έρευνα STEPS, 2006).

Θετικά στοιχεία της έρευνας είναι η αισιοδοξία σχετικά με τις επιπτώσεις των Τ.Π.Ε και τη χρήση των διαδικτυακών υλικών από εκείνους τους εκπαιδευτικούς που χρησιμοποιούν τις Τ.Π.Ε στη διδασκαλία.

Όσο για τα μαθήματα στα οποία οι Τ.Π.Ε χρησιμοποιούνται, η Ελλάδα κατατάσσεται 25η όσον αφορά τη χρήση σε παραδοσιακά θέματα, όπως η ανάγνωση και τη γραφή και 22η όσον αφορά τις ξένες γλώσσες. Το 42% των διευθυντών των σχολείων ενισχύουν τη συνολική χρήση των Τ.Π.Ε στη διδασκαλία των περισσότερων θεμάτων ενώ το 64% μόνο για το μάθημα της πληροφορικής.

Όλα τα ελληνικά δημοτικά σχολεία που ρωτήθηκαν χρησιμοποιούν τους υπολογιστές για την εκμάθηση και σχεδόν όλα έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο. Ένα μάλλον μικρό μέρος από αυτά χρησιμοποιεί το διαδίκτυο μέσω ευρυζωνικής σύνδεσης (8%, 27^η θέση στην Ευρώπη). Τα Ελληνικά σχολεία σε μεγάλο βαθμό έχουν υιοθετήσει μια νωθρή θέση όσον αφορά τη χρήση των Τ.Π.Ε: 28% των σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν μια ιστοσελίδα, το 47% προσφέρουν e-mail σε δασκάλους, και 5% προσφέρει και στους μαθητές.

Οι δάσκαλοι στην Ελλάδα, σε σύγκριση με την υπόλοιπη Ευρώπη, είναι πιο αισιόδοξοι από ό, τι ο ευρωπαϊκός μέσος όρος. Στο «δείκτη αισιοδοξίας των επιπτώσεων» που συνδυάζει κυρίως τα δύο στοιχεία, η Ελλάδα κατατάσσεται 11 από 27, με τη Μάλτα, την Πολωνία και την Κύπρο.

Με το 58% των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας που κάνουν καλή χρήση των Τ.Π.Ε, η Ελλάδα κατατάσσεται προτελευταία στην Ευρώπη με το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Δανία και τη Σουηδία στην κορυφή.

Περίπου 32% των καθηγητών δεν έχουν καθόλου ή πολύ λίγο δεξιότητες χρήστη Τ.Π.Ε και το 10% μπορεί να χαρακτηριστεί ως αρχάριο.

Το ποσοστό των ερωτηθέντων καθηγητών που αναφέρουν καλή εμπιστοσύνη στη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και των δεξιοτήτων επεξεργασίας κειμένου παραμένει λίγο κάτω από ευρωπαϊκό μέσο όρο.

Η Ελλάδα, αν και είναι η χώρα με τα χαμηλότερα επίπεδα των εκπαιδευτικών με δεξιότητες στη χρήση των Τ.Π.Ε στην τάξη, έχει μάλλον υψηλά επίπεδα αισιοδοξίας όσο αφορά τις επιπτώσεις από την χρήση των Τ.Π.Ε. Παρόμοια ποσοστά έχουν χώρες τόσο διαφορετικές σε σχέση με τις δεξιότητες και τη χρήση των Τ.Π.Ε, όπως η Ιταλία, η Λιθουανία, οι Κάτω Χώρες, το Ηνωμένο Βασίλειο και τη Σλοβενία. Σε χώρες με παρόμοια επίπεδα δεξιοτήτων Τ.Π.Ε και χρήσης, όπως η Λετονία και η Ουγγαρία, οι εκπαιδευτικοί τείνουν να είναι λιγότερο αισιόδοξοι για τις επιπτώσεις της χρήσης των Τ.Π.Ε στην τάξη. Είναι προφανές ότι οι εκπαιδευτικοί στην Ελλάδα και τη Λετονία δεν είναι καλά εξειδικευμένοι όσον αφορά τις Τ.Π.Ε (έρευνα STEPS 2006).

IV. Η Έρευνα του ΟΟΣΑ-OECD.

Στις αρχές του 1998, σε άτυπη σύνοδο των υπουργών Παιδείας του ΟΟΣΑ, το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και την Καινοτομία (CERI) ξεκίνησε την ανάπτυξη σχεδίου για τη δημιουργία ερευνητικού προγράμματος σχετικά με τις Τ.Π.Ε και την ποιότητα της σχολικής εκπαίδευσης, που συμπεριλαμβάνει και την οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Η μελέτη της IEA, SITES-2, που εξετάζει καινοτόμες πρακτικές στην τάξη, μέσω των μεθόδων μελέτης περίπτωσης. σχεδιάστηκε σε συνεργασία με τη μελέτη του ΟΟΣΑ/CERI και ένα συνδυασμένο πρωτόκολλο αναπτύχθηκε για τις χώρες όπου γίνονται και οι δύο μελέτες. Το αποτέλεσμα του προγράμματος που εγκρίθηκε και στη συνέχεια χρηματοδοτήθηκε από την πλειονότητα των χωρών του ΟΟΣΑ είχε τρεις τομείς, αγορές και εταιρικές σχέσεις, τη διασφάλιση ποιότητας και μελέτες επιπτώσεων. Οι περιοχές 1 και 2, έχουν ολοκληρώσει την εργασία τους, η οποία μπορεί να βρεθεί σε τρεις εκδόσεις του ΟΟΣΑ μέσω της Ιστοσελίδας του www.oecd.org.

Η έκθεση συνοψίζει τα αποτελέσματα από 94 μελέτες περιπτώσεων γίνεται από τις 23 χώρες που συμμετείχαν στη μελέτη. Τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν τον Ιούνιο του 2002.

Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι από την απλή παρουσία των Τ.Π.Ε σε ένα σχολείο δεν γίνονται θαύματα. Οι Τ.Π.Ε., εκτός από ασυνήθιστες περιστάσεις, δεν μπορούν να δράσουν ως καταλύτης για ευρείας κλίμακας βελτιώσεις. Αντ' αυτού,

οι Τ.Π.Ε μπορούν να αποτελέσουν ισχυρό μοχλό για την αλλαγή, όταν οι νέες κατευθύνσεις του προσωπικού και των συστημάτων υποστήριξης προγραμματιστούν προσεκτικά, σύμφωνα με τους πόρους για την υλοποίηση και τη συντήρηση που τους παρέχονται (Venezky & Davies, 2002).

Σε αντίθεση με άλλους «μοχλούς» ανάπτυξης και αλλαγής στα σχολεία, οι Τ.Π.Ε έχουν τη δύναμη να διευκολύνουν ρηξικέλευθες αλλαγές στην εκπαίδευση, στο σπίτι, την κοινότητα και το σχολείο, στις σχέσεις, και στη διεύθυνση του σχολείου. Δεν πρέπει να θεωρηθούν ως ένα απλό εργαλείο για τις αλλαγές που σχεδιάζονται, αλλά ως ένα ισχυρό σύμμαχο που μπορεί να βοηθήσει τα σχολεία που φιλοδοξούν να φθάσουν στους υψηλότερους στόχους της εκπαίδευσης. Επιπλέον, από τη στιγμή της μεταρρύθμισης μέσω των Τ.Π.Ε, τα σημαντικότερα στοιχεία κατά την έρευνα είναι η εφαρμογή καινοτομιών και η δημιουργία κλίματος για την καινοτομία, τομείς στους οποίους οι Τ.Π.Ε μπορούν να δράσουν ως καταλύτης για περαιτέρω αλλαγές (Venezky & Davies, 2002).

V. Βασικά στοιχεία για την Μάθηση και την Καινοτομία μέσω των Τ.Π.Ε στο σχολείο στην Ευρώπη 2011 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2011).

Η ευρωπαϊκή επιτροπή μετά από έρευνες σχετικά με την καινοτόμο χρήση των Τ.Π.Ε. στην οργάνωση και διοίκηση των σχολείων κατέληξε σε πολύ σημαντικά συμπεράσματα:

- Εθνικά συστήματα πληροφοριών για την εκπαιδευτική διοίκηση εφαρμόζονται ή είναι υπό ανάπτυξη στην πλειοψηφία των χωρών της Ε.Ε.
- Οι Τ.Π.Ε αποτελούν κρίσιμο στοιχείο για την εισαγωγή και διάχυση καινοτομιών στη διδασκαλία, αλλά επίσης παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης του σχολείου (European Commission, 2011).

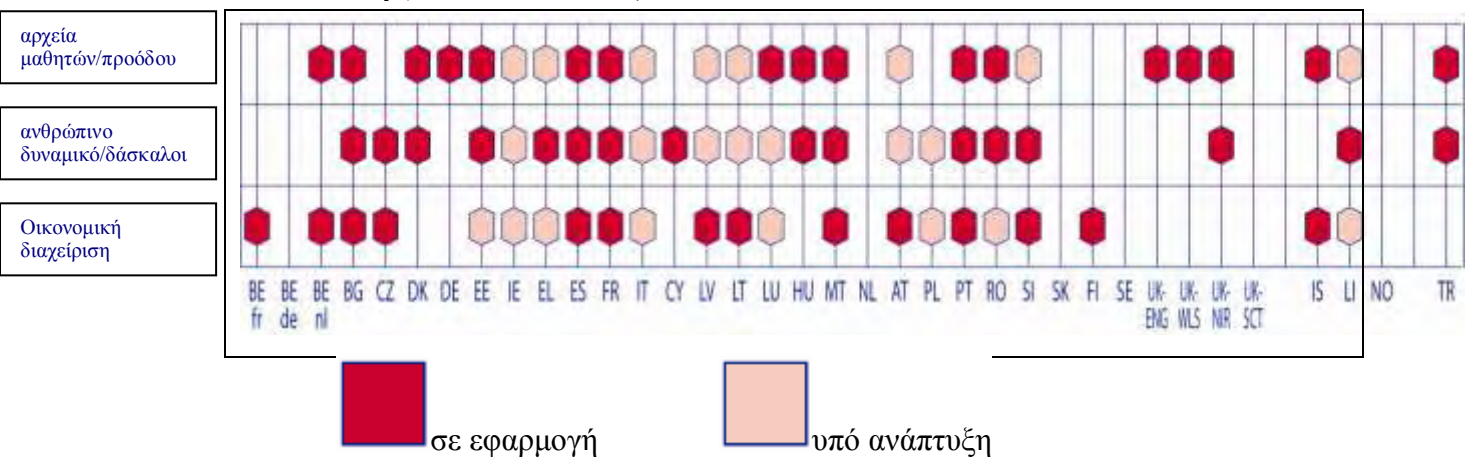
Σε μια πρόσφατη έκθεση για τη χρήση των Τ.Π.Ε, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή κατέληξε ότι για να την αποτελεσματική ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση χρειάζονται περισσότερες αλλαγές στον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης των εκπαιδευτικών συστημάτων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2008). Η ανάπτυξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων για την παρακολούθηση της φοίτησης, τη διαχείριση πληροφορίας από το δάσκαλο-εκπαιδευτικό ή τη δημοσιονομική διαχείριση είναι άμεση επιτακτική ανάγκη. Σε είκοσι πέντε χώρες, τα εθνικά

συστήματα πληροφοριών για την καταγραφή των εγγραφών των μαθητών-φοιτητών δεν έχουν ακόμη υλοποιηθεί ή βρίσκονται στο στάδιο της εξέλιξης.

Τέτοιες εφαρμογές εκπαιδευτικών συστημάτων είναι ήδη υπαρκτές σε υβριδικό στάδιο σε δεκαέξι χώρες και σε ακόμη επτά είναι στο στάδιο της ανάπτυξης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτές οι εφαρμογές αφορούν μόνο τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (European Commission, 2011).

Η έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής καταλήγει ότι όταν τα σχολεία έχουν υψηλό βαθμό αυτονομίας η διαχείριση των χρηματοοικονομικών μέσων τους είναι αποτελεσματικότερη.

Σχήμα 9. Εθνικά συστήματα ενημέρωσης / βάσεις δεδομένων για τη διαχείριση της εκπαίδευσης και της διοίκησης στην πρωτοβάθμια και γενική δευτεροβάθμια εκπαίδευση (ISCED 1, 2 και 3), 2009/10



Από τον πίνακα χρήσης πληροφοριακών συστημάτων οργάνωσης και διαχείρισης της πληροφορίας στην εκπαίδευση σύμφωνα με την έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (σχήμα 9), συμπεραίνουμε ότι στην Ελλάδα οργανωμένα διοικητικά συστήματα με τη βοήθεια των Τ.Π.Ε. υπάρχουν μόνο για τη διαχείριση πληροφοριών των εκπαιδευτικών, από το Υπουργείο Παιδείας και τις υπηρεσίες του. Τέλος, στην Ελλάδα ακόμα βρίσκονται υπό ανάπτυξη συστήματα οικονομικής διαχείρισης εκπαιδευτικών μονάδων αλλά και διαχείρισης του μαθητικού δυναμικού σε επίπεδο σχολικής επίδοσης και σχολικής μονάδας (European Commission, 2011).

Όπως έγινε αντιληπτό οι Τ.Π.Ε αποτελούν μια πρόκληση τόσο για τη σύγχρονη κοινωνία όσο και για την εκπαίδευση. Μεγάλα χρηματικά ποσά δαπανώνται συνεχώς και διαρκείς έρευνες διεξάγονται για τη διερεύνηση της εκπαιδευτικής εισαγωγής και καινοτόμου αξιοποίησης των δυνατοτήτων που προκύπτουν από τη πολυτροπική χρήση των Τ.Π.Ε. Διακρατικές στρατηγικές και παγκόσμια προγράμματα προτάσσουν τη χρήση των Τ.Π.Ε ως πανάκεια στην αντιμετώπιση πολυάριθμων παιδαγωγικών, υλικοτεχνικών και εκπαιδευτικών προβλημάτων της σύγχρονης σχολικής πραγματικότητας. Το κρίσιμο σημείο της εφαρμογής βέβαια των Τ.Π.Ε στη διδακτική πράξη βρίσκεται στο μικρό-επίπεδο της σχολικής τάξης.

Η σχολική κοινότητα που δε θέλει να μείνει πίσω στην παιδαγωγική και εκπαιδευτική πρωτοπορία, θα πρέπει οπωσδήποτε να επενδύσει στη δημιουργική και καινοτόμα αξιοποίηση των Νέων Τεχνολογιών. Πολύ βασικός είναι ο ρόλος του διευθυντή, όπως αναλύθηκε παραπάνω, τόσο στην εισαγωγή και αξιοποίηση όσο και στη διάχυση των καινοτομιών στο σχολείο. Ο διευθυντής θα πρέπει να είναι ο καινοτόμος (Rogers, 2003) ηγέτης ο οποίος θα λειτουργήσει πολλαπλασιαστικά και ενισχυτικά και ως μοχλός και ως καταλύτης διάχυσης της καινοτομίας στο σχολείο του.

Μάλιστα ο σύγχρονος αναβαθμισμένος ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο ελληνικό σχολείο επιτάσσει πολλά περισσότερα από τον απλό διεκπεραιωτικό, γραφειοκρατικό ρόλο του διευθυντή του παρελθόντος. Το σύγχρονο προφίλ του Έλληνα διευθυντή επιβάλλει τη συντονισμένη διαχείριση του παιδαγωγικού και οργανωτικού του ρόλου μέσα από τις προκλήσεις του σύγχρονου ψηφιακού σχολείου που εισήγαγε επισήμως, έστω και σε επίπεδο ρητορικής, το υπουργείο Παιδείας.

Αξίζει να επισημανθεί σε αυτό το σημείο, ότι η ένταξη των Τ.Π.Ε στην Ελλάδα, δεν έχει ακόμα ολοκληρωθεί ούτε έχει πραγματοποιηθεί πλήρως (Ράπτης και Ράπτη, 2000). Διεθνείς ερευνητές επίσης, όπως οι Ράπτης και Ράπτη (2000), Harris, Kington και Lee (2001), Fluck (2001), υποστηρίζουν ότι η ένταξη των Τ.Π.Ε στη σχολική πράξη παγκοσμίως δεν έχει ολοκληρωθεί και δεν έχει φτάσει στο βαθμό, ώστε να υπάρξουν τα επιθυμητά θετικά εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Διαπιστώνουμε επίσης, ότι κάθε προσπάθεια εισαγωγής των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση επικεντρώνεται κυρίως στην υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών στη διδακτική πράξη και λιγότερο στη

σχολική διοίκηση.

Είναι προφανές από όσα αναφέρθηκαν ότι το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης της διαχείρισης τόσο του οργανωτικού όσο και του παιδαγωγικού έργου του Ελληνικού σχολείου βρίσκεται στη δικαιοδοσία του διευθυντή. Πρόκληση αποτελεί η επιτυχής διαχείριση και ισορρόπηση του σύγχρονου διευθυντή ανάμεσα στην καινοτόμο πρωτοπορία και στον αγώνα για επιβίωση του σχολείου του, ειδικά σε ένα δημόσιο σχολείο της Ελλάδος, υπό τη συνεχή απειλή περικοπής κονδυλίων αλλά και πολιτειακής και κοινωνικής αναστάτωσης. Μια κρίση όμως δεν παύει να αποτελεί και πρόκληση ή αφορμή για ανανέωση και αναθεώρηση παγιωμένων και αποτυχημένων στρατηγικών. Η περίτεχνη και πραγματικά καινοτόμος χρήση των Τ.Π.Ε στο σύγχρονο σχολείο μπορεί να εξοικονομήσει τόσο χρήμα όσο και κόπο και χρόνο, αν τη διαχειριστεί επιδέξια ο σύγχρονος διευθυντής-ηγέτης.

Στη μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί θα μελετηθεί η καινοτόμος εισαγωγή των Τ.Π.Ε σε μια σχολική μονάδα όπου πραγματικά ο διευθυντής θα πρέπει να καινοτομήσει ή να καταβάλει μεγάλη προσπάθεια για να ισορροπήσει επιδέξια ανάμεσα στα πολλά προβλήματα και να καταφέρει να διαπρέψει τόσο στον οργανωτικό όσο και στον παιδαγωγικό τομέα. Για αυτό ακριβώς το λόγο και επιλέχτηκε να μελετηθεί μια σχολική μονάδα απλού δημόσιου σχολείου στο κέντρο της Αθήνας με τα προβλήματα αλλά και τις δημιουργικές προκλήσεις που προσφέρει τόσο στο διευθυντή όσο και στο σύνολο του εκπαιδευτικού και μαθητικού προσωπικού.

ΜΕΡΟΣ Β΄
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

"Στους τομείς της
παρατήρησης, η τύχη βοηθά
μόνο τα προετοιμασμένα
μυαλά" Λουί Παστέρ.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΑΝΑΓΚΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα εξετάσουμε το ρόλο του διευθυντή στην εισαγωγή και εφαρμογή των Τ.Π.Ε ως καινοτομιών σε ένα Ελληνικό δημόσιο Δημοτικό σχολείο. Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας όπως έχουμε τονίσει και στην εισαγωγή της εργασίας είναι: α) να διερευνηθεί αλλά και να τονιστεί ο ιδιαίτερα σημαντικός ρόλος της σχολικής καινοτομίας και ιδιαίτερα μέσω της εισαγωγής και χρήσης των Τ.Π.Ε στη σχολική μονάδα, και Β) να εξεταστεί ο καινοτόμος ρόλος της σχολικής διεύθυνσης στην εισαγωγή των Τ.Π.Ε στη σχολική ζωή στην πράξη ενός ελληνικού δημόσιου Δημοτικού σχολείου με πλήθος οικονομικών και κοινωνικών προβλημάτων, μέσω μελέτης περίπτωσης. Στη μελέτη εξετάζεται αναλυτικά η εμπλοκή της διοίκησης στη διάχυση και εφαρμογή της καινοτομίας σε πραγματικό σχολικό περιβάλλον και συγκεκριμένα σε ένα δημόσιο σχολείο στην καρδιά της Αθήνας με ιδιαιτερότητες που το καθιστούν άξιο προς μελέτη. Με βάση τα ερευνητικά αποτελέσματα, προτείνονται επίσης, λύσεις ως προς την καλύτερη και αποδοτικότερη αξιοποίηση του ρόλου του διευθυντή σχολικής μονάδας στην καινοτόμο αξιοποίηση των Τ.Π.Ε στη σχολική διοίκηση αλλά και τη γενικότερη εισαγωγή της καινοτομίας μέσω των Τ.Π.Ε στη σχολική μονάδα.

Φιλοδοξία του συγκεκριμένου πονήματος αποτελεί η μελέτη, ανάδειξη και έρευνα σε βάθος της σπουδαιότητας του διευθυντικού ρόλου στη διαχείριση και ανάδειξη της καινοτομίας μέσω των Τ.Π.Ε ενός πραγματικού δημόσιου σχολείου με τις ιδιαιτερότητες και τις δυσκολίες που το χαρακτηρίζουν. Καθώς η πλειοψηφία των Ελληνικών σχολείων είναι δημόσια και με προβλήματα παρόμοια με το υπό εξέταση σχολείο, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της έρευνας μπορούν να επεκταθούν με κάθε προφύλαξη βέβαια λόγω της ιδιαιτερότητας κάθε σχολείου, και σε άλλες σχολικές μονάδες.

Για την εκπόνηση της μελέτης έγινε χρήση της μελέτης περίπτωσης. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε είναι η επεξηγηματική μελέτη περιπτώσεων, όπως ορίζεται από τον Yin (2009). Η έρευνά μας είναι ποιοτική και ο λόγος επιλογής της έγινε διότι όπως τονίζει και Yin (2009) η μελέτη περίπτωσης είμαι μια εμπειρική αναζήτηση που:

- Ερευνά εις βάθος ένα σύγχρονο φαινόμενο και στο πλαίσιο στο οποίο εμφανίζεται ειδικότερα όταν
- Τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του ευρύτερου πλαισίου δεν είναι ξεκάθαρα προφανή.
- Επωφελείται από την ανάπτυξη προηγούμενων θεωρητικών παραδοχών για την καθοδήγηση της συλλογής στοιχείων και της ανάλυσης.

Μια τέτοια μεθοδολογία προτιμάται για έρευνα και αξιολόγηση όταν η καινοτόμος εφαρμογή και το πρόγραμμα που πρέπει να μελετηθούν δεν είναι εύκολο να διακριθούν από του πλαίσιο και υπάρχουν περισσότερες μεταβλητές που παρουσιάζουν ενδιαφέρον από τα προβλεπόμενα σημεία δεδομένων. Η εισαγωγή καινοτομίας από το διευθυντή μέσω των Τ.Π.Ε στο σχολείο είναι μια από αυτές τις περιπτώσεις, γεγονός που παραδέχεται και σε μελέτες του ο ΟΟΣΑ (ΟΟΣΑ, 2001). Η έρευνα δηλαδή μέσω της μελέτης περίπτωσης είναι πολυπαραγοντική και συνδυαστική, επιδεχόμενη διασταύρωση στοιχείων και τριγωνοποίηση μελετών.

Σύμφωνα με τους Cohen & Manion (1997) ο σκοπός του συγκεκριμένου τύπου παρατήρησης είναι ο ερευνητής να εξερευνήσει και να αναλύσει τα φαινόμενα που συνθέτουν τον κύκλο ζωής της μονάδας φαινομένου παρατήρησης, προκειμένου να κάνει γενικεύσεις σχετικά με τον ευρύτερο πληθυσμό στον οποίο ανήκει η μονάδα. Στη συγκεκριμένη μελέτη ο ρόλος του διευθυντή θεωρείται πολυπαραγοντικός, ενταγμένος στο συνολικό παιδαγωγικό και οργανωτικό ρόλο του εκπαιδευτικού οργανισμού που υπηρετεί σε οργανοσυστημικά πλαίσια.

Όμως οι βασικές γνώσεις χρήσης των Τ.Π.Ε κατά τα άρθρα 7, 8 & 9 του Ν. 3467/2006, δεν είναι τυπικό προσόν, ούτε των διευθυντών των σχολικών μονάδων, με αποτέλεσμα οι διευθυντές (από τους οποίους εξαρτάται η διαχείριση των πόρων που έχει άμεσα διαθέσιμους το σχολείο) να μη δίνουν σημαντική προτεραιότητα στην όποια κάλυψη των παραπάνω αναγκών με πόρους του σχολείου, αφού δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν την σημασία τους σε σχέση προς άλλες ανάγκες. Το μοναδικό ίσως κίνητρο για εμπλοκή στη διάχυση της χρήσης των Τ.Π.Ε που έχει δοθεί στους

διευθυντές είναι η μοριοδότηση του πιστοποιητικού Β' επιπέδου επιμόρφωσης στις Τ.Π.Ε. Τέλος, σύμφωνα με την εγκύκλιο 64885/Γ2/21-06-2002, ο ,συχνά χωρίς γνώσεις όσον αφορά στις Τ.Π.Ε, διευθυντής ορίζεται υπεύθυνος του εργαστηρίου και υπάρχουν περιπτώσεις που διευθυντής αρνούμενος την ευθύνη οδήγησε το εργαστήριο σε πλήρη αχρησία.

Μια επεξηγηματική μελέτη περίπτωσης απαιτεί κατάλληλο σχεδιασμό για τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πολλαπλών δεδομένων στο πλαίσιο ενός σχεδίου ή προγράμματος μελέτης. Στην περίπτωση που εξετάζουμε, η μελέτη της καινοτόμου εισαγωγής των Τ.Π.Ε στο σχολείο και ειδικότερα ο ρόλος του διευθυντή σε αυτή την εισαγωγή, θεωρείται ότι εμπεριέχει σημαντικές επεξηγηματικές μεταβλητές ενώ το όριο μεταξύ των παραμέτρων του συγκεκριμένου σχολικού συστήματος και του γενικού κοινωνικού πλαισίου στο οποίο εντάσσεται δεν διακρίνονται εύκολα. Το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται και δρα ο διευθυντής παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην επίτευξη της καινοτομίας όσο και στην αποδοχή ή απόρριψη του έργου του, όπως θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

1.1 Εργαλεία μεθοδολογίας-Διάκριση από εθνογραφική μελέτη.

Η παρατήρηση και μελέτη της σχολικής μονάδας ήταν διετής διάρκειας. Για την εκπόνηση του μεθοδολογικού εργαλείου (πρωτοκόλλου) της εργασίας χρησιμοποιήθηκαν ως πρότυπα οι οδηγοί: «Methodology for Case Studies of Organisational Change», «A Workbook for Case Studies Of Organisational Change (Version 9b—8 August 2000)» του ΟΟΣΑ και ο πολύ σημαντικός «Case study research» του Robert Yin (2009). Σε αυτούς βασίστηκαν οι έρευνες του ΟΟΣΑ, το πρόγραμμα SITES της IEA και τέλος η έρευνα STEPS.

Η ερμηνεία των οργανωσιακών αλλαγών της σχολικής μονάδας βασίστηκε στα μοντέλα των Lewin (Schein, 1995) και Fullan (1991) ενώ το βασικό μεθοδολογικό εργαλείο μελέτης της καινοτομίας και σχηματισμού των κεντρικών υποθέσεων της μελέτης περίπτωσης βασίστηκε κυρίως στο μοντέλο διάχυσης της καινοτομίας του Rogers (2003), εστιασμένο όμως στον οργανοσυστημικό ρόλο του διευθυντή (παιδαγωγικός και διοικητικός ρόλος) ως μέλους της σχολικής κοινότητας και του κοινωνικού πλαισίου στο οποίο εντάσσεται. Για τη μέτρηση της καινοτομικότητας του σχολείου σε σχέση με υπόλοιπα σχολεία της περιοχής και ιδιαίτερα του συστεγαζόμενου, έγινε χρήση του μοντέλου των Russell & Russell (1992) και της «τρίαινας» (Ellis & Hogard, 2006). Τέλος για την ερμηνεία των

χαρακτηριστικών του διευθυντή που ευνόησαν την εισαγωγή των Τ.Π.Ε χρησιμοποιήθηκε και το μοντέλο που προτείνει η έρευνα των Flanagan & Jacobsen (2003).

Η προσέγγιση δηλαδή της αλλαγής στο σχολείο και της διάχυσης της καινοτομίας ήταν **οργανοσυστημική**, δηλαδή η αλλαγή -καινοτομία ερμηνεύτηκε και παρουσιάστηκε σε συστημική σχέση με το σχολικό οργανισμό και το βασικό παιδαγωγικό του σκοπό και όχι ως ξεχωριστός διοικητικός ή μηχανογραφικός μηχανισμός. Επίσης η συστημική προσέγγιση της καινοτομίας προσέγγισε το έργο του διευθυντή, τόσο από την οργανωτική- ηγετική του διάσταση όσο και την βασική παιδαγωγική, με κύριο άξονα την ηγετική του φυσιογνωμία. Εξετάζουμε δηλαδή το ρόλο του διευθυντή μέσα από οργανωτικές- παιδαγωγικές καινοτομίες μέσω των Τ.Π.Ε.

Ο Διευθυντής εκτός από ηγέτης οφείλει να είναι πρωτίστως παιδαγωγός, διαφορετικά αποκόπτεται από το βασικό ρόλο του εκπαιδευτικού συστήματος και το ρόλο του σχολείου που διοικεί, που πρέπει να είναι η παιδαγωγική ανάδειξη και ανάπτυξη των μαθητών του σχολείου. Για αυτό δεν εξετάζονται μόνο οι καινοτόμες δραστηριότητες που αφορούν την οργανωσιακή διάσταση του σχολείου αλλά και εκείνες οι διευθυντικές παρεμβολές και διαστάσεις του ηγετικού ρόλου που ενισχύουν και επηρεάζουν ρηξικέλευθα το σχολικό κλίμα, αναβαθμίζοντας την εκπαιδευτική ποιότητα.

Πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι δεν μπορεί να γίνει σύγχυση της παρούσας έρευνας με μια εθνογραφική μελέτη. Μια επεξηγηματική μελέτη περίπτωσης διαφέρει σε σημαντικούς τρόπους από μια εθνογραφική μελέτη η οποία θεωρείται ως εναλλακτική, γιατί η μελέτη περίπτωσης προϋποθέτει ότι (α) η συλλογή δεδομένων είναι βασισμένη στη θεωρία, με συγκεκριμένα θέματα, υποθέσεις ή ερωτήματα, όπως δήλωση υποθέσεων, που ορίζεται εκ των προτέρων, (β) οι αντίπαλες υποθέσεις ορίζονται επίσης εκ των προτέρων(γ) η συλλογή δεδομένων επικεντρώνεται σε αυτό που έχει σημασία για την επίλυση των βασικών υποθέσεων όπως αναφέρεται στο (α) και (β) (Chen,1990· Fetterman, 1989· Stake, 1995). Είναι γεγονός επίσης, ότι οι μελέτες περιπτώσεων είναι πιο περιορισμένες χρονικά από ό, τι οι εθνογραφικές μελέτες

1.2 Σχέδιο έρευνας.

Στη συγκεκριμένη έρευνα μελέτης περίπτωσης ακολουθήθηκαν τα στάδια που προτείνουν οι Yin (2009) και Cohen & Manion (1997) και αναπτύσσονται αναλυτικά στο πρωτόκολλο της μελέτης που αναφέρεται σε επόμενο κεφάλαιο:

- α) Διατύπωση του ερευνητικού σκοπού και των υποθέσεων της μελέτης (Η μελέτη του ρόλου του διευθυντή στην ανάδειξη των καινοτομιών στο σχολείο μέσω των Τ.Π.Ε).
- β) Προετοιμασία του διαγράμματος των συνεντεύξεων και της δόμησης του πρωτοκόλλου σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο και τις ερευνητικές ανάγκες.
- γ) Οργάνωση και διεξαγωγή των επί τόπου παρατηρήσεων, των συνεντεύξεων και των ερωτηματολογίων (σχολικού πλαισίου-διευθυντή-προσωπικού-μαθητών-γονέων).
- δ) Απομαγνητοφώνηση ή στην περίπτωση της έρευνάς μας, αποδελτίωση των αναφορών, των συνεντεύξεων και κωδικοποίηση των στοιχείων.
- ε) Ανάλυση και ερμηνεία των στοιχείων.

Ο σκοπός και τα ερωτήματα της έρευνας προσδιόρισαν και τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων. Επιλέχθηκε ο ημιδομημένος τύπος συνέντευξης μέθοδος της συνέντευξης, η οποία αποτελεί ίσως την πιο διαδεδομένη και με μεγαλύτερη ευελιξία ως προς τη σειρά των ερωτήσεων μέθοδο άντλησης ποιοτικού υλικού και πληροφοριών στις κοινωνικές επιστήμες (Ιωσηφίδης, 2003).

Οι ερωτήσεις ήταν δύο κατηγοριών:

- α) Ανοιχτού τύπου, οι οποίες άφηναν τον ερωτώμενο ελεύθερο να αναπτύξει την απάντησή του δίχως περιορισμούς, ενώ παράλληλα βοηθούσαν στη δημιουργία επαφής και επέτρεπαν να γίνει πιο σωστή εκτίμηση αυτού που πράγματι πιστεύει ο ερωτώμενος (Cohen & Manion, 1997). Για παράδειγμα: «Πως θα μπορούσατε να περιγράψετε το ανθρώπινο κλίμα στο σχολείο σας;» Μάλιστα οι ανοιχτές ερωτήσεις κυρίως από την πλευρά των ατόμων που καινοτομούσαν περισσότερο στη σχολική μονάδα(διευθυντής και υποδιευθυντής) έλαβε τη μορφή αναλυτικής αναφοράς με ιδιαίτερα αυξημένο μέγεθος και πλούσιο υλικό προς αποδελτίωση, ενώ αντίθετα τα μέλη της σχολικής κοινότητας που αποτελούσαν τους ουραγούς της καινοτομίας απαντούσαν λακωνικά ως καθόλου.

β) Κλειστού τύπου και μπορούν επιπλέον να διακριθούν σε περιγραφικές, οι οποίες στόχευαν στην άντληση συγκεκριμένων πληροφοριών από τον ερωτώμενο, που συνδέονται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και γνώσεις, π.χ. μορφωτικό επίπεδο, χρόνια προϋπηρεσίας, αριθμός παιδιών και

γ) Σε ερωτήσεις γνώμης, οι οποίες στόχευαν στη διερεύνηση των στάσεων απέναντι στις Τ.Π.Ε όπως και στη χρήση τους.

Η συνέντευξη ως μέθοδος δεν ήταν εξαιρετικά χρονοβόρα. Βασικά προβλήματα της συνέντευξης όπως αναφέρονται και στη βιβλιογραφία ήταν η προκατάληψη (Bell, 2001) και η έλλειψη εγκυρότητας. Η συνέντευξη όμως επιτρέπει στον ερευνητή να αντλήσει πληροφορίες σε βάθος (Cohen & Manion, 1997) και να κατανοήσει κοινωνικές συμπεριφορές, στάσεις και αντιλήψεις των ερωτώμενων, δηλαδή να δει τον κοινωνικό κόσμο και τα κοινωνικά φαινόμενα μέσα από τις εμπειρίες και τα «μάτια» των κοινωνικών υποκειμένων (Ιωσηφίδης, 2003). Για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας προκειμένου να επιτευχθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερος βαθμός εγκυρότητας, έγινε προσπάθεια οι ερωτήσεις να είναι διατυπωμένες προσεκτικά, ώστε το νόημα να είναι απολύτως σαφές ενώ παράλληλα ζητήθηκε η γνώμη τόσο του διευθυντή όσο και του υποδιευθυντή, των δασκάλων, των μαθητών, των γονέων, του προσωπικού γενικότερα του σχολείου.

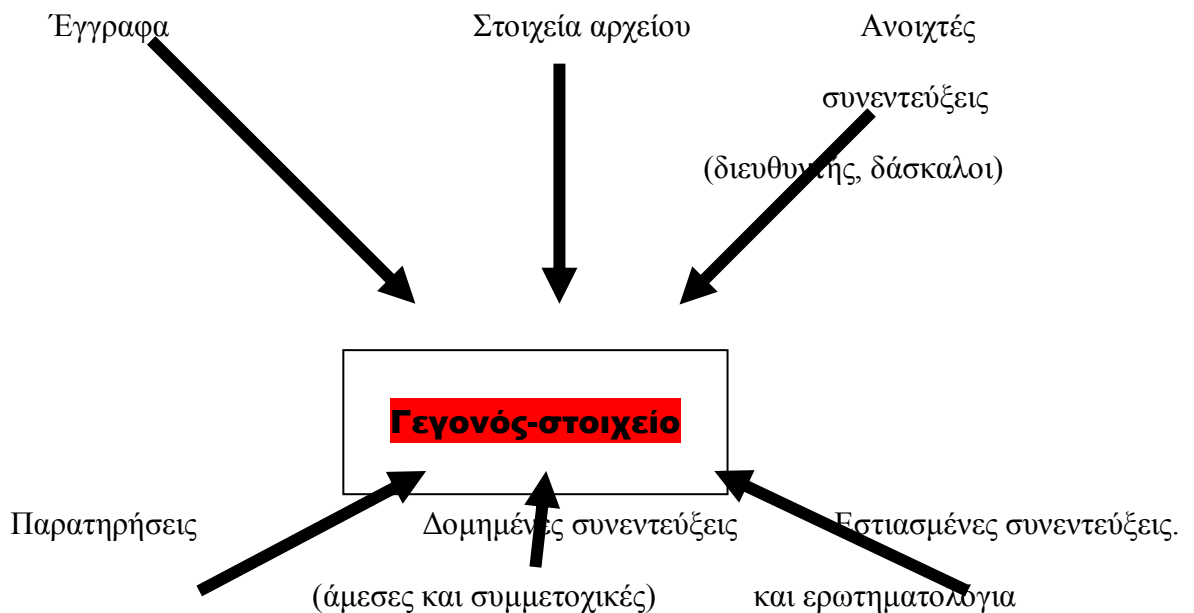
Πρέπει να σημειωθεί, τέλος, ότι αρκετά στοιχεία για το σχολείο συνελέγησαν μέσω επιτόπιας μελέτης του πεδίου, αφού είχαμε τη δυνατότητα να επισκεφθούμε τη συγκεκριμένη σχολική μονάδα, να μπούμε στις τάξεις και να παρατηρήσουμε πως είναι οργανωμένοι οι χώροι οπου έλαβε χώρα η εισαγωγή των καινοτομιών που μελετούμε. Επίσης η μελέτη πεδίου έγινε καθώς στα πλαίσια των πρακτικών των φοιτητών του Π.Τ.Δ.Ε Αθηνών του γ έτους, επί τρία χρόνια ο γραφών υπήρξε επί τόπου παρατηρητής και κατέγραφε καινοτόμες διδακτικές αλλά και οργανωτικές παρεμβάσεις μέσω των Τ.Π.Ε στο σχολείο τόσο από το διευθυντή όσο και το προσωπικό και τους δασκάλους του σχολείου.

Η ανταπόκριση των διδασκόντων ήταν άμεση και ικανοποιητική. Η ανταπόκριση των γονέων περιείχε στοιχεία επιφυλακτικότητας, ενώ δύσκολη ήταν και η συνάντηση μαζί τους καθώς αρκετοί εργάζονται ενώ η μεγαλύτερη επαφή ήταν με τα δραστήρια αλλά λίγα μέλη του συλλόγου γονέων που δεν αντιπροσώπευαν και την πλειοψηφία σε μια δύσκολη για τα νοικοκυριά περιοχή της Αθήνας. Μετά από τη

συγκέντρωση των στοιχείων, όπως θα παρουσιαστεί και σε επόμενο κεφάλαιο, έγινε και η απαραίτητη **τριγωνοποίηση**, η συνδυασμένη δηλαδή αξιολόγηση και διασταύρωσή τους, ώστε να αντληθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, σύμφωνα με το αρχικό πρωτόκολλο έρευνας της μελέτης περίπτωσης.

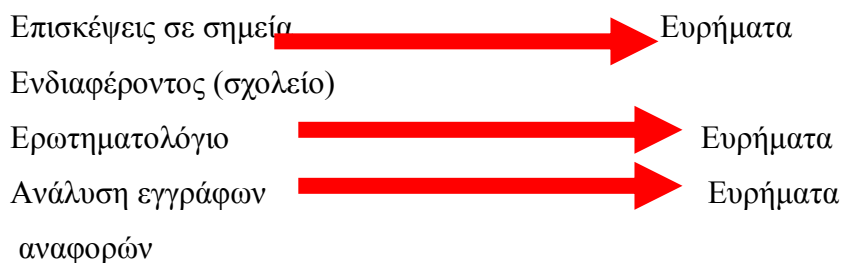
Για την εξαγωγή και διασταύρωση πληροφοριών όπως και συμπερασμάτων γίνεται αναλυτικά επεξήγηση σε κάθε μεθοδολογικό εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα.

**Σχήμα 1. Μεθοδολογικό πλάνο σύγκλισης-συγκέντρωσης
στοιχείων μελέτης περίπτωσης.
(τριγωνοποίηση απλής έρευνας)**



Μη συγκεκλιμένα-συμπληρωματικά στοιχεία.

(ξεχωριστές υπομελέτες)



Σχήμα σύγκλισης και μη σύγκλισης πολλαπλών πηγών δεδομένων (Προσαρμογή από Yin, 2009)

Μια επεξηγηματική μελέτη περίπτωσης είναι η κατάλληλη μέθοδος έρευνας για αξιολόγηση όταν το συγκείμενο ενός προγράμματος ή ένα πρόγραμμα θεωρούνται ότι εμπεριέχουν σημαντικές επεξηγηματικές μεταβλητές (όπως σχολικό κοινωνικό πλαίσιο στην περίπτωσή μας, οικονομικό και κοινωνικό συγκείμενο κ.α.), όταν επίσης τα όρια μεταξύ προγράμματος και πλαισίου δεν είναι εύκολα διακριτά και ο αριθμός των μεταβλητών ενδιαφέροντος υποθετικά ξεπερνάει τον αριθμό των πληροφοριακών σημείων από όπου ανακτώνται.

Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι η μέθοδος μελέτης περίπτωσης είναι η πλέον ενδεδειγμένη για τη μελέτη ενός πολλαπλού φαινομένου όπως αυτού που εξετάζουμε.

2. ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.

Η συγκέντρωση των δεδομένων από τη διετή παρακολούθηση και παρατήρηση της σχολικής μονάδας, έγινε με συνεντεύξεις σε εκπαιδευτικούς, διοικητικούς υπαλλήλους, φοιτητές του Π.Τ.Δ.Ε, γονείς σε συνδυασμό με (όπου είναι εφικτό) άτομα εκτός του σχολείου (γονείς κυρίως), παρατηρήσεις του πλαισίου λειτουργίας σχολείου, καταγραφή- συλλογή του έργου του μαθητή και αναφορά των εκπαιδευτικών, έγγραφα των σχολείων, συμπεριλαμβανομένων και ηλεκτρονικών υλικών, ερωτηματολόγια για την επισκόπηση των εκπαιδευτικών πρακτικών μέσω Τ.Π.Ε σύμφωνα με το Methodology for Case Studies of Organisational Change (εκδόσεις 2001 με 2010) του ΟΟΣΑ για την εισαγωγή καινοτομιών μέσω Τ.Π.Ε., της μεθοδολογίας της μελέτης περίπτωσης του Yin (2009) και της θεωρίας διάχυσης της καινοτομίας του Rogers (2003).

Ο ερευνητής (Ποταμιάς Γεώργιος) υπήρξε επί τρία έτη παρών στη σχολική μονάδα ως συνεργάτης του καθηγητή Ηλία Μαρσαγγούρα στο μάθημα Διδακτική Μεθοδολογία Ι και ΙΙ ως συντονιστής της ομάδας φοιτητών στα πλαίσια των παρακολουθήσεων, των διδασκαλιών αλλά και των ερευνών στο υπό μελέτη σχολείο. Συγκεκριμένα (όπως παρατίθεται και στο παράρτημα) για την έρευνα αξιοποιήθηκαν τα στοιχεία που αντλήθηκαν από τους εξής τρόπους:

- 6 προσωπικές (μεταξύ του ερευνητή και του δείγματος-συνεντευξιαζόμενου) έγκυρες συνεντεύξεις με τη διοίκηση (διευθυντή και υποδιευθυντή) και 4 δασκάλους, υπό μορφή γραπτής αναφοράς για τη δυνατότητα έγκυρης ανάλυσης αλλά και αξιοπιστίας των γραπτών δεδομένων από το πρόγραμμα έρευνας μελέτης γραπτού περιεχομένου (ανάλυσης κυρίαρχων και επαναλαμβανόμενων μοτίβων) citavi (version 3). Οι ερωτήσεις ανοιχτού και

κλειστού τύπου τόσο για την εισαγωγή και διάχυση των καινοτομιών, τα προβλήματα αλλά και τους ευνοϊκούς παράγοντες για τη εισαγωγή και εξάπλωσή τους, και άλλες δυνατότητες του σχολείου παρατίθενται αναλυτικά στο παράρτημα.

- 10 Σύντομες, έγκυρες και αξιοποιήσιμες συνεντεύξεις (ανοιχτού τύπου ερωτήσεις που παρατίθενται στο παράρτημα) με μορφή γραπτής αναφοράς από τον ερευνητή με γονείς και τους μαθητές της ΣΤ' Δημοτικού σχετικά με την πρόοδο των μαθητών, την υποδομή του σχολείου και τον αντίκτυπο των καινοτομιών τόσο στη σχολική όσο και στην κοινωνική ζωή τους (σύλλογος γονέων).
- Διετής επί τόπου παρατήρηση καινοτόμων πρακτικών αλλά και διδασκαλιών από τον ερευνητή (Γιώργο Ποταμιά) με ειδική άδεια από το σχολικό σύμβουλο και το σχολείο (216 πιστοποιημένες ώρες παρακολούθησης στο σχολείο και άνω των 50 μαθημάτων) και καταγραφή συμβάντων και γεγονότων με κλείδα παρατήρησης αλλά κυρίως με ανοιχτό ημερολόγιο.
- Ανάλυση από τον ερευνητή (Γιώργο Ποταμιά) με τη βοήθεια σημειολογικού εργαλείου της χωροταξικής διαμόρφωσης του σχολείου (Διάταξη σχολείου-εργαστηρίου-αιθουσών)
- Διετής παρατήρηση από τον ερευνητή της γραπτής και οπτικής επικοινωνίας του σχολείου (σχολείο αρχική σελίδα, τα θέματα της ηλεκτρονική εφημερίδας του σχολείου, αρχικές σελίδες των εκπαιδευτικών που σχετίζονται με ειδικούς κλάδους), του σχολικού περιοδικού αλλά και του καναλιού ανάρτησης υλικού στο διαδίκτυο (youtube) για τη μέτρηση της καινοτομικότητας, σε συνεργασία με το σχολικό δίκτυο καινοτομίας (<http://protovoulia.org/diktyo/diktyo-sxolikis-kainotomias>).
- Ερωτηματολόγιο σχετικά με τη χρήση των Τ.Π.Ε, το 88% απάντησε (22 από τους 25)(παρατίθεται στο παράρτημα) τροποποιημένο από αντίστοιχη έρευνα μελέτης περίπτωσης του ΟΟΣΑ (OECD, 2003). Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα.
- Κριτική ανάγνωση από τον ερευνητή των αιτήσεων σχεδίων και των εκθέσεων από τα μέλη του προσωπικού για τις επιχορηγήσεις και τις δωρεές στο σχολείο από ιδιώτες και από ιδρύματα σχετικά με τις Τ.Π.Ε.

- Παρατήρηση από τον ερευνητή των εργασιών μαθητών που γίνονται με τη βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών (έγγραφα, παρουσιάσεις, δοκιμές, δημιουργική εργασία, προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών κ.λπ.).
- Διαρκής παρουσία του ερευνητή (επί τρία συναπτά έτη) στα προγράμματα συνεργασίας του σχολείου με το Πανεπιστημιακό δίκτυο και διασταύρωση πληροφοριών του ερευνητή με αντίστοιχα στοιχεία που συνέλεξαν φοιτητές κατά τη διάρκεια της παρακολούθησης διδασκαλιών στη σχολική μονάδα.
- Συνεργασία με το σχολικό σύμβουλο για την ερμηνεία και μέτρηση της καινοτομικότητας του σχολείου, η οποία μετρήθηκε σε σύγκριση με σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Α' Διαμερίσματος της περιοχής του 4^{ου} γραφείου της Α' Αθηνών με ανάλογες οικονομικόκοινωνικές συνθήκες και προβλήματα (ίδιες δυνατότητες, διαφοροποιημένες λόγω διαφορετικού συγκείμενου συνθήκες).

Η επιλογή των συγκεκριμένων στόχων για τη συλλογή των δεδομένων ποικίλλει ανάλογα με τον τύπο και την οργάνωσή του σχολείου αλλά σε κάθε περίπτωση η συλλογή των πολλαπλών προοπτικών και δυναμικών στοιχείων ήταν ενθαρρυντική. Για την ημιδομημένη συνέντευξη για παράδειγμα, επιλέχθηκαν ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής (αναλυτική συνέντευξη) και τέσσερις δάσκαλοι, που μετά από μια πιλοτική έρευνα διάθεσης απέναντι στην εισαγωγή των Τ.Π.Ε εμφανίστηκαν πιο θετικά διακείμενοι.

Σύμφωνα με το πρωτόκολλο του μεθοδολογικού εργαλείου μεταξύ των ερωτηθέντων δασκάλων, οι μισοί θα έπρεπε να είχαν επιλεγεί από αυτούς που ήταν κοντά ή αποτελούσαν μέρος της διαδικασίας αλλαγής και οι άλλοι μισοί από τα πιο απομακρυσμένα από τη διαδικασία άτομα. Στην έρευνα ευτυχώς στα θετικά διακείμενα μέλη απέναντι στις Τ.Π.Ε ήταν ο διευθυντής με τον υποδιευθυντή. Βεβαίως και έγιναν προσαρμογές ανάλογα με τις μεθοδολογικές ανάγκες.

Μια περαιτέρω εκτίμηση ήταν ότι κατά την εξέταση των καινοτομιών του σχολείου, αυτές συχνά καθοδηγούνται από τους ενθουσιώδεις υποστηρικτές της αλλαγής. Αυτοί είναι οι άνθρωποι που οι περισσότεροι πιθανό συμμετείχαν ενεργά με τη δημιουργία και τη διαχείριση της αλλαγής και οι οποίοι παίζουν τώρα ειδικό ρόλο εντός του σχολείου, όπως οι σύμβουλοι, εκπαιδευτές, ή κάτι παρόμοιο. Για το λόγο αυτό από τις ομάδες συνέντευξης αρκετοί επιλέχθηκαν ανάλογα με την περίπτωση, με

βάση βέβαια την αποδοχή/απόρριψη της αλλαγής, νωρίς/αργά, την υιοθέτηση καινοτομίας σε επίπεδο αρχάριο/έμπειρου, ή άλλες σχετικές διαστάσεις.

Ομοίως, οι δάσκαλοι και ο διευθυντής του σχολείου, λόγω της έκθεσής τους σε δημόσια προβολή και λόγω της κοινής γνώμης, είναι συχνά προσεκτικοί για να αποφύγουν να εκφραστούν απόψεις στις αναφορές που διαφέρουν σημαντικά από ό,τι απαιτείται, ή είναι δημόσια επιθυμητό. Κατά την εξέταση ζητημάτων που είναι δυνητικά ευαίσθητα, όπως ο βαθμός της υποστήριξης για μια συγκεκριμένη καινοτομία, ο ερευνητής έπρεπε να εξετάσει κάτω από το επιφάνεια στο δυνατό βαθμό.

Για όλα τα σημαντικά θέματα, συνιστάται θερμά η μέθοδος της **τριγωνοποίησης**. Ακολουθώντας στην εργασία σε κάθε εργαλείο μεθερμηνείας αποτελεσμάτων και πληροφοριών παρατίθεται και η αντίστοιχη διασταύρωση και πηγή πληροφοριών. Αυτό δίνει, στο μέτρο του δυνατού, πολλαπλές προοπτικές στα στοιχεία που πρέπει να συλλεχθούν, αλλά και πολλούς τύπους πληροφοριών που θα μπορούσαν να συγκλίνουν ή να αποκλίνουν σύμφωνα με τις ενδείξεις σε ένα θέμα. Για παράδειγμα, στην προσπάθεια να αποκαλυφθούν πόσο πραγματικά οι εκπαιδευτικοί κάνουν καινοτόμο χρήση των Τ.Π.Ε στην τάξη, έπρεπε να υποβληθούν ερωτήσεις σε εκπαιδευτικούς που θα μπορούσαν να συνδυαστούν τόσο με την παρατήρηση όσο και με δηλώσεις από τους γονείς και από τους μαθητές σχετικά με το εάν ή όχι όντως γίνεται από τους δασκάλους καινοτόμος χρήση των Τ.Π.Ε. στη διδακτική και οργανωτική τους διάσταση, και αν ναι, πόσο αποτελεσματική είναι αυτή η εισαγωγή στην πράξη. Η ημιδομημένη συνέντευξη σε συνδυασμό με τα ερωτηματολόγια και την άμεση παρατήρηση αποτέλεσαν τα βασικά ερευνητικά μας εργαλεία. Ακολουθεί το πρωτόκολλο της συνολικής έρευνας μελέτης περίπτωσης. Το πρωτόκολλο έρευνας αποτελεί το βασικό οδηγό της μελέτης που καθοδηγεί συνδυαστικά τη συνολική πορεία της εργασίας (Yin, 2009):

ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΙΑΧΥΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΜΕΣΩ ΤΩΝ Τ.Π.Ε. ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ.

A. Εισαγωγή στη μελέτη περίπτωσης και στο σκοπό του πρωτοκόλλου.

1. Ερωτήματα, υποθέσεις και προτάσεις μελέτης περίπτωσης.
2. Θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης(αναπαραγωγή του λογικού μοντέλου).
3. Επεξήγηση ρόλου του πρωτοκόλλου.

B. Διαδικασίες συλλογής πληροφοριών.

1. Ονόματα τοποθεσιών και προσώπων προς επίσκεψη.
2. Πλάνο συλλογής δεδομένων(καλύπτει τα δεδομένα που αναμένονται, συμπεριλαμβανομένων των ρόλων των ατόμων που θα γίνει συνέντευξη π.χ. διευθυντής, δάσκαλοι, υποδιευθυντής, γονείς, μαθητές, τα φαινόμενα που θα διερευνηθούν όπως καινοτόμες εφαρμογές των Τ.Π.Ε και όλοι οι τύποι εγγράφων που θα μελετηθούν επί τόπου).
3. Αναμενόμενη προετοιμασία πριν την επίσκεψη σε τοποθεσίες ενδιαφέροντος (πιστοποιεί συγκεκριμένες πληροφορίες πληροφοριών και θεμάτων πριν την επίσκεψη σε μέρη όπως σχολικό κτίριο, τάξεις, γραφεία καθηγητών, αίθουσα η/υ).

Γ. Προσχέδιο της αναφοράς της μελέτης περίπτωσης.

1. Το σχολικό και εκπαιδευτικό συγκείμενο και πλαίσιο της υπό έρευνα σχολικής μονάδας καθώς και το ιστορικό της εισαγωγής και άσκησης καινοτομιών στη σχολική μονάδα.
2. Η καινοτομία της εφαρμογής των Τ.Π.Ε στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα.
3. Ο ρόλος του διευθυντή στην καινοτόμα εφαρμογή και διάχυση των Τ.Π.Ε. στην πράξη.
4. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής της καινοτομίας μέχρι στιγμής.
5. Δεδομένα προς ανάπτυξη: χρονολογία ή αλληλουχία των γεγονότων που καλύπτουν την εφαρμογή καινοτομιών στη δεδομένη σχολική μονάδα, το λογικό μοντέλο εμπλοκής του διευθυντή, προεκτάσεις ή αποτελέσματα από

άλλα δεδομένα που επηρεάζουν την εφαρμογή, αναφορές σε σχετικά έγγραφα, λίστα από τα άτομα που ερωτήθηκαν.

Δ. Ερωτήσεις-Υποθέσεις της μελέτης περίπτωσης.

- Ο καινοτόμος ρόλος του διευθυντή στη διάχυση της καινοτομίας των Τ.Π.Ε.
 1. Η τεχνολογία είναι ένας ισχυρός καταλύτης για την εκπαιδευτική καινοτομία και βελτίωση, ειδικά όταν εμπλέκεται το διαδίκτυο και οι τεχνολογίες web 2.0. Ή όταν εντοπίζεται μια πραγματική σχολική καινοτομία, η τεχνολογία αποτελεί μόνο ένα συμπληρωματικό πόρο και όχι καταλύτη και ότι οι δυνάμεις που οδήγησαν στις αλλαγές- βελτιώσεις και ιδιαίτερα ο διευθυντής, επίσης οδήγησαν σε καινοτόμες προσεγγίσεις. Ο διευθυντής δηλαδή είτε περιορίζεται στο ρόλο του διεκπεραιωτή, οργανωτή γραφειοκράτη είτε είναι ο εμπνευσμένος, μετασχηματιστικός ηγέτης μέσω των Τ.Π.Ε.
 2. Η διάχυση των Τ.Π.Ε ακολούθησε το παραδοσιακό πρότυπο διάχυσης καινοτομιών, όπως περιγράφεται από τον Rogers (1995) και ενισχύθηκε από το ρόλο του διευθυντή; Ή η τεχνολογία λειτουργεί διαφορετικά από τις παραδοσιακές καινοτομίες και ότι ως εκ τούτου προκύπτουν διαφορετικά πρότυπα διάχυσης, δηλαδή η χρήση των Τ.Π.Ε γενικότερα και ειδικότερα από το διευθυντή δεν οδηγούν απαραίτητα στην καινοτομία στο σχολικό οργανισμό.
 3. Η επιτυχής εφαρμογή των Τ.Π.Ε εξαρτάται ως επί το πλείστον από την ικανότητα του προσωπικού και ειδικότερα του διευθυντή όσον αφορά την ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε στη διδασκαλία και τη μάθηση; Ή η σχολική τεχνολογική υποδομή και οι μαθητικές ικανότητες στον τομέα των Τ.Π.Ε καθορίζουν τα αποτελέσματα της εφαρμογής των Τ.Π.Ε τόσο στον Παιδαγωγικό όσο και στον Οργανωσιακό τομέα;
 4. Το κενό στην ακαδημαϊκή επίδοση μεταξύ οικονομικά ευκατάστατων και οικονομικά αδύναμων μαθητών δεν θα αυξηθεί όταν όλοι οι μαθητές θα έχουν ισότιμη πρόσβαση στις Τ.Π.Ε. ή η ίση πρόσβαση στις Τ.Π.Ε θα οδηγήσει σε αύξηση του χάσματος των επιδόσεων των μη προνομιούχων μαθητών απέναντι στους προνομιούχους. Ποιος ο ρόλος της διεύθυνσης;
 5. Η επιτυχής εφαρμογή των Τ.Π.Ε θα οδηγήσει στα ίδια ή σε υψηλότερη ακαδημαϊκή και οργανωτικά πρότυπα, παρά τη χαμηλή ποιότητα πολλών υλικών που

απαιτούνται για τη σωστή εφαρμογή των Τ.Π.Ε ή η χρήση των Τ.Π.Ε θα οδηγήσει σε μείωση του ακαδημαϊκού επιπέδου και οργανωτικού επιπέδου; Ο ρόλος της διεύθυνσης;

- Αξιολόγηση
 1. Παράγοντες που προώθησαν την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών ως καινοτομία στο υπό έρευνα σχολικό συγκρότημα (σε συστημικό επίπεδο με έμφαση στο ρόλο του διευθυντή).
 2. Παράγοντες που δυσχέραιναν την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στο υπό έρευνα σχολικό συγκρότημα (σε συστημικό επίπεδο με έμφαση στο ρόλο του διευθυντή).
 3. Απαντήσεις στις κύριες υποθέσεις της έρευνας περιεχομένου και τυχόν αντίπαλες υποθέσεις που τελικά αποδείχτηκαν αληθείς.
 4. Ποια τα προβλήματα και ποιες οι στρατηγικές για την επίλυση των προβλημάτων για την ουσιαστική καινοτόμα εφαρμογή των Τ.Π.Ε στο σχολείο; Ποιος ο ρόλος του διευθυντή;
 5. Ποιος ο ρόλος του διευθυντή ως μοχλού ή καταλύτη στην ουσιαστική καινοτόμα διάχυση των Τ.Π.Ε στο υπό μελέτη σχολείο;

3. ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ: ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.

Οι ερωτήσεις-υποθέσεις της έρευνας (οι οποίες και αναφέρθηκαν και στο πρωτόκολλο της έρευνας) για την άντληση των πληροφοριών είχαν ως κέντρο την ανάδειξη της επίπτωσης της καινοτόμου χρήσης των Τ.Π.Ε υπό τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας, καθορίζοντας ποια στοιχεία της σχολικής οργάνωσης και δομής, με την αρωγή ή συμμετοχή του διευθυντή αλλά και του υπολοίπου προσωπικού που καθορίζει το σχολικό κλίμα, ήταν κρίσιμα για την επιτυχή και καινοτόμο εφαρμογή των Τ.Π.Ε. Καθορίζεται επίσης το ιστορικό και οι επιπτώσεις της εφαρμογής των Τ.Π.Ε καθώς επίσης αν αυτές οι εφαρμογές ήταν βιώσιμες ή όχι. Σε υποθετική μορφή οι ερευνητικοί πυλώνες της μελέτης περίπτωσης περιορίστηκαν στους εξής πέντε συνδέσμους- υποθέσεις που εφαρμόζονται σύμφωνα με τη θεωρία του Rogers σε κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό αλλά στη μελέτη μας αφορούν το ελληνικό δημόσιο δημοτικό σχολείο και μάλιστα εστιάζουν στο ρόλο του διευθυντή:

α) Ο **Καταλύτης** για την καινοτόμα αλλαγή-μεταρρύθμιση, που στην περίπτωση μας είναι ο διευθυντής. Η τεχνολογία είναι ο πιο ισχυρός καταλύτης για την εκπαιδευτική καινοτομία και βελτίωση μέσω της αρωγής του διευθυντή, ειδικά όταν εμπλέκεται το διαδίκτυο και οι τεχνολογίες web 2.0. Ο διευθυντής δηλαδή περιορίζεται στο ρόλο του διεκπεραιωτή, οργανωτή γραφειοκράτη και όχι στο ρόλο του εμπνευσμένου, μετασχηματιστικού ηγέτη που εισάγει και προωθεί καινοτομίες. Η αντίθετη υπόθεση είναι ότι, όταν εντοπίζεται μια πραγματική σχολική καινοτομία, η τεχνολογία αποτελεί μόνο ένα συμπληρωματικό πόρο και όχι καταλύτη. Ότι οι δυνάμεις δηλαδή, που οδήγησαν στις αλλαγές- βελτιώσεις είναι τα πρόσωπα και ιδιαίτερα ο διευθυντής, με έμφαση στην εφαρμογή της τεχνολογίας σε συγκεκριμένες λύσεις εκπαιδευτικών ή οργανωσιακών προβλημάτων.

β) Η **διάχυση των Τ.Π.Ε.** Η διάχυση των Τ.Π.Ε ακολούθησε το παραδοσιακό πρότυπο διάχυσης για καινοτομίες, όπως περιγράφεται από τον Rogers (2003). Η αντίπαλη υπόθεση είναι ότι η τεχνολογία λειτουργεί διαφορετικά από τις παραδοσιακές καινοτομίες και ότι ως εκ τούτου προκύπτουν διαφορετικά πρότυπα διάχυσης, δηλαδή η χρήση των Τ.Π.Ε γενικότερα και ειδικότερα από το διευθυντή δεν οδηγούν απαραίτητα στην καινοτομία στο σχολικό οργανισμό. Το μοντέλο διάχυσης καινοτομίας του Rogers περιλαμβάνει τα ακόλουθα βασικά βήματα σχετικά με το ρόλο του διευθυντή:

Η διάχυση είναι η διαδικασία με την οποία μια καινοτομία επικοινωνείται και διαχέεται μέσα από ορισμένα κανάλια κατά την πάροδο του χρόνου μεταξύ των μελών ενός κοινωνικού συστήματος. Δεδομένου ότι οι αποφάσεις δεν είναι αποκλειστικά ατομικές ή συλλογικές, κάθε μέλος του συστήματος αντιμετωπίζει τη δική του / της καινοτομία-απόφαση που ακολουθεί μια διαδικασία με 5-βήματα:

1) **Γνώση** – Το πρόσωπο λαμβάνει γνώση μιας καινοτομίας και έχει κάποια ιδέα για το πώς λειτουργεί,

2) **Πειθώ** – Το πρόσωπο υιοθετεί μια θετική ή αρνητική στάση προς την καινοτομία,

3) **Η απόφαση** - πρόσωπο που συμμετέχει σε δραστηριότητες που οδηγούν σε επιλογή έγκρισης ή απόρριψης της καινοτομίας,

4) **Υλοποίηση** – Το πρόσωπο υιοθετεί μια καινοτομία στην πράξη,

5) **Επιβεβαίωση** – Το πρόσωπο αξιολογεί τα αποτελέσματα μιας καινοτομίας, η απόφαση έχει ήδη γίνει για πλήρη υιοθέτηση της καινοτομίας.

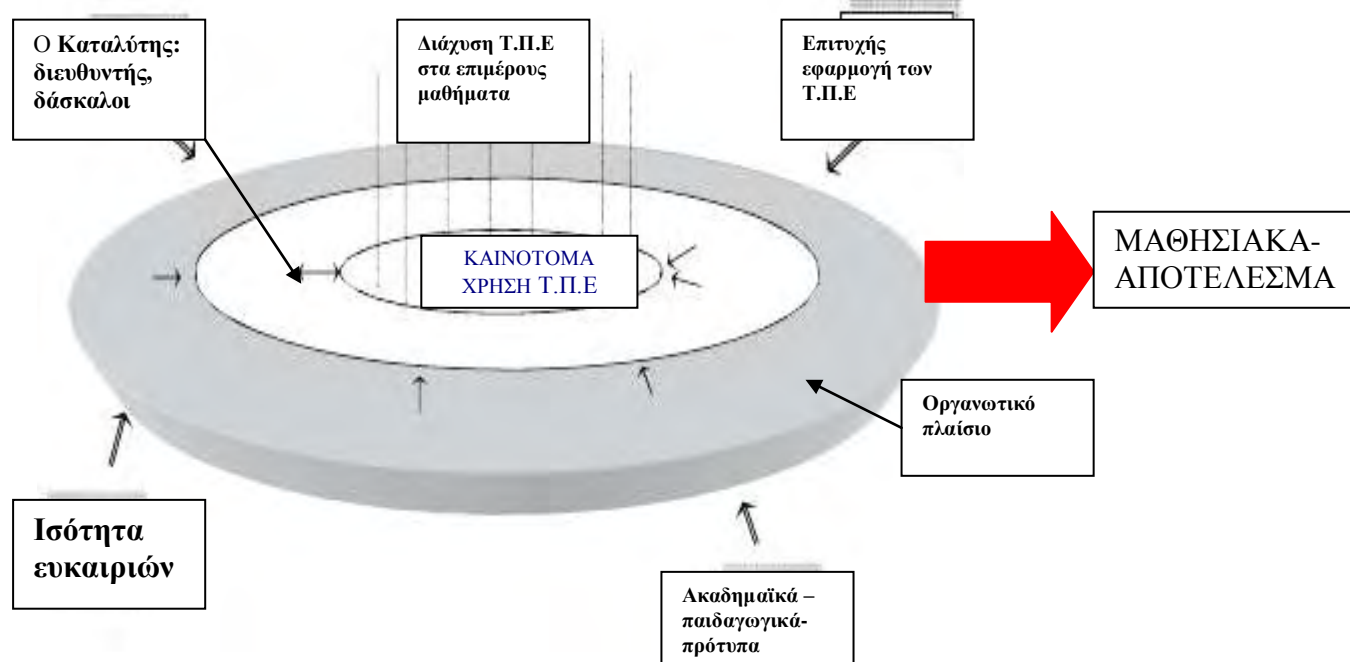
Στη μελέτη που διεξήχθη εξετάστηκε ειδικότερα ο ρόλος του διευθυντή.

γ) **Η επιτυχής εφαρμογή των Τ.Π.Ε.** Η επιτυχής εφαρμογή των Τ.Π.Ε εξαρτάται ως επί το πλείστον από την ικανότητα του προσωπικού και ειδικότερα του διευθυντή όσον αφορά την ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε στη διδασκαλία, την οργάνωση και τη μάθηση. Η υπόθεση αυτή προϋποθέτει ότι ο διευθυντής και οι δάσκαλοι είναι οι μεσολαβητές στις εφαρμογές των Τ.Π.Ε όταν είναι επιτυχείς, και ότι η ακαδημαϊκή αξία των Τ.Π.Ε σχετίζεται θετικά με την ικανότητα των εκπαιδευτικών. Η αντίθετη υπόθεση είναι ότι η σχολική τεχνολογική υποδομή και οι μαθητικές ικανότητες στον τομέα των Τ.Π.Ε καθορίζουν τα αποτελέσματα της εφαρμογής των Τ.Π.Ε τόσο στον Παιδαγωγικό όσο και στον οργανωσιακό τομέα.

δ) **Ισότητα.** Τα κενά στην ακαδημαϊκή επίδοση μεταξύ μαθητών με υψηλές και χαμηλές επιδόσεις δεν θα αυξηθούν λόγω της οικονομικής τους κατάστασης, όταν όλοι οι μαθητές θα έχουν ισότιμη πρόσβαση στις Τ.Π.Ε. Η αντίπαλη υπόθεση είναι ότι η ίση πρόσβαση στις Τ.Π.Ε θα οδηγήσει σε αύξηση του χάσματος των επιδόσεων των πιο προνομιούχων οικονομικά μαθητών σε σχέση με τους προνομιούχους.

ε) **Ακαδημαϊκά πρότυπα- αποτελέσματα.** Η επιτυχής εφαρμογή των Τ.Π.Ε θα οδηγήσει στα ίδια ή σε υψηλότερα ακαδημαϊκά και οργανωσιακά πρότυπα, παρά τη χαμηλή ποιότητα της υλικοτεχνικής υποδομής που απαιτείται για την καινοτόμο εισαγωγή των Τ.Π.Ε. Τα ακαδημαϊκά πρότυπα συναρτώνται των προσδοκιών του διευθυντή, των δασκάλων και του σχολείου και όχι από τα πρότυπα και την ποιότητα της υλικοτεχνικής υποδομής. Τα οργανωσιακά από την υλικοτεχνική υποδομή αλλά και τη διαχείριση της διεύθυνσης. Η εναλλακτική υπόθεση είναι ότι η χρήση των Τ.Π.Ε θα οδηγήσει σε μείωση του ακαδημαϊκού και οργανωσιακού επιπέδου, όταν οι μαθητές και η διεύθυνση δε διαθέτουν στη διάθεσή τους το κατάλληλο υλικοτεχνικό και εκπαιδευτικό υλικό.

Σχήμα 2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΜΗΝΕΙΑΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ-ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΜΕΣΩ ΤΩΝ Τ.Π.Ε:



Σχέδιο προσαρμοσμένο από τα προγράμματα SITES, 2006 (Plomp et al, 2006) και ΟΟΣΑ, 2002 (OECD/CERI, 2002· Venezky.& Davis, 2002)

4. ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΡΜΗΝΕΙΑΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΜΕΣΩ ΤΩΝ Τ.Π.Ε: ΜΙΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.

Η παρούσα μελέτη προσεγγίζει την καινοτομία συστημικά, ως μια οργανωτική αλλά και ταυτόχρονα βαθιά παιδαγωγική διαδικασία. Στον αρχικό σχεδιασμό της μελέτης έγινε προσπάθεια να γίνει διάκριση της σχολικής καινοτομίας, η οποία ορίζεται ως ρήξη με τις συμβατικές μεθόδους εκπαίδευσης με αποτελέσματα: τη βελτίωση των επιδόσεων των σπουδαστών, δημιουργώντας ένα περιβάλλον μάθησης, ενισχύοντας τη συμμετοχή των γονέων στην ακαδημαϊκή εργασία των παιδιών τους.

Οι Τ.Π.Ε δεν θεωρήθηκαν αρχικά ως μια καινοτομία, ακόμη και αν υποτεθεί ότι οι Τ.Π.Ε εκ των προτέρων στην Ελλάδα θεωρούνται καινοτομία. Η μόνη εξαίρεση ήταν όταν η καινοτομία σχετίζεται με τη διδασκαλία δεξιοτήτων των Τ.Π.Ε. Ακριβώς όπως τα σχολεία έχουν καινοτομήσει, με την αρωγή του διευθυντή τους

ώστε να βελτιώσουν τη διδασκαλία των μαθημάτων, τα σχολεία τώρα έχουν παρόμοιες φιλοδοξίες για τη διδασκαλία των δεξιοτήτων στη χρήση των Τ.Π.Ε.

Η διάκριση αυτή φαίνεται να είναι κρίσιμη για να διαπιστωθεί αν μια καινοτομία ήταν επιτυχής. Αν, για παράδειγμα, ένα σχολείο προσπαθεί να επιτύχει τη βελτίωση της διδασκαλίας των μαθημάτων, χρησιμοποιώντας τους υπολογιστές και το Διαδίκτυο για να μιμηθεί ορισμένες εργαστηριακές ασκήσεις, η επιτυχής εφαρμογή της προσομοίωσης μέσω υπολογιστή δεν θα ήταν επαρκής ένδειξη της επιτυχίας της καινοτομίας. Αντ' αυτού θα περιμέναμε αντικειμενικές μετρήσεις της επίδοσης των μαθητών, μέσα από τα πρότυπα του αναλυτικού προγράμματος, ή άλλα κριτήρια για επαρκή αποτελέσματα.

Υποθέτουμε, επίσης, ότι για να επιτευχθεί πραγματική βελτίωση της διδασκαλίας μαθημάτων, πρέπει να μελετηθούν περισσότεροι παράγοντες που εξαρτώνται από τις Τ.Π.Ε. Η ανάπτυξη και η εξέλιξη του προσωπικού, για παράδειγμα, είναι απαραίτητη, μαζί με, σε πολλές περιπτώσεις, ένα αναθεωρημένο πρόγραμμα σπουδών και νέες μεθόδους αξιολόγησης.

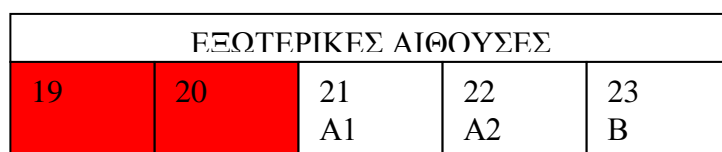
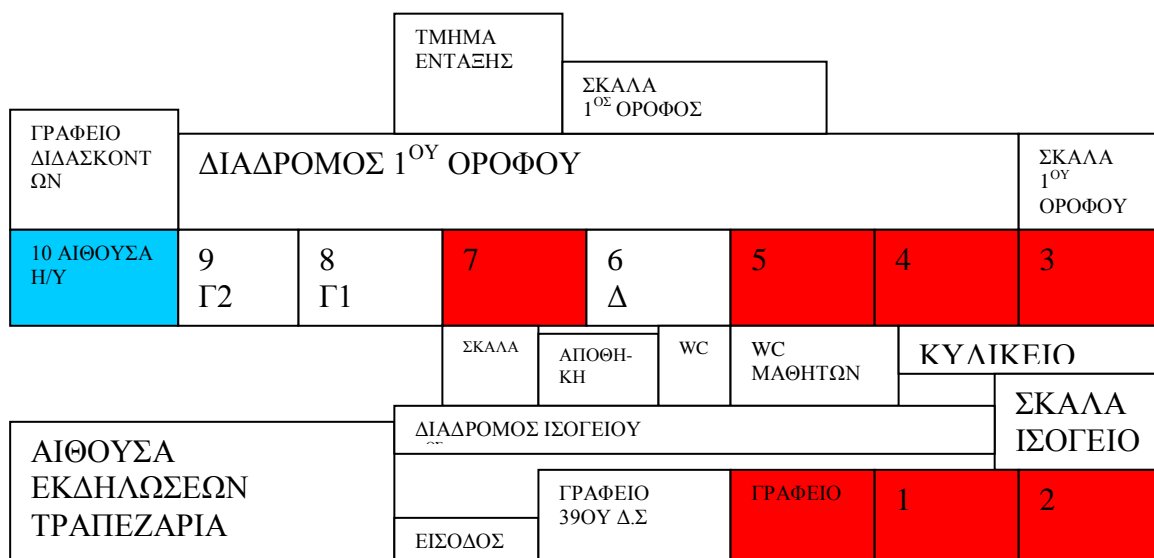
Όσο σταθερή και αν μπορεί να φαίνεται αυτή η λογική, η πραγματικότητα από την παρατήρηση πεδίου δεν της επιτρέπει να κυριαρχήσει. Σε ορισμένες από αυτές τις περιπτώσεις, στόχοι που δεν ενέπλεκαν τις Τ.Π.Ε παρά μόνο επικουρικά παρουσιάζονται πιο καινοτόμες και δημιουργικές από πρωτοβουλίες που αφορούσαν καθαρά την καινοτομία μέσω Τ.Π.Ε.

Αφού λάβουμε υπόψη μας αυτές τις διευκρινίσεις σχετικά με την εισαγωγή καινοτομιών μέσω Τ.Π.Ε, μπορούμε να εξετάσουμε τον ρόλο του διευθυντή στην εισαγωγή των καινοτομιών μέσω Τ.Π.Ε σε ένα συστημικό επίπεδο. Είναι δηλαδή δυνατό μια δραστηριότητα του διευθυντή να είναι καινοτόμα χωρίς απαραίτητα να εμπλέκει σε μεγάλο βαθμό τη χρήση των Τ.Π.Ε. Αντίθετα μια δραστηριότητα στην οποία πρωτοστατεί ο διευθυντής μπορεί να εμπλέκει σε μεγάλο βαθμό τη χρήση των Τ.Π.Ε. αλλά να μην είναι καινοτόμα όπως για παράδειγμα η γραφειοκρατική διαχείριση των οικονομικών του σχολείου. Οι δραστηριότητες δηλαδή που θεωρήσαμε καινοτόμες εμπεριείχαν μια συνολική ρήξη με το παραδοσιακό σχολικό ήθος, εισάγοντας διοικητικές, παιδαγωγικές αλλά και κοινωνικές αλλαγές στη σχολική ζωή.

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΤΩΝ Τ.Π.Ε.

5.1. Περιγραφή της σχολικής μονάδας-σχολικό συγκείμενο.

ΣΧΗΜΑ 3. ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ –ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ



Σημείωση: Με κίτρινο & κόκκινο χρώμα σημειώνονται οι αίθουσες που χρησιμοποιούνται από το συστεγαζόμενο σχολείο ενώ ονομάζονται οι τάξεις και αριθμούνται οι αίθουσες. Με γαλάζιο χρώμα σημειώνεται η αίθουσα εργαστηρίου Η/Υ.

Από τα ερωτηματολόγια που μοιράσαμε στη διεύθυνση (διευθυντή-υποδιευθυντή), και τους δασκάλους που αφορούν τα γενικότερα στοιχεία και την ταυτότητα του σχολείου (παρατίθενται στο παράρτημα) καθώς και από τα στοιχεία του σχολικού δικτύου καινοτομίας, την προσωπική παρατήρηση του ερευνητή στα σχέδια του σχολείου και τα στοιχεία του σχολικού συμβούλου για το σχολείο,

διαμορφώθηκε η γενικότερη εικόνα του σχολείου την οποία και παραθέτουμε ακολούθως.

Το σχολείο στο οποίο θα αναζητήσουμε τον ρόλο του διευθυντή στην εισαγωγή των Τ.Π.Ε ως ριζικό παράγοντα καινοτομικής αναμόρφωσης και αναπλαισίωσης του εκπαιδευτικού έργου, είναι ένα δημόσιο, δωδεκαθέσιο δημοτικό σχολείο. Το σχολείο βρίσκεται στην περιοχή του Αγίου Ελευθερίου Αθηνών, σε μια σχετικά πολιτιστικά και οικονομικά στερημένη περιοχή που από το 1990 και μετά βίωσε μια ραγδαία αύξηση του αριθμού των αλλοδαπών παιδιών με αποκορύφωμα το 2004. Αυτή την περίοδο η περιοχή βιώνει μια μορφή «αντίστροφης» μετανάστευσης, με τα παιδιά από χώρες που βρίσκονται σε τροχιά ανάπτυξης (Βουλγαρία, Ρουμανία, Σκόπια) να εγκαταλείπουν την Ελλάδα και μια εισροή μεταναστών (κυρίως μουσουλμάνων) από χώρες της Αφρικής και της Ασίας. Οι «νέοι» μετανάστες βιώνουν μάλιστα μια μορφή απόρριψης από τους δεύτερης γενιάς «αφομοιωμένους» μετανάστες, κυρίως από τις χώρες της Βαλκανικής με παράδοση, συγγενή με την Ελληνική κουλτούρα.

Ειδικότερα φοιτούν 218 μαθητές εκ των οποίων το 29, 5 % είναι αλλοδαποί με ποσοστό 1 έως 2 % πολιτιστικές μειονότητες, ποσοστό που συνεχώς αυξάνεται (Ινδοί Σιχ, Μογγόλοι, Αφγανοί, Νιγηριανοί και άλλοι). Οι εκπαιδευτικοί είναι 24 (μόνιμοι, αναπληρωτές και ωρομίσθιοι σε πρωινό και ολοήμερο σχολείο) με 5 να είναι έως 35 ετών, 18 εκπαιδευτικοί είναι 36 ως 50 και μία άνω των 50. Αρκετοί είναι οι καινούργιοι εκπαιδευτικοί στο σχολείο με λιγότερο από 3 χρόνια στο σχολείο, γεγονός που δικαιολογείται από το βαθμό δυσκολίας της εκπαιδευτικής μονάδας. Ο βαθμός εμπειρίας των εκπαιδευτικών είναι κατά μέσο όρο μεγάλος για την πλειοψηφία με 13 εκπαιδευτικούς να έχουν πάνω από 10 έτη, 10 με 4 ως 10 έτη και μια συνάδελφο με ένα έτος.

Το σχολείο όπως αναφέρει ο διευθυντής, ως κεντρικό σημείο αναφοράς δημοτικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων, χαρακτηρίζεται από ικανοποιητική υλικοτεχνική υποδομή λόγω της φροντίδας της Δημαρχίας Αθηνών και του ενεργητικού συλλόγου Γονέων(συνδικαλιστική- οικονομική- πολιτιστική). Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί το κλίμα ομόνοιας και αλληλεγγύης ανάμεσα σε γονείς, διεύθυνση και εκπαιδευτικούς όπως δηλώνει ο σχολικός σύμβουλος.

Το σχολικό κτίριο στεγάζεται σε ένα πολύπλοκο κτιριακό συγκρότημα που κτίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του '80. Στο συγκρότημα βρίσκονται δύο Δημοτικά σχολεία του Δήμου Αθηνών, και διαθέτει σχολικούς τροχονόμους, τραπεζοκόμους,

κυλικειάρχη, καθαρίστρια και φύλακα. Η κατάσταση του κτιρίου είναι καλή με 756 τ.μ επιφάνεια εσωτερικού χώρου. και 1244 τ.μ. επιφάνεια εξωτερικού χώρου. Στο κτίριο υπάρχουν τρεις ειδικά εξοπλισμένες αίθουσες εκδηλώσεων, πληροφορικής και Χημείας (εργαστήριο Φυσικής) και ειδικός χώρος σχολικής βιβλιοθήκης. Για την προαγωγή του αθλητισμού υπάρχουν δύο γήπεδα πετοσφαίρισης και δύο καλαθοσφαίρισης.

5.2. Εισαγωγή και καινοτόμος χρήση των Τ.Π.Ε στο σχολείο.

5.2.1 Υποδομή και χρήση των Τ.Π.Ε στο σχολείο.

Η υποδομή του σχολείου σχετικά με την προαγωγή των Τ.Π.Ε κρίνεται επαρκής έως πλήρης σύμφωνα με το δίκτυο σχολικής καινοτομίας. Μέσω του προγράμματος ΕΣΠΑ και της ιδιαίτερης φροντίδας του υποδιευθυντή, του διευθυντή και των δασκάλων της ΣΤ' Δημοτικού, οι οποίοι ευθύνονται κυρίως για την προώθηση των Τ.Π.Ε στο σχολείο, το εργαστήριο διαθέτει τα πάντα σχετικά τόσο με το βασικό υλικό υπολογιστών desktop διετίας (15 υπολογιστές, προβολέα, εκτυπωτή, σαρωτές, 2 φορητούς υπολογιστές). Επίσης διαθέτει και διαδραστικό πίνακα σε συνδεδεμένο τοπικό δίκτυο με δυνατότητα προβολής στην αίθουσα εκδηλώσεων, αποτέλεσμα ατομικού κυρίως μόχθου του υποδιευθυντή και της συναδέλφου του της ΣΤ' Δημοτικού.

Υπάρχει ενσύρματη σύνδεση με το διαδίκτυο, με εύκολη, άμεση και συχνή πρόσβαση από όλους τόσο για εκπαιδευτική, όσο και για ατομική ενημερωτική ή ψυχαγωγική χρήση με κωδικό πρόσβασης. Βέβαια από το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε σχετικά με τη χρήση των Τ.Π.Ε και την παρατήρηση που έγινε στο σχολικό έργο και στις διδασκαλίες, έγινε αντιληπτό ότι οι Τ.Π.Ε χρησιμοποιούνται από την πλειοψηφία των εκπαιδευτικών συμπληρωματικά στο διδακτικό τους έργο, εκτός από τους συναδέλφους της ΣΤ' τάξης που η χρήση Τ.Π.Ε έχει ενσωματωθεί δημιουργικά στην καθημερινή διδασκαλία προσφέροντας μια άλλη διάσταση στην καθημερινή διδακτική εμπειρία.

Η ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε στη σχολική μονάδα συντελέστηκε σύμφωνα με τις δηλώσεις των γονέων τόσο με την προσπάθεια της διεύθυνσης όσο και των εκπαιδευτικών, κυρίως της Στ' Δημοτικού, που έχουν μια βαθιά κουλτούρα αλλαγής και καινοτομίας των καθιερωμένων διδακτικών πρακτικών, μέσω της πολυτροπικότητας των Τ.Π.Ε. Αν και υπήρξε τόσο επιμόρφωση των εκπαιδευτικών

όσο και χρηματοδότηση από τη σχολική επιτροπή και από πρόγραμμα ΕΣΠΑ, η ουσιαστική καινοτόμος αφετηρία υπήρξε η προσπάθεια εμπνευσμένων εκπαιδευτικών και κυρίως της υποδιευθυνσης. Δυστυχώς από τις απαντήσεις των συναδέλφων στα ερωτηματολόγια που μοιράσαμε έγινε φανερό ότι υπήρξε κόστος, τόσο σε επίπεδο σχέσεων με τους συναδέλφους, όσο και σε προσωπικό και οικονομικό επίπεδο. Βέβαια η «φήμη» του καινοτόμου έργου των εκπαιδευτικών είναι αξιοσημείωτη σύμφωνα με το σχολικό σύμβουλο αλλά και τις δηλώσεις των φοιτητών που παρακολουθούν τις διδασκαλίες.

Σύμφωνα με τη συνέντευξη του διευθυντή η σχολική μονάδα διευθύνεται από άρρεν συνάδελφο, με τέσσερα χρόνια συνεχούς διοίκησης στο σχολείο, ηλικίας 47 ετών και 10 χρόνια διοικητικής εκπαιδευτικής εμπειρίας. Είναι σχεδόν άριστα καταρτισμένος σχετικά με τις Τ.Π.Ε (κατέχει το Β' επίπεδο επιμόρφωσης και δίπλωμα χρήσης υπολογιστών ECDL). Δεν κατέχει κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο αλλά εμπλέκεται σε πολιτιστικές, επιμορφωτικές και καινοτόμες δραστηριότητες και δράσεις (Αγωγή Υγείας, Περιβαλλοντική Αγωγή, Θεατρική και Μουσικακή Αγωγή).

Κατά τη διεύθυνση και τους δασκάλους, το σχολείο χαρακτηρίζεται από «θερμό» σχολικό κλίμα με «οικογενειακές» σχέσεις. Οι σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και διεύθυνσης, συλλόγου γονέων κηδεμόνων με εκπαιδευτικούς και διοίκηση είναι από πολύ καλές έως άριστες. Η συνεργασία εκπαιδευτικών με σύλλογο γονέων και τοπικούς εξωσχολικούς παράγοντες είναι πολλαπλής φύσεως και χαρακτηρίζεται σχεδόν από πλήρη συναίνεση, χωρίς βέβαια την απουσία ορισμένων αντιδράσεων. Παρατηρώντας επί τόπου διαπιστώσαμε μια συναινετική διαλεκτική κουλτούρα του συλλόγου διδασκόντων με δεσπόμενες φιγούρες τη διαλλακτική, κατευναστική φιγούρα του διευθυντή και την καινοτόμα, δημιουργική και ενισχυτική παρουσία του υποδιευθυντή. Οι μαθητές συμμετέχουν δυστυχώς ελάχιστα στις αποφάσεις σύμφωνα και με το ερωτηματολόγιο χρήση Τ.Π.Ε που μοιράσαμε, ζητείται όμως η γνώμη τους με συζητήσεις στις τάξεις.

Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει το σχολείο κατά το διευθυντή είναι οικονομικής φύσεως, με κυριότερο την ακριβή συντήρηση του κτιρίου, που γίνεται προσπάθεια αντιμετώπισής του σε συνεργασία με τον υπερχρεωμένο δυστυχώς δήμο Αθηναίων και τη σχολική επιτροπή. Συγκεκριμένα τον τελευταίο χρόνο έγινε ξανά βαφή του κτιρίου και ανακαίνιση των υαλότουβλων και του εσωτερικού δικτύου επικοινωνιών με πολύ καλό αποτέλεσμα αλλά κοπιώδη και εξαντλητική προσπάθεια.

Σχετικά με τον τομέα της καινοτομίας, τα τελευταία 5 χρόνια γίνεται μια πληθώρα ανανεωτικών και καινοτόμων δραστηριοτήτων σύμφωνα με το δίκτυο σχολικής καινοτομίας και τα στοιχεία του Πανεπιστημίου Αθηνών. Αυτές περιλαμβάνουν προγράμματα πολιτισμού, Αγωγής Υγείας, Περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, Θεατρικής αγωγής αλλά και Επιμόρφωσης στις Τ.Π.Ε. Οι δραστηριότητες αυτές από την άποψη ότι έρχονται σε οριστική ρήξη με το μέσο σχολικό ήθος και επιφέρουν παιδαγωγικές και οργανωτικές αλλαγές, αποτελούν καινοτομίες.

Οι καινοτόμες αυτές δράσεις, με κατευθυντήριους μοχλούς τη θετική στάση του διευθυντή απέναντι στο νέο, στο διαφορετικό και καινοτόμο αλλά και την ακούραστη υπερδραστηριότητα της υποδιεύθυνσης και λίγων δασκάλων, άλλαξαν την παιδαγωγική κουλτούρα του σχολείου κατά τις ακριβείς δηλώσεις των γονέων. Η οργάνωση της σχολικής μονάδας έγινε πιο άμεση, μηχανογραφημένη και οργανωμένη ενώ μια ατμόσφαιρα νεωτερικότητας και πρωτοπορίας διακρίνει το σχολικό κλίμα και το διαφοροποιεί από την πεπατημένη του συμβατικού σχολείου κατά τον υποδιευθυντή.

Και αυτό γιατί στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα, αν και ο διευθυντής υιοθέτησε και είναι θετικά διακείμενος στην καινοτομία μέσω των Τ.Π.Ε, ουσιαστικά το εμπνευσμένο προσωπικό και συγκεκριμένα ο υποδιευθυντής με την μικρή ομάδα δασκάλων έδωσαν την αφορμή στο διευθυντή να λειτουργήσει ενισχυτικά απέναντι στη χρήση των Τ.Π.Ε. Μάλιστα πολλά από τα προγράμματα οργάνωσης και διαχείρισης του σχολείου (ΑΒΕΚΤ, moodle, διαδραστικός πίνακας) ήταν έμπνευση του υποδιευθυντή και της συναδέλφου του της ΣΤ' δημοτικού. Όσο αφορά το καινοτόμο διδακτικό υλικό, σύμφωνα με το δίκτυο σχολικής καινοτομίας αλλά και τον υποδιευθυντή που είναι υπεύθυνος του σχολικού εργαστηρίου, το σχολείο χρησιμοποιεί την ψηφιακή πύλη του Υπουργείου Παιδείας στα πλαίσια του νέου ψηφιακού σχολείου.

Ενδεικτικά στη Δικτυακή Εκπαιδευτική Πύλη του Υ.Π.Δ.Β.Μ.Θ <http://www.e-yliko.gr> έχουν ήδη αναρτηθεί τρεις κατηγορίες εκπαιδευτικών πακέτων τα οποία και χρησιμοποιούν κυρίως οι εκπαιδευτικοί του σχολείου:

- Τα «Προϊόντα Εκπαιδευτικού Λογισμικού (Υ.Π.Ε.Π.Θ./ΠΠ/ΕΑΙΤΥ)» που περιλαμβάνει 48 προγράμματα εκπαιδευτικού λογισμικού (Αγωγή Υγείας: 1, Διαθεματικά: 1, Θετικές Επιστήμες: 17, Θεωρητικές Επιστήμες: 15, Καλλιτεχνικά Μαθήματα: 2, Κοινωνικές Επιστήμες: 4, Τεχνολογία-

Πληροφορική-Δίκτυα: 5, Φυσικές Επιστήμες: 2, Φυσική Αγωγή:1)που αναφέρονται σε όλο το φάσμα των μαθημάτων της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

- Η δεύτερη επιγράφεται «Εκπαιδευτικά Πακέτα (Υ.Π.Ε.Π.Θ./ΕΑΙΤΥ)» και περιλαμβάνει 35ολοκληρωμένα πακέτα εκπαιδευτικού λογισμικού (Αγωγή Υγείας: 2, Αισθητική Αγωγή: 1, Διαθεματικά: 4, Θετικές Επιστήμες: 13, Θεωρητικές Επιστήμες: 8, Περιβαλλοντική Αγωγή: 1, Τεχνολογία- Πληροφορική-Δίκτυα: 2, Φυσικές Επιστήμες.
- Η τρίτη κατηγορία εκπαιδευτικού λογισμικού επιγράφεται «Συνοδευτικά CD-ROMS Σχολικών Εγχειριδίων (Π.Ι/ΕΑΙΤΥ)» και περιλαμβάνει 32 προγράμματα συνοδευτικού υποστηρικτικού λογισμικού των σχολικών εγχειριδίων σε διάφορα μαθήματα του Δημοτικού. Στην τρίτη κατηγορία λογισμικού υπάρχει υποστηρικτικό λογισμικό που συνοδεύει τα σχολικά εγχειρίδια και αναφέρεται σε), Βιολογία (1), Γεωγραφία-Γεωλογία (2), Διαθεματικό Θετικών Επιστημών (1), Διαθεματικό Θεωρητικών Επιστημών (1), Εικαστικά (1), Ελληνική Γλώσσα (2), Θρησκευτικά (3), Ιστορία (2), Κοινωνική και Πολιτική Αγωγή (1), Μαθηματικά(3) Ξένες Γλώσσες (6), Περιβάλλον (1), Πληροφορική (1), Πολιτιστικά (1), Φιλοσοφία (1), Φυσική (1), Φυσική Αγωγή (1) και Χημεία (1). Στα πλαίσια του ανοιχτού ψηφιακού σχολείου, η πρόσβαση στο υλικό αυτό είναι ελεύθερη σε όλους.

Μετά από εκτενή παρατήρηση έγινε αντιληπτό ότι ο διευθυντής ήταν υπεύθυνος των πολιτιστικών θεμάτων του σχολείου, στα οποία όμως κατάφερε να ενσωματώσει τη δυναμική των Νέων Τεχνολογιών με δημιουργικό και καινοτόμο αποτέλεσμα: black light theater με τη χρήση βιντεοπροβολέα και προβολή του έργου στο διαδίκτυο, μαύρο θέατρο και καραγκιόζης με τη χρήση προγραμμάτων του υπολογιστή, χρήση διαδικτύου για τη διανομή πολιτιστικού υλικού (κανάλι Youtube) και διαχείριση της φιλιαναγνωσίας και άλλες πολιτιστικές δραστηριότητες που ενισχύονται μέσω της χρήσης των Τ.Π.Ε.

Οι καινοτόμες εφαρμογές των Τ.Π.Ε στη σχολική μονάδα είναι πολλαπλές κατά το σχολικό σύμβουλο: Ενδεικτικά στο σχολείο γίνεται χρήση διαδραστικού πίνακα (των 50 ευρώ!), μαθήματα των πρώτων τάξεων μέσω διαδικτύου, χρήση μαθητικού υλικού μέσω πλατφόρμας moodle, μάθημα μέσω καναλιών Youtube (μάθηση σύγχρονη και ασύγχρονη εξ αποστάσεως), παρουσίαση εργασιών και project μέσω ηλεκτρονικών διαφανειών, δημιουργία animation μέσω προγραμμάτων του

υπολογιστή αλλά και συμβατικών υλικών. Υπάρχει διασύνδεση με το πανεπιστήμιο αλλά και συνομιλία μέσω skype για διδακτικούς σκοπούς, διαχείριση ηλεκτρονικής εφημερίδας αλλά και ηλεκτρονικού ημερολογίου γεγονότων. Γίνονται μαθήματα σε εικονικά εργαστήρια και με τη βοήθεια ηλεκτρονικών προγραμμάτων και ομαδοσυνεργατικών δραστηριοτήτων. Υπάρχει ασύρματη και ενσύρματη σύνδεση των τάξεων με δίκτυο (λόγω οικονομικής στενότητας το εσωτερικό δίκτυο εγκαταλείφτηκε ως ιδέα).

Επίσης οργανωτικά, η διεύθυνση, διευθυντής και υποδιευθυντής κάνουν χρήση διοικητικών προγραμμάτων (εκκαθάριση, οικονομικών, πλατφόρμα ενημέρωσης και επικοινωνίας με υπουργείο, πρόγραμμα ΑΒΕΚΤ για σχολική βιβλιοθήκη) ενώ διατηρούν επικοινωνία και συναλλαγές με τους συναδέλφους και άλλα σχολεία με σύγχρονα και ασύγχρονα μέσα.

Πολλές φορές γίνονται επισκέψεις σε εκθέσεις με virtual reality θεάματα ενώ είχε γίνει επίσκεψη και στην έκθεση GAME ON στο Γκάζι το 2010! Με πρωτοβουλία του υποδιευθυντή μια μορφή virtual reality θεάτρου με τη βοήθεια βιντεοπροβολέα έγινε πραγματικότητα σε σχολική γιορτή στο τέλος της χρονιάς! Επίσης αρκετοί γονείς επικοινωνούν με το σχολείο με ψηφιακά και δικτυακά μέσα (είχε γίνει επικοινωνία με γονέα μετανάστη μέσω skype). Ιδιαίτερα αξιοσημείωτη ήταν η παρακολούθηση μαθήματος μέσω βιντεοπροβολέα και διαδραστικού πίνακα στην Α' Δημοτικού. Τα παιδιά πραγματικά ήταν κατενθουσιασμένα από όλη τη δραστηριότητα. Η καινοτομία μέσω Τ.Π.Ε έχει αλλάξει ριζικά το σχολικό ήθος σε αυτή τη μονάδα σε σύγκριση με ένα παραδοσιακό ελληνικό σχολείο και η σύγκριση με το διπλανό συστεγαζόμενο σχολείο τονίζει το μέγεθος αυτής της διαφοράς.

Ιδιαίτερα το μάθημα του υποδιευθυντή χαρακτηριζόταν από την συνεχή χρήση των Νέων τεχνολογιών. Μάλιστα πολλοί φοιτητές που στο συγκεκριμένο σχολείο παρατηρούσαν διδασκαλίες στα πλαίσια της πρακτικής τους άσκησης ζητούσαν επίμονα να παρακολουθήσουν το μάθημα του καινοτόμου δασκάλου-υποδιευθυντή. Η «φήμη» μάλιστα του συναδέλφου είχε φτάσει σε αρκετά σχολεία, σύμφωνα με δηλώσεις γονέων.

Η ενσωμάτωση όλων των καινοτομιών έγινε βαθμιαία (Fullan, 1999· Fullan et al, 2005). Το μοντέλο αλλαγής που προσιδιάζει περισσότερο στην περίπτωση του σχολείου είναι του Fullan (Fullan, 1999) ενώ της καινοτομίας όπως θα αναλυθεί αργότερα, είναι αυτό του Rogers(2003).

Οι καινοτομίες βέβαια εισήχθησαν και έγιναν κτήμα κυρίως από τις τάξεις που οι εκπαιδευτικοί έγιναν φορείς και μεταλαμπαδευτές της νεωτεριστικής πρωτοβουλίας (Kythreotis & Pashiardis, 2010). Η ανάπτυξη γενικότερα δεν είναι μονόδρομος γιατί η βεβιασμένη καινοτομία δεν αποτελεί καινοτομία αλλά εξαναγκασμό. Και αυτό φαίνεται στις τάξεις όπου οι καινοτόμες δράσεις έγιναν απλά για να γίνουν χωρίς όραμα και ανανεωτική πνοή. Από την παρατήρηση των διδασκαλιών γίνεται φανερό ότι οι τάξεις που ωφελήθηκαν ήταν κυρίως οι μεγάλες και ιδιαίτερα της έκτης όπου δίδασκαν ο υποδιευθυντής και μια εκπαιδευτικός με μεταπτυχιακό τίτλο και συγγραφικό έργο στην ανάπτυξη και σχεδιασμό εκπαιδευτικού υλικού και καινοτόμων δράσεων. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι η θετική στάση του διευθυντή σε συνεργασία με την συμμετοχή της πλειοψηφίας των εκπαιδευτικών ωθούν τα παιδιά σε μια θετικότερη, ριζοσπαστικότερη κριτική αναθεώρηση της παραδοσιακής γνώσης με διαφοροποιημένες και πολυτροπικές διδακτικές πρακτικές. Οι πρακτικές αυτές ενσωματώνουν τις Τ.Π.Ε όχι ως ξεχωριστό σώμα του διδακτικού κορμού αλλά ως βασικό εργαλείο διαχείρισης γνώσεων και ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Από το ερωτηματολόγιο που μοιράσαμε για τη χρήση των νέων τεχνολογιών στο σχολείο (βλ. παράρτημα Β') γίνεται αντιληπτό ότι (ερωτηματολόγιο προσαρμοσμένο από την έρευνα του ΟΟΣΑ το 2003 για την καινοτομία):

ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΩΝ Τ.Π.Ε ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ

Δραστηριότητα	Διευθυντής (χρήση)	Δάσκαλοι (%)		Μαθητές(%) (χρήση)
		Ναι	όχι	
Διδασκαλία	Ναι	77,27	22,7	0
Χρήση κειμενογράφου	Ναι	86,36	13,6	40
Αλληλογραφία	Ναι	81,8	18,18	30
Συνομιλία(chat)	Ναι	31,81	68,18	40
Μεταφόρτωση αρχείων	Ναι	86,36	13,6	60
Ιστοεξερεύνηση	Ναι	95,45	4,5	80
Ηλεκτρονικά παιχνίδια	Ναι	50	50	95
Προγραμματισμός	Όχι	50	50	20
Διοίκηση	Ναι	9,09	90,9	0



Σχήμα 4. Πίνακας χρήσης των Τ.Π.Ε στο σχολείο, σε ποσοστό επί τοις εκατό.

Η χρήση των Τ.Π.Ε είναι ενταγμένη απόλυτα στη διδακτική διαδικασία με μεγάλο ποσοστό χρήσης στη διδακτική πράξη. Υστερεί πολύ όμως η διοικητική χρήση των Τ.Π.Ε από το σύνολο των εκπαιδευτικών. Είναι αντιληπτό ότι από τους 22 εκπαιδευτικούς που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, μόνο οι δύο(ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής) απάντησαν ότι κάνουν χρήση των Τ.Π.Ε για διοικητικούς σκοπούς. Όταν αναζητήσαμε την αιτία του φαινομένου αυτού σε συνέντευξή με το διευθυντή διαπιστώσαμε ότι αυτό οφείλεται όχι τόσο στον ίδιο αλλά στο διοικητικό και οργανωτικό ρόλο του διευθυντή και στην έλλειψη εμπιστοσύνης στο ρόλο των Τ.Π.Ε όσο αφορά τη χρήση τους για διοικητικούς σκοπούς (LMS συστήματα, ηλεκτρονική τάξη, σύνδεση με υπουργείο κλπ). Υπάρχει όμως η δυνατότητα περισσότερου διαμερισμού της εξουσίας από το διευθυντή αλλά και περιθώρια καλλιέργειας κλίματος εμπιστοσύνης από την πλευρά των εκπαιδευτικών απέναντι στο διοικητικό και οργανωτικό ρόλο των Τ.Π.Ε. Ο ωφέλιμος διδακτικός ρόλος των Τ.Π.Ε στο σχολείο έχει γίνει αντιληπτός από το σύνολο των εκπαιδευτικών. Είναι όμως ανάγκη να γίνει αντιληπτή και η καινοτόμος λειτουργική οργανωτική τους χρήση.

5.2.2 Καινοτομικότητα του σχολείου στη χρήση των Τ.Π.Ε σε σχέση με δημόσια σχολεία της ευρύτερης περιοχής.

Για τη μέτρηση της καινοτομικότητας του σχολείου σε σχέση με υπόλοιπα σχολεία της περιοχής και ιδιαίτερα του συστεγαζόμενου, έγινε χρήση του μοντέλου των Russell & Russell (1992). Τα στοιχεία αντλήθηκαν από το δίκτυο καινοτομίας με το οποίο συνεργάζεται το σχολείο, από τα στοιχεία που παρέδωσε ο διευθυντής και κυρίως ο υποδιευθυντής σε συνεργασία με το σχολικό σύμβουλο. Η καινοτομικότητα του σχολείου μετρήθηκε σε σύγκριση με σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας

εκπαίδευσης του Α' Διαμερίσματος της περιοχής του 4^{ου} γραφείου της Α' Αθηνών με ανάλογες οικονομικόκοινωνικές συνθήκες και προβλήματα (όπως το συστεγαζόμενο με ίδιες δυνατότητες αλλά με διαφοροποιημένες συνθήκες λόγω ειδικού ανάλογα με το σχολικό περιβάλλον διαφορετικού συγκείμενου). Επειδή η προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης βασίζεται στο ειδικό συγκείμενο του σχολείου, επιλέχθηκε να συγκριθεί και να πιστοποιηθεί η καινοτομικότητά του με τα επίσημα στοιχεία του δικτύου καινοτομίας σε σύγκριση πάντα με σχολεία ανάλογου οικονομικού, γεωγραφικού και κοινωνικού πλαισίου αναφοράς. Τα στοιχεία αυτά ερμηνεύτηκαν και αξιολογήθηκαν σύμφωνα με το ερμηνευτικό πλαίσιο καινοτομικότητας των Russell & Russell (1992).

Δηλαδή συγκεκριμένα κατά την περίοδο των σχολικών ετών 2009-2010 και 2010-2011 στο υπό μελέτη Δημοτικό σχολείο:

1. Αριθμός νέων ιδεών που έχουν επινοήσει τα ίδια τα μέλη του οργανισμού.

Παιδαγωγικής φύσεως:

1. Διαφοροποιημένα Προγράμματα πολιτισμού, Αγωγής Υγείας, Περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, Θεατρικής αγωγής αλλά και Επιμόρφωσης στις Τ.Π.Ε.
2. Black light theater με τη χρήση βιντεοπροβολέα και προβολή του έργου στο διαδίκτυο, μαύρο θέατρο και καραγκιόζης με τη χρήση προγραμμάτων του υπολογιστή.
3. Χρήση διαδικτύου για τη διανομή πολιτιστικού υλικού και διαχείριση της φιλιαναγνωσίας.
4. Χρήση διαδραστικού πίνακα (των 50 ευρώ!).
5. Μαθήματα των πρώτων τάξεων μέσω διαδικτύου.
6. Χρήση μαθητικού υλικού μέσω πλατφόρμας moodle,
7. Μάθημα μέσω καναλιού Youtube (μάθηση σύγχρονη και ασύγχρονη εξ αποστάσεως),
8. Παρουσίαση εργασιών και project μέσω ηλεκτρονικών διαφανειών,
9. Δημιουργία animation μέσω προγραμμάτων του υπολογιστή αλλά και συμβατικών υλικών.
10. Διασύνδεση με το πανεπιστήμιο αλλά και συνομιλία μέσω skype για διδακτικούς σκοπούς,
11. Διαχείριση ηλεκτρονικής εφημερίδας αλλά και ηλεκτρονικού ημερολογίου γεγονότων.

12. Γίνονται μαθήματα σε εικονικά εργαστήρια και με τη βοήθεια ηλεκτρονικών προγραμμάτων και ομαδοσυνεργατικών δραστηριοτήτων.

Οργανωτικής φύσεως:

1. Εισαγωγή προγραμμάτων οργάνωσης και διαχείρισης του σχολείου(ΑΒΕΚΤ, moodle, προϊόντων εταιρίας ΕΠΑΦΟΣ).
2. Διασύνδεση με το πανεπιστήμιο αλλά και συνομιλία μέσω skype.
3. Υπάρχει ασύρματη και ενσύρματη σύνδεση των τάξεων με εσωτερικό δίκτυο (intranet) που δεν είναι σύνηθες σε σχολικές μονάδες της ευρύτερης περιοχής (λόγω οικονομικής στενότητας αλλά και αντιδράσεων συλλόγου γονέων αλλά και δασκάλων το εσωτερικό δίκτυο εγκαταλείφτηκε ως ιδέα αλλά και πρακτική).
4. Οικονομική διαχείριση μέσω ειδικού προγράμματος και λογισμικού.
5. Διασύνδεση με το σχολικό δίκτυο (www. school. gr) και την πλατφόρμα e-yliko για διοικητική και οργανωτική χρήση.
6. Προγράμματα διαχείρισης εγγράφων και νομοθεσίας.

2. Αριθμός νέων ιδεών στην εφαρμογή των οποίων ο οργανισμός υπήρξε πρωτοπόρος.

Έγινε σύγκριση του σχολείου με το συστεγαζόμενο σχολείο αλλά και 4 σχολεία της ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής του ίδιου γραφείου εκπαίδευσης επειδή μπορέσαμε να λάβουμε αξιόπιστες πληροφορίες λόγω του δικτύου καινοτομίας και του σχολικού συμβούλου, αλλά και τα ίδια τα σχολεία εντάσσονται στο δίκτυο του Πανεπιστημίου στα οποία γίνονται οι πρακτικές των φοιτητών και ο ερευνητής έχει καλή πρόσβαση. Ευνοϊκή είναι ίσως και η γεωγραφική θέση του σχολείου (κεντρική για τη διεξαγωγή σεμιναρίων αλλά και πολιτιστικών εκδηλώσεων) αλλά και η ειδική προνομιακή του σχέση με το Πανεπιστήμιο Αθηνών ώστε να μπορέσει να εισάγει καινοτόμες ιδέες και πρακτικές.

Το σχολείο πρώτο εισήγαγε ολοκληρωμένο ιδιωτικό δίκτυο καθώς και πολιτιστικά προγράμματα ενισχυμένα από τη χρήση της νέας τεχνολογίας. Επίσης καθώς το σχολείο χρησιμοποιείται από το πανεπιστήμιο για τις πρακτικές των φοιτητών και για πολλές έρευνες, έχει σύνδεση με το πανεπιστήμιο καθώς και ειδική πλατφόρμα επικοινωνίας. Το σχολείο είναι πρωτοπόρο στην αυτοσχέδια δημιουργική χρήση των Τ.Π.Ε χωρίς υψηλές οικονομικές απαιτήσεις.

3. Αριθμός νέων ιδεών που εφαρμόζονται.

Σχεδόν το σύνολο των νέων ιδεών του οργανισμού εφαρμόζονται. Μόνο η ιδέα του εσωτερικού δικτύου εγκαταλείφτηκε για οικονομικούς λόγους.

4. Επίδραση νέων ιδεών στα χαρακτηριστικά του οργανισμού-βαθμός απόκλισης από τα καθιερωμένα.

Οι νέες ιδέες επιτέλεσαν μια ρηξικέλευθη αλλαγή σε σχέση με την προηγούμενη κατάσταση επιφέροντας θετικές επιδράσεις στην αναμόρφωση του σχολικού ήθους αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας. Όπως θα τονίσουμε και αργότερα τα οφέλη από την εισαγωγή των καινοτομιών δεν καρπώνονται μόνο το προσωπικό και οι μαθητές του σχολείου, αλλά και η ευρύτερη κοινότητα που το πλαισιώνει.

5. Ταχύτητα διασποράς νέων ιδεών.

Οι καινοτομίες που εισήγαγε κυρίως το δίδυμο διευθυντής-υποδιευθυντής στο χρονικό όριο των τριών ετών παρουσίας του ερευνητή στο σχολείο αλλά και σύμφωνα με στοιχεία του Πανεπιστημίου και του σχολικού δικτύου καινοτομίας, συνάντησαν στην αρχή όπως μας δήλωσαν αρκετή δυσκολία. Οι καινοτομίες όμως διαδόθηκαν γρήγορα στο πρώτο έτος (σε σύγκριση με ένα μέσο όρο εισαγωγής 1 με 2 καινοτομίες ανά τρίμηνο των δημοτικών σχολείων στην ευρύτερη περιοχή σύμφωνα με τα κριτήρια του δικτύου καινοτομίας αλλά και του σχολικού συμβούλου, στο υπό μελέτη σχολείο με τη φροντίδα διευθυντή και υποδιευθυντή εισήχθησαν 5 καινοτομίες) κυρίως χάρη στην επιμονή αλλά και την καλή διάθεση της ομάδας καινοτομίας του σχολείου, δημιουργώντας μια δυναμική τάση που δεν μπορούσε να ανακοπεί από τις αντιδράσεις κυρίως συναδέλφων που δεν είχαν καμία διάθεση για «ξεβόλεμα» σύμφωνα με δηλώσεις του υποδιευθυντή.

5.3 Παράγοντες που προώθησαν την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στο σχολείο.

Οι παράγοντες προώθησης της καινοτόμου επίδρασης της εισαγωγής των Τ.Π.Ε στην εκπαιδευτική πράξη στο σχολείο αυτό μπορούν αν διαχωριστούν σε τρία επίπεδα:

- **Ατομικό επίπεδο:**

Σε ατομικό επίπεδο η εμπνευσμένη και δραστήρια προσωπικότητα κυρίως της υποδιευθύντριας με την επικουρική συνέργεια του διευθυντή της σχολικής μονάδας λειτουργεί ανανεωτικά για το σύνολο της σχολικής μονάδας. Όπως αναφέρει και ο ίδιος ο υποδιευθυντής σε συνέντευξη μαζί του, η προσωπική του αναζήτηση της γνώσης σε συνδυασμό με τη δίψα του για ανανέωση τον ωθούν να εξερευνά

περισσότερο διδακτικά προσανατολισμένες προοπτικές της τεχνολογίας, μη περιορισμένες στην επιμόρφωση και στις επίσημες οδηγίες. Οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί και κυρίως η συνάδελφος της άλλης ΣΤ' τάξης βοηθούν συνεργατικά σε αυτή την κατεύθυνση (remote synergy) (Hoy & Miskel, 2005). Όπως και ο ίδιος δηλώνει «πολλοί γίνονται αρωγοί αυτής της προσπάθειας ενώ άλλοι προσκολλημένοι στην πεπατημένη δηλώνουν αδιάφοροι χωρίς να εκφράζουν ενδιαφέρον για τα πλεονεκτήματα αυτής της καινοτόμου εκπαιδευτικής προσέγγισης μέσω των Τ.Π.Ε».

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας μελέτης διέθετε 8 κρίσιμα χαρακτηριστικά σύμφωνα με τη θεωρία των Flanagan & Jacobsen για την επιτυχή εισαγωγή των Τ.Π.Ε στην υπό μελέτη σχολική μονάδα (Flanagan & Jacobsen 2003, Θεοφιλίδης & Στυλιανίδης 2000). Δηλαδή ο διευθυντής διέθετε:

1. **Όραμα που εστιάζει στη μάθηση** (learning-focused envisioning),
2. **Δίκαιη παροχή** (equitable providing): με προτεραιότητα την ενεργό αναζήτηση τρόπων απόκτησης του αναγκαίου εξοπλισμού και της τεχνικής υποστήριξης χωρίς διακρίσεις και με προσαρμοζόμενο σχολικό πρόγραμμα.
3. **Τολμηρή μάθηση** (adventurous learning): με το διευθυντή να επενδύει ουσιαστικά στη χρήση των Τ.Π.Ε με ανοικτή και θετική διάθεση.
4. **Υπομονετική διδασκαλία** (patient teaching): με προσωπική εμπλοκή στην εισαγωγή και εφαρμογή των Τ.Π.Ε χωρίς έμφαση σε ελεγκτικού τύπου αξιολόγησης.
5. **Προστατευτική ενδυνάμωση** (protective enabling) καθώς προστατεύει τη δημιουργική εργασία των εκπαιδευτικών εντός και εκτός σχολείου.
6. **Συνεχή επίβλεψη** (constant monitoring): Καθώς εξασφαλίζει συγκεκριμένα κριτήρια για την ποιοτική ένταξη των Τ.Π.Ε και αξιολογεί συνεχώς την προσπάθεια.
7. **Επιχειρηματικό δίκτυο** (entrepreneurial networking): Το σχολείο συνδέεται με στελέχη της εκπαίδευσης, με Πανεπιστημιακούς με δασκάλους και ανάλογες εταιρείες και οργανισμούς που παρέχουν υλικό Τ.Π.Ε. Ο διευθυντής επενδύει μόνο όταν υπάρχει αμοιβαίο όφελος και αμοιβαία εκτίμηση, ενώ είναι ανοικτός σε ευκαιρίες για την υποστήριξη του σχολείου σε τομείς τεχνογνωσίας ή υποδομής.
8. **Προσεκτική πρόκληση** (careful challenging): Ο διευθυντής με τη γενικότερη στάση του απέναντι στη χρήση των Τ.Π.Ε προκαλεί κατεστημένες αντιλήψεις δοκιμάζοντας καινοτόμες παιδαγωγικές προσεγγίσεις. Βέβαια οι καινοτομίες

εισάγονται με τέτοιο προσεκτικό τρόπο ώστε να μην δημιουργηθούν προβλήματα για το σχολείο ή τα μέλη της.

- **Επίπεδο Σχολείου** (ηγεσία – προσωπικότητα του διευθυντή, σχολική κουλτούρα, υλικοτεχνική υποδομή)

Σε επίπεδο σχολείου η υλικοτεχνική υποδομή σε συνδυασμό με τη θετική στάση του διευθυντή ωθούν τη δημιουργική και καινοτόμα διάσταση των Τ.Π.Ε να διαχέεται σε όλο το σχολείο. Ακόμη και εκπαιδευτικοί που δεν εμφανίζονται ενθουσιώδεις απέναντι στην καινοτομία, επηρεασμένοι ίσως και ανταγωνιστικά από την περιρρέουσα ατμόσφαιρα αναγκαστικά ανανεώνουν τη διδασκαλία τους.

Συγκεκριμένα «παλαιότεροι» σε εμπειρία κυρίως δάσκαλοι, αναγκαστικά μπαίνουν στη διαδικασία της επιμόρφωσης ή συνεργασίας με τη διεύθυνση (διευθυντή-υποδιευθυντή) ώστε να καρπωθούν τα οφέλη της ανανέωσης. Ιδιαίτερα η θετική αντίδραση των παιδιών και η «φήμη» που ακολουθούν κυρίως τον υποδιευθυντή οδηγούν τους αδιάφορους ή «ουδέτερους» εκπαιδευτικούς σε ενεργητικότερη συμμετοχή ή σε εκ των έσω άρνηση και πόλεμο της «ανανεωτικής πτέρυγας» του σχολείου. Βέβαια εκεί λειτουργεί αποσβεστικά ο θεσμικός και λειτουργικός ρόλος του διευθυντή σε αρμονική, συντονισμένη συνεργασία με τον υποδιευθυντή και την ομάδα των εκπαιδευτικών που ενστερνίζονται το όραμά του. Λόγω αυτής της συνεργασίας οι αντιδράσεις λειτουργούσαν μόνο υπόγεια.

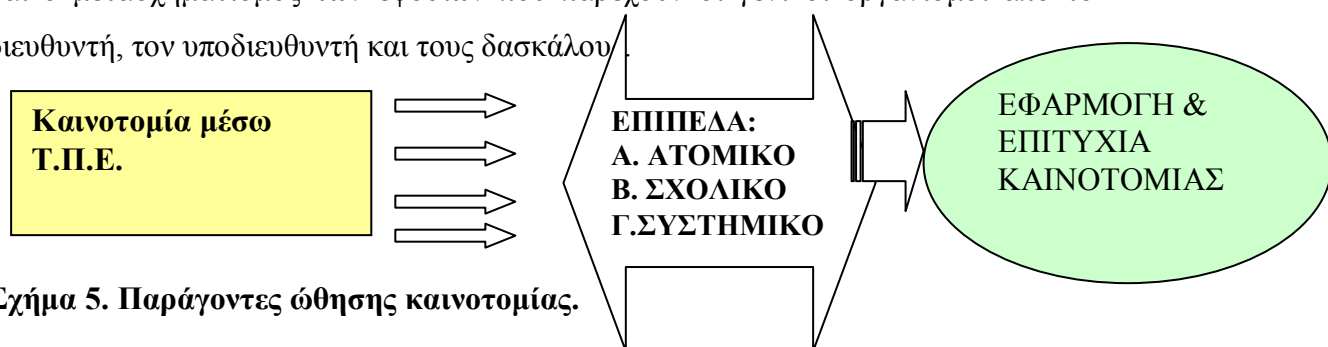
Στη θετική αντίδραση απέναντι στην καινοτόμο δράση των Τ.Π.Ε έρχεται να προστεθεί και η θετική ενίσχυση από τον σχολικό σύμβουλο. Ο σχολικός σύμβουλος ενισχύει τις καινοτόμες δράσεις και διοργανώνει επιμορφωτικές ημερίδες γι' αυτά τα θέματα. Επομένως η θεσμική ισχύς του ανανεωτικού τομέα του σχολείου (διευθυντής και υποδιευθυντής) σε συνδυασμό με τη δημιουργική τους δράση και την επιβεβαίωση των παιδιών δημιουργούν λιγότερα εμπόδια στην de facto σχολική καινοτομία.

- **Συστημικό επίπεδο** (δομή και οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, επιρροές που ασκούν εθνικοί ή υπερεθνικοί οργανισμοί,).

Σε συστημικό επίπεδο, οργανωμένοι επικουρικοί, επιμορφωτικοί θεσμοί και οργανισμοί σε συνδυασμό με τη θέληση και το ενδιαφέρον της διεύθυνσης και μερίδας των εκπαιδευτικών οδηγούν στην ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα οι εκπαιδευτικοί και συγκεκριμένα η συνάδελφος της ΣΤ' τάξης γνωρίζοντας τον τρόπο συμπλήρωσης αιτήσεων επιδότησης, εξασφαλίζει μικρά αλλά ζωτικής σημασίας ποσά

για την ανανέωση υλικοτεχνικής υποδομής, και λογισμικού απαραίτητων για την εισαγωγή των Τ.Π.Ε. Επίσης η διεύθυνση σε συνεργασία με το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο διεξάγουν επιμορφωτικά ή καινοτόμα προγράμματα στα οποία συμμετάσχουν οι εκπαιδευτικοί τόσο ατομικά όσο και μερικές φορές ως τάξεις και σχολείο.

Εντύπωση προκάλεσε η επιμονή του διευθυντή να συμμετάσχει σε προγράμματα επιμόρφωσης στις Τ.Π.Ε όσο και η θέληση για συνεργασία σε ανάλογους τομείς και δραστηριότητες. Η συνάδελφος της ΣΤ΄ τάξης μάλιστα συνεργαζόταν κατευθείαν με το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, καθώς εργαζόταν παλιά εκεί και συμμετείχε σε συγγραφική ομάδα επίσημων διδακτικών εγχειριδίων γλώσσας. Σε μακροεπίπεδο βέβαια η διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο ενισχύονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και γενικότερες πολιτικές της UNESCO. Συνάδελφος μάλιστα του σχολείου συνεργαζόταν με την έδρα της UNESCO. Σε επίπεδο πράξης όμως, το σημαντικότερο ρόλο παίζει η αναμόρφωση και ο μετασχηματισμός των εφοδίων που παρέχουν οι γενικοί οργανισμοί από το διευθυντή, τον υποδιευθυντή και τους δασκάλους.



Σχήμα 5. Παράγοντες ώθησης καινοτομίας.

5.4 Παράγοντες που δυσχέραναν την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στο σχολείο.

Οι παράγοντες που δυσχέραναν την εισαγωγή των Τ.Π.Ε στο σχολείο μπορούν να αναλυθούν σε τρία επίπεδα:

- **Ατομικό επίπεδο:**

Σε ατομικό επίπεδο όπως σχολιάζει και ο διευθυντής του σχολείου, πολλοί εκπαιδευτικοί από την ομάδα των «αδιάφορων» απέναντι στην καινοτομία εκπαιδευτικών, δηλώνουν αδιάφοροι χωρίς να τους νοιάζουν τα πλεονεκτήματα της χρήσης των Τ.Π.Ε στην τάξη, ενώ αντιμετωπίζουν την τεχνολογία σαν μια πρόσθετη εργασία για αυτούς και τα παιδιά. Ως επιχειρήματα προβάλλουν πως δε θέλουν να ξεφύγουν από την παραδοσιακή, μετωπική διδασκαλία που διεξάγεται χωρίς τη χρήση των σύγχρονων εργαλείων και μέσων.

Σύμφωνα με δηλώσεις συντηρητικότερων συναδέλφων (2) η οικονομική κρίση, οι μειωμένοι μισθοί και η απειλή της συνεχούς αξιολόγησης είναι εμπόδιο στην καινοτομία. Άλλοι τονίζουν (4) τον εξωτερικό έλεγχο του υπουργείου στα εσωτερικά του σχολείου ενώ άλλοι(2) δε συμφωνούν ακόμη και με τη γενικότερη παρουσία των φοιτητών και του πανεπιστημίου στη σχολική μονάδα!! Κατά άλλους (1) βασικός είναι ο ρόλο της κοσμοθεωρίας του κάθε εκπαιδευτικού ενώ κατά τη γνώμη πολλών (6 εκπαιδευτικών, 100%) «οι βαθμοί και οι γονείς δεν αφήνουν περιθώρια για πολύ τολμηρή μάθηση». Ο υποδιευθυντής θεωρεί ότι κυρίως οι παθητικότεροι συνάδελφοι «φοβούνται» την παρουσία του γιατί θα τους ξεβολέψει. Επομένως σε ατομικό επίπεδο είναι η προσωπική θεωρία και αντίληψη του κάθε εκπαιδευτικού και κυρίως των συντηρητικότερων που θεωρούν την εισαγωγή των Τ.Π.Ε στη διδακτική πράξη ως αγγαρεία και «ξεβόλεμα» και λιγότερο ως σύγχρονο εργαλείο προώθησης της διδασκαλίας.

- **Επίπεδο σχολείου:**

Σε επίπεδο σχολείου, μετά από παρατήρηση του ερευνητή και συζήτηση με την υπεύθυνο του συλλόγου γονέων και της σχολικής επιτροπής, αλλά και με το διευθυντή έγινε αντιληπτό ότι η περιοχή βιώνει μια εποχή «αντίστροφης» μετανάστευσης και μια εισροή μεταναστών (κυρίως μουσουλμάνων) από χώρες της Αφρικής και της Ασίας, πολιτιστικά «μη συμβατών» με τους μετανάστες δεύτερης γενιάς. Οι «νέοι» μετανάστες βιώνουν μάλιστα μια μορφή απόρριψης από τους δεύτερης γενιάς «αφομοιωμένους» στην ελληνική κοινωνία μετανάστες, κυρίως από τις χώρες της Βαλκανικής με παράδοση, συγγενική ή μάλλον παραδοσιακά «στενότερη» με την Ελληνική. Επομένως ως διαπολιτισμική «χύτρα», αυτή η σχολική μονάδα αντιμετωπίζει προβλήματα συνεννόησης μεταξύ γονέων-παιδιών και εκπαιδευτικών, με αντίκτυπο αρνητικό σε πολιτισμικό, οικονομικό και μαθησιακό επίπεδο δυσχεραίνοντας την εισαγωγή καινοτόμων δράσεων.

Επίσης η κουλτούρα ομάδων εκπαιδευτικών αντίθετων στην καινοτομία λειτουργεί υπόγεια και διαβρωτικά, διασπείροντας φήμες περί αξιολόγησης και υπονόμησης του κλασικού εκπαιδευτικού έργου από τους «νεωτεριστές» δασκάλους και το διευθυντή. Οι καινοτόμοι εκπαιδευτικοί θεωρούνται από τις αντίθετες ομάδες, φορείς και «εκφραστές» του υπουργείου και του γραφείου Πρωτοβάθμιας κατά την υποκειμενική τους κρίση. Κατά την άποψή τους η καινοτομία είναι προθάλαμος της αξιολόγησης, της μείωσης του μισθού και της στέρησης δικαιωμάτων. Σύμφωνα με

δηλώσεις συντηρητικότερων συναδέλφων (2) «η οικονομική κρίση, οι μειωμένοι μισθοί και η απειλή της συνεχούς αξιολόγησης είναι εμπόδιο στην καινοτομία.». Άλλοι τονίζουν (4) τον εξωτερικό έλεγχο του υπουργείου στα εσωτερικά του σχολείου ενώ άλλοι(2) δε συμφωνούν ακόμη και με τη γενικότερη παρουσία των του πανεπιστημίου στη σχολική μονάδα καθώς επιφέρει ένα «γιάπικο αέρα» εκμετάλλευσης. Επίσης κατά τον υποδιευθυντή χρειάζονται σεμινάρια «τα οποία πολλοί τα θεωρούν αγγαρεία» ενώ ο ίδιος αισθάνεται αρκετές φορές απομονωμένος μαζί με τη μικρή ομάδα καινοτόμων εκπαιδευτικών. Αν και από τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων φαίνεται μια σύγκρουση μεταξύ «ομάδας καινοτομίας» και «ομάδας αδιαφορίας», ο διευθυντής δεν κατηγορεί κανένα άμεσα καθώς όπως ο ίδιος τονίζει ρόλος του είναι να επιφέρει «την ισορροπία στο σχολείο χωρίς μεγάλες συγκρούσεις». Εδώ εντοπίζεται ίσως και το καλό κλίμα του σχολείου με ισορροπιστή και ρυθμιστή το διευθυντή.

- **Συστημικό επίπεδο:**

Σε συστημικό μακροεπίπεδο, η ελλιπής κατά τους δασκάλους επιμόρφωση από τον ΟΕΠΕΚ, η μειωμένη χρηματοδότηση και η έλλειψη θετικής ενίσχυσης από το Υπουργείο Παιδείας και το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο οδηγούν τους εκπαιδευτικούς σε μια μορφή απογοήτευσης. Όπως εκμυστηρεύτηκε ο διευθυντής του σχολείου πολλές φορές νιώθουν να κυνηγούν «χίμαιρες» και απογοητεύονται από την ανταπόκριση μαθητών, γονιών και ευρύτερης κοινωνίας. Αν και υπάρχει επίσημη υποστήριξη, λείπει η εξειδικευμένη επιμόρφωση και η άμεση σύνδεσή της με πρακτικά κίνητρα και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Παρά ταύτα το «λυτρωτικό χαμόγελο των παιδιών» λειτουργεί κατά τη γνώμη του διευθυντή ενάντια σε κάθε απογοήτευση.

Σχήμα 6. Εμπόδια στην καινοτομία.



6.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ.

Τα στοιχεία καινοτομίας του σχολείου έρευνας αντλήθηκαν από το δίκτυο καινοτομίας με το οποίο συνεργάζεται το σχολείο, από τα στοιχεία που παρέδωσε ο διευθυντής και κυρίως ο υποδιευθυντής σε συνεργασία με το σχολικό σύμβουλο. Η καινοτομικότητα του σχολείου μετρήθηκε όπως τονίστηκε σε σύγκριση με σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Α' Διαμερίσματος της περιοχής του 4^{ου} γραφείου της Α' Αθηνών με ανάλογες οικονομικό-κοινωνικές συνθήκες και προβλήματα (όπως το συστεγασμένο με ίδιες δυνατότητες αλλά με διαφοροποιημένες συνθήκες λόγω ειδικού ανάλογα με το σχολικό περιβάλλον διαφορετικού συγκείμενου). Επειδή η προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης βασίζεται στο ειδικό συγκείμενο του σχολείου, επιλέχτηκε να συγκριθεί και να πιστοποιηθεί η καινοτομικότητά του με τα επίσημα στοιχεία του δικτύου καινοτομίας σε σύγκριση πάντα με σχολεία ανάλογου οικονομικού, γεωγραφικού και κοινωνικού πλαισίου αναφοράς. Τα στοιχεία αυτά ερμηνεύτηκαν και αξιοποιήθηκαν σύμφωνα με το ερμηνευτικό πλαίσιο αξιολόγησης καινοτομικότητας των Ellis & Hogard (2006) .

Σύμφωνα επίσης με το μοντέλο των τριών σταδίων ή της «τρίαινας», οι Ellis & Hogard (2006) προτείνουν τρεις βασικούς άξονες για την αξιολόγηση καινοτομιών:

- **Την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.**

Η εισαγωγή των Τ.Π.Ε ως καινοτομία είχε θετικά αποτελέσματα τόσο στη σχολική επίδοση όσο και στη γενικότερη ποιοτική βελτίωση του διδακτικού αλλά και εξωδιδακτικού έργου της σχολικής κοινότητας. Οι θετικές συνέπειες επηρέασαν το σύνολο της σχολικής αλλά και ευρύτερης κοινωνίας βελτιώνοντας το επίπεδο ζωής μιας οικονομικά μη αναπτυγμένης περιοχής. Σε συνεντεύξεις ιδιαίτερα τόσο των γονέων, όσο και του διευθυντή γίνεται αντιληπτός ο ενθουσιώδης αντίκτυπος κυρίως των πολιτιστικών προγραμμάτων του σχολείου στο ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο. Ιδιαίτερα οι μαθητές των καινοτόμων δασκάλων μετά από έρευνα και σύγκριση επιδόσεων σε βάθος τριετίας, παρουσιάζουν βελτίωση στη βαθμολογία τους αλλά και ιδιαίτερα αυξημένο γνωστικό και μαθησιακό επίπεδο.

- **Την αξιολόγηση της διαδικασίας.**

Κατά τη διαδικασία της εισαγωγής των καινοτομιών βέβαια, όπως εξετάσαμε τη μεγαλύτερη συμβολή είχαν ο διευθυντής με τη θετική και ενισχυτική συμπεριφορά

του, τη δημιουργία θετικού και συναινετικού σχολικού κλίματος, ο υποδιευθυντής με την τεχνογνωσία, το μεράκι και το πάθος του για την τεχνολογία και η μικρή ομάδα δασκάλων που υιοθέτησε και προώθησε την εισαγωγή αλλά και καινοτόμο διαφοροποιημένη χρήση των Τ.Π.Ε στη διοικητική και παιδαγωγική διδακτική πράξη. Δυστυχώς ένας μεγάλος αριθμός εκπαιδευτικών αποφάσισε να μην ασχοληθεί ιδιαίτερα με την καινοτόμο χρήση των Τ.Π.Ε στη τάξη του. Παρόλαυτά η στάση του μεγαλύτερου μέρους των εκπαιδευτικών απέναντι στις νέες τεχνολογίες δεν έπαψε ποτέ να είναι θετική αλλά και να βελτιώνεται μέρα με τη μέρα, χρόνο με το χρόνο.

Στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων συνεργάστηκαν και συμμετείχαν άτομα από τις διάφορες ομάδες του σχολείου στις φάσεις σχεδιασμού, εφαρμογής και αξιολόγησης της (δάσκαλοι-γονείς-μαθητές-δήμος-πανεπιστήμιο). Τα αποτελέσματα των προσπαθειών και της αυτοαξιολόγησης κοινοποιούνταν σε όλες τις ομάδες ατόμων και γίνονταν συνεχώς προτάσεις που σχετίζονται με τις ανάγκες τους.

- **Εξέταση απόψεων ομάδων εμπλεκομένων (stakeholder groups).**

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, επεξήγησης των καινοτομιών, η εισαγωγή τους στο υπό μελέτη σχολείο δεν έγινε από την αρχή δεκτή με ενθουσιασμό από όλους. Όπως αναφέρει γλαφυρά και η αναφορά του υποδιευθυντή «πολλοί γίνονται αρωγοί αυτής της προσπάθειας ενώ άλλοι προσκολλημένοι στην πεπατημένη δηλώνουν αδιάφοροι χωρίς να εκφράζουν ενδιαφέρον για τα πλεονεκτήματα αυτής της καινοτόμου εκπαιδευτικής προσέγγισης μέσω των Τ.Π.Ε».

Η ομάδα αποδοχής και εισαγωγής καινοτόμου χρήσης των Τ.Π.Ε ήταν αρχικά μικρή αλλά σταδιακά και με την πάροδο του χρόνου όλο και αυξανόταν ο αριθμός της. Οι μαθητές όπως αναφέρει και με αναφορά του ο υποδιευθυντής μέσω της μάθησης με τη βοήθεια των Τ.Π.Ε «καταργούσαν τα όρια του χώρου και του χρόνου της μάθησης». Οι γονείς επίσης μέσω της θετικής διάθεσης των παιδιών και των καινοτόμων διαθεματικών δραστηριοτήτων γίνονταν κοινωνοί του θετικού κλίματος. Η πολιτεία και ο δήμος στήριζε όσο το δυνατόν το σχολείο, το οποίο όμως λόγω της οικονομικής κρίσης λάμβανε μόνο τα απαραίτητα οικονομικά κονδύλια.

Όπως τονίζει η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών(και οι 6 εκπαιδευτικοί), το σημαντικότερο στοιχείο της καινοτομίας είναι η αξιολόγηση της **μάθησης** από την όλη εμπειρία. Από τα λάθη, τις επιτυχίες και τις αποτυχίες τους, όπως μας ανέφεραν κυρίως οι δάσκαλοι και ο διευθυντής, έμαθαν κυρίως να είναι πιο δεμένοι και ενωμένοι απέναντι στις δυσκολίες και τις προκλήσεις που επιφέρει η νέα εποχή της

τεχνολογίας αλλά και της οικονομικής κρίσης, που επιβάλλει νέους τρόπους εξεύρεσης τεχνολογικών αλλά και εκπαιδευτικών τεχνικών. Άλλωστε Μάθηση σημαίνει ακόρεστη διάθεση για δοκιμή καινούριων πραγμάτων που ίσως να μην αποδώσουν ποτέ.

Ο εθελοντικός χαρακτήρας, η «επαναστατικότητα» και η «συστημικότητα» των καινοτομιών που εισήχθησαν στο σχολείο καθιστούσαν τις καινοτομίες μακροπρόθεσμες και βαθιά επιδραστικές για το σύνολο της σχολικής κοινότητας. Η συστημική εισαγωγή των καινοτομιών με φροντίδα του διευθυντή στο ήθος της σχολική δημιουργεί μια βαθιά κουλτούρα καινοτομίας σε μια δύσκολη σχολική μονάδα, επηρεάζοντας θετικά μακροπρόθεσμα το σύνολο της εκπαιδευτικής κοινότητας αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας.

Επομένως αν και είναι δύσκολο να αξιολογήσουμε τα αποτελέσματα μιας καινοτομίας μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, οι βαθιές θετικές αλλαγές και συνέπειες στη διαμόρφωση του σχολικού ήθους είναι ορατές στην υπό μελέτη σχολική μονάδα.

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.

Όπως περιγράψαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο της μεθοδολογίας της έρευνας περίπτωσης που ακολουθήσαμε, στο πρωτόκολλο της έρευνας διατυπώσαμε πέντε υποθέσεις σχετικά με την καινοτόμο εκπαιδευτική διάχυση των Τ.Π.Ε στο σχολείο μελέτης, όπως προέκυψαν από τη θεωρητική μελέτη και από τη μεθοδολογία μελέτης περίπτωσης (Yin, 2009) εστιασμένες στο ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε κάθε μία από τις υποθέσεις με τις εναλλακτικές τους. Θα εξεταστεί δηλαδή κατά πόσο ισχύει η αρχική υπόθεση στο συγκεκριμένο σχολείο μελέτης ή η αντίπαλη, αντίθετή της.

1^η Υπόθεση: Η τεχνολογία είναι ένα ισχυρός καταλύτης για την εκπαιδευτική καινοτομία και βελτίωση, ειδικά όταν εμπλέκεται η εμπνευσμένη αρωγή/εμπλοκή του ηγέτη-διευθυντή. Η αντίπαλη υπόθεση είναι ότι, μέσω του διευθυντή, η τεχνολογία λειτούργησε ως συμπληρωματικός πόρος και όχι ως καταλύτης και λύθηκαν συγκεκριμένα εκπαιδευτικά και οργανωτικά προβλήματα.

Στη σχολική μονάδα που μελετήθηκε ο διευθυντής είχε στη διάθεση του περιορισμένους οικονομικούς και υλικοτεχνικούς πόρους να διοχετεύσει στην

καινοτόμο εισαγωγή και πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων των Τ.Π.Ε, τόσο σε οργανωτικό όσο και σε εκπαιδευτικό επίπεδο. Παραταύτα είχε στη διάθεσή του καταρτισμένο και εμπνευσμένο ανθρώπινο δυναμικό, κυρίως στο πρόσωπο του υποδιευθυντή και σε ομάδα δασκάλων με ιδιαίτερα αυξημένη δημιουργικότητα και διάθεση για να υπερνικήσει τόσο οικονομικά όσο και υλικοτεχνικά εμπόδια. Με αυτό τον τρόπο παρακινώντας και μην παρεμποδίζοντας τη δημιουργικότητα του προσωπικού, αλλά αντίθετα ενισχύοντας την στο σχολείο, ώθησε σε υψηλά επίπεδα το καινοτόμο παιδαγωγικό και διοικητικό έργο.

Με την εισαγωγή καινοτόμων οργανωτικών προγραμμάτων από τον υποδιευθυντή, ως επί το πλείστον ελεύθερων λογισμικών, από την ιστοσελίδα του Υπουργείου Παιδείας και μέσω της ενισχυτικής στάσης του διευθυντή, λύθηκαν πολλά προβλήματα οργανωτικής φύσης, όπως οργανογράμματα, απολυτήρια, βαθμολογίες, σχολική διασύνδεση και επικοινωνία με υπηρεσίες και γονείς. Παρολαυτά επειδή αρκετοί δάσκαλοι δε χειρίζονται σωστά τα νέα μέσα, ο μεγαλύτερος φόρτος εργασίας εμπίπτει στον υποδιευθυντή με αποτέλεσμα όπως σημειώνει ο ίδιος σε προσωπική του αναφορά, να νιώθει αρκετές φορές απογοητευμένος και να θέλει να παρατήσει την προσπάθεια. Ο ενισχυτικός ρόλος του διευθυντή σε αυτή την περίπτωση φαίνεται αν λειτουργεί αποτρεπτικά στην αρνητική αυτή συμπεριφορά.

Οι Τ.Π.Ε επιδρούν λοιπόν καθοριστικά στη λειτουργία της εκπαίδευσης αλλά και της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι το έργο της διοίκησης διευκολύνεται σημαντικά με οικονομία χρόνου και χρήματος. Βεβαίως, για να υποστηριχτεί αποτελεσματικά η διοίκηση σχολικής μονάδας από τις Τ.Π.Ε πρέπει ο διευθυντής να διατίθεται θετικά έναντι των υπολογιστών, να γνωρίζει τι μπορεί και τι δεν μπορεί να κάνει με αυτούς και φυσικά να τους αξιοποιεί. Από την άλλη πλευρά, γενικότερα, οι απόψεις των διευθυντικών στελεχών είναι καθοριστικές με τη διαμόρφωση του «κλίματος» στις σχολικές μονάδες, για τη διαμόρφωση του βαθμού εισαγωγής και διεκπεραίωσης του διευθυντικού έργου από τις Τ.Π.Ε όσο και για την περαιτέρω χρήση τους από τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς της μονάδας (Δημακόπουλος, 2011).

Επομένως στο υπό έρευνα σχολείο ο διευθυντής είναι ο ισχυρός καταλύτης εισαγωγής και διάχυσης των Νέων Τεχνολογιών και όχι οι Νέες Τεχνολογίες αυτές καθαυτές.

2^η Υπόθεση: Η διάχυση της καινοτομίας των Τ.Π.Ε ακολούθησε τα παραδοσιακά πλαίσια διάχυσης καινοτομίας, όπως παρουσιάζονται στη θεωρία που διατύπωσε ο Rogers (2003). Η αντίπαλη υπόθεση είναι ότι οι οργανωσιακές λειτουργίες της τεχνολογίας στο σχολείο της μελέτης περίπτωσης που εξετάζουμε, ακολουθούν διαφορετικά θεωρητικά πρότυπα διάχυσης.

Η καινοτομία στη σχολική μονάδα που εξετάστηκε διαφοροποιείται αρκετά αλλά όχι σημαντικά από τη μέθοδο διάχυσης της καινοτομίας όπως την περιέγραψε ο Rogers. Και αυτό γιατί στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα, αν και ο διευθυντής υιοθέτησε τη χρήση των Τ.Π.Ε και είναι θετικά διακείμενος στην καινοτομία, ουσιαστικά το εμπνευσμένο προσωπικό και συγκεκριμένα ο υποδιευθυντής με την μικρή ομάδα δασκάλων έδωσαν την αφορμή στο διευθυντή να λειτουργήσει ενισχυτικά. Μάλιστα πολλά από τα προγράμματα οργάνωσης και διαχείρισης του σχολείου (ABEKT, moodle, διαδραστικός πίνακας) ήταν έμπνευση του υποδιευθυντή και της συναδέλφου του της ΣΤ' δημοτικού. Ο διευθυντής ήταν υπεύθυνος περισσότερο των πολιτιστικών θεμάτων του σχολείου, στα οποία όμως κατάφερε να ενσωματώσει τη δυναμική των Νέων Τεχνολογιών με δημιουργικό και καινοτόμο αποτέλεσμα (black light theater με τη χρήση βιντεοπροβολέα και προβολή του έργου στο διαδίκτυο, μαύρο θέατρο και καραγκιόζης με τη χρήση προγραμμάτων του υπολογιστή, χρήση διαδικτύου για τη διανομή πολιτιστικού υλικού και διαχείριση της φιλαναγνωσίας και άλλες πολιτιστικές δραστηριότητες που ενισχύονται μέσω της χρήσης των Τ.Π.Ε.).

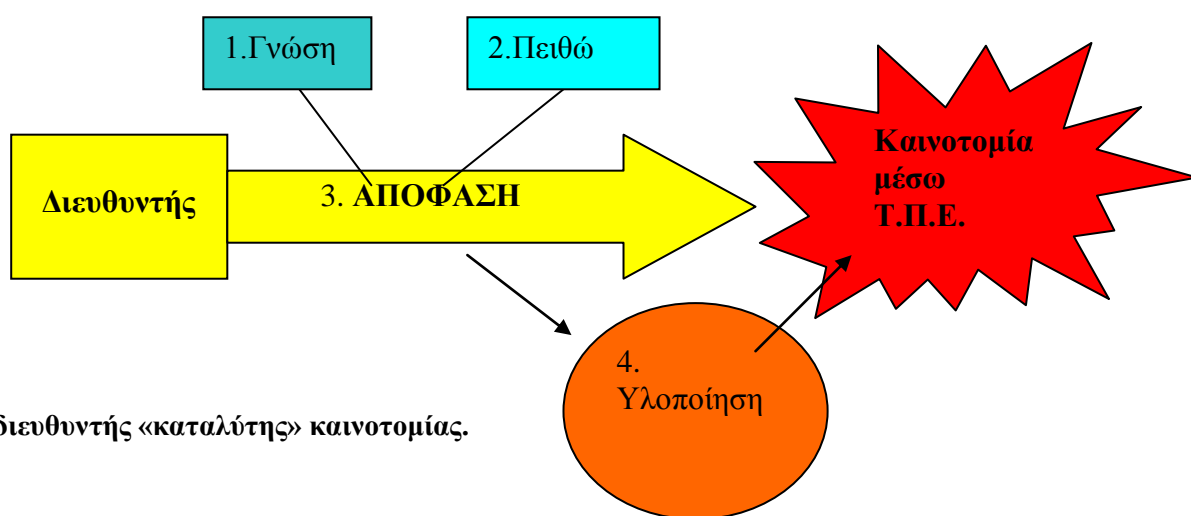
Η θετική και ενισχυτική στάση του διευθυντή απέναντι στο έργο των καινοτόμων συναδέλφων ουσιαστικά λειτούργησε ενισχυτικά στην καινοτόμο διάχυση των Τ.Π.Ε, τόσο οργανωτικά όσο και σε επίπεδο διδασκαλίας. Οπότε σε γενικές γραμμές λειτούργησε το μοντέλο διάχυσης καινοτομίας του Rogers με κύριο μοχλό τον υποδιευθυντή και καταλύτη τον διευθυντή. Ο διευθυντής δηλαδή διαθέτει και 1) **Γνώση** μέσω των σεμιναρίων και της επιμόρφωσης στις Τ.Π.Ε που διαθέτει.

2) **Πειθώ** μέσω της διοικητικής συνοχής που έχει επιφέρει στη σχολείο και επηρεάζει τη διάθεση τόσο του προσωπικού όσο και του συνόλου των μελών της εκπαιδευτικής σχολικής κοινότητας.

3) **Απόφαση**, καθώς είναι σταθερά αποφασισμένος και προσηλωμένος στην εισαγωγή καινοτομιών που εμπλέκουν άμεσα ή έμμεσα τη χρήση των Τ.Π.Ε.

4) **Υλοποίηση**, καθώς σε συνεργασία κυρίως με τον υποδιευθυντή και άλλους δασκάλους ο διευθυντής έχει υλοποιήσει μεγάλο αριθμό καινοτομιών, τόσο παιδαγωγικής όσο και οργανωτικής φύσεως όπως έχουμε αναφέρει και τέλος

5) **Επιβεβαίωση** εισαγωγής της διοικητικής και εκπαιδευτικής καινοτομίας μέσω των Τ.Π.Ε στο σχολείο, καθώς το σύνολο της σχολικής κοινότητας(δάσκαλοι, μαθητές, γονείς, διοικητικό προσωπικό, φοιτητές, σχολικός σύμβουλος, ακαδημαϊκοί συνεργάτες του σχολείου) όταν ερωτήθηκε, παραδέχτηκε ότι γίνεται καινοτόμο έργο, διοικητικό και οργανωτικό στο σχολείο.



Σχήμα 7. Ο διευθυντής «καταλύτης» καινοτομίας.

3^η Υπόθεση: Η επιτυχής εφαρμογή των Τ.Π.Ε εξαρτάται κυρίως από το έργο του προσωπικού και ειδικότερα του διευθυντή όσον αφορά την ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε στη διδασκαλία και τη μάθηση. Η υπόθεση αυτή προϋποθέτει ότι οι εκπαιδευτικοί μεσολαβούν της εφαρμογής των Τ.Π.Ε όταν είναι επιτυχής, και ότι η ακαδημαϊκή αξία των Τ.Π.Ε σχετίζεται θετικά με την αρμοδιότητα των εκπαιδευτικών και ειδικότερα του διευθυντή. Η αντίπαλη υπόθεση είναι ότι η τεχνολογική υποδομή του σχολείου στον τομέα των Τ.Π.Ε και όχι οι ικανότητες του προσωπικού καθορίζουν τα αποτελέσματα της εφαρμογής των Τ.Π.Ε.

Η επιτυχής, καινοτόμα εισαγωγή και εφαρμογή της χρήσης των Τ.Π.Ε στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα είναι σε μεγάλο ποσοστό αποτέλεσμα του θετικού κλίματος που διαμορφώνει ο διευθυντής σε συνεργασία με τον δημιουργικό υποδιευθυντή και μερικούς εκπαιδευτικούς (Η ομάδα «καινοτομίας» του σχολείου ουσιαστικά είναι μικρή, 10 εκπαιδευτικοί, δηλαδή το 40% του μόνιμου προσωπικού). Παρόλαυτά η καινοτομία διαχέεται σε όλες τις τάξεις μέσω τόσο των κοινών διαθεματικών προγραμμάτων μεταξύ των τάξεων, όσο και μέσω της παρέμβασης του

διευθυντή. Η καλλιέργεια θετικού καινοτόμου, συναδελφικού και σχολικού κλίματος ως απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική εισαγωγή καινοτομιών τονίζεται από πολλούς ερευνητές. Ο Nias (1998) τονίζει ότι η ύπαρξη συναδελφικών σχέσεων ενδυναμώνει τις ηθικές αξίες, οι οποίες συνεισφέρουν στην δημιουργία συναισθηματικής κουλτούρας στο σχολείο και επηρεάζουν τις αντιδράσεις των εκπαιδευτικών στις προσπάθειες για εκπαιδευτική καινοτομία και αλλαγή (Hargreaves, 1994). Οι Zembylas και Barker (2007) αναφέρουν ότι η συσχέτιση συναδελφικότητας και εμπιστοσύνης επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί σκέφτονται και συναισθάνονται τους εαυτούς τους.

Σύμφωνα με τον Fullan, (1993) η επαγγελματική αλληλεπίδραση, η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και οι σχέσεις συναδελφικότητας μειώνουν την απομόνωση και βοηθούν στην ανάπτυξη της συνείδησης του καθήκοντος. Επομένως, ο ηγέτης-διευθυντής πρέπει να έχει την ικανότητα να ακούει ώστε να εισακούεται, να έχει αναπτύξει συμβουλευτικές ικανότητες μέντορα και να είναι έτοιμος να σχολιάσει, να ενθαρρύνει και να υποστηρίζει με εποικοδομητικό και ενθαρρυντικό τρόπο. Για αυτό και πρέπει να επικοινωνεί με τρόπο που να εμπνέει το προσωπικό, αλλά ταυτόχρονα να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να μοιράζονται τις συναισθηματικές τους εμπειρίες κατά τη διάρκεια εφαρμογής των αλλαγών. Έτσι δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης και ενδυναμώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις και η συναδελφικότητα. Όσο περισσότερο οι άνθρωποι ανταλλάζουν ιδέες, πειραματίζονται, ερευνούν, ξαναπροσπαθούν και γίνονται πιο έμπειροι, τόσο πιο πολύ ενδυναμώνεται και η κοινή αφοσίωση (Fullan, 1993).

Δυστυχώς στο δημόσιο σχολείο τόσο η έλλειψη πόρων όσο και η αδυναμία του διευθυντή να επιβάλλει πλήρως και υποχρεωτικά την καινοτομία, αφήνει στο «απυρόβλητο» εκπαιδευτικούς και γενικότερα προσωπικό που είτε αδιαφορεί, είτε έμμεσα υποσκάπτει το καινοτόμο έργο συναδέλφων. Τελικά η καινοτομία επαφίεται στη δημιουργική διάθεση και στο «μεράκι» των εκπαιδευτικών, καθώς παρά την πληθώρα ελληνικών και ευρωπαϊκών προγραμμάτων ενίσχυσης της καινοτομίας στην εκπαίδευση, τόσο η έλλειψη ενημέρωσης όσο και η έλλειψη κινήτρων και λογοδοσίας εμποδίζουν την ανάδειξη της καινοτομίας.

4^η Υπόθεση: Τα κενά στην ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών δεν εξαρτώνται από την οικονομική κατάσταση των μαθητών όταν όλοι οι μαθητές θα έχουν ισότιμη πρόσβαση στις Τ.Π.Ε. Η αντίπαλη υπόθεση είναι ότι η ίση πρόσβαση στις Τ.Π.Ε θα

οδηγήσει σε αύξηση του χάσματος των επιδόσεων ανάλογα με την οικονομική κατάσταση τους.

Μετά από την έρευνα και τις συνεντεύξεις με τους εκπαιδευτικούς, το διευθυντή αλλά και τους γονείς, επιβεβαιώνεται ότι τόσο η μεγαλύτερη πλειοψηφία των μαθητών έχει πρόσβαση στις Τ.Π.Ε (70%) από το σπίτι και το σχολείο όσο και ότι αυτή δε σχετίζεται άμεσα με την επίδοση των μαθητών. Μάλιστα η χρήση των Τ.Π.Ε έδωσε κίνητρα και παρώθηση σε μαθητές με χαμηλές επιδόσεις και μαθησιακές δυσκολίες να συμμετάσχουν περισσότερο ιδιαίτερα σε πολιτιστικά ή διατημηματικά projects. Δυστυχώς δεν επετράπη η αναλυτική στατιστική αναζήτηση και συσχέτιση βαθμολογίας και συμμετοχής σε καινοτόμες εφαρμογές των Τ.Π.Ε μέσω αναλυτικού ερωτηματολογίου, αλλά ευελπιστούμε αυτό να είναι δυνατό στο μέλλον. Στην ΣΤ δημοτικού και σε βάθος τριετίας, που ο υποδιευθυντής μας παρείχε τα ανάλογα στοιχεία με ευχαρίστηση το 75% των μαθητών που συμμετείχαν ενεργά στις καινοτόμες δραστηριότητες μέσω Τ.Π.Ε είχαν υψηλές επιδόσεις ανεξαρτήτως κοινωνικού υποβάθρου.

5^η Υπόθεση: Η επιτυχής εφαρμογή των Τ.Π.Ε μέσω και του ενισχυτικού ρόλου της διεύθυνσης θα οδηγήσει στα ίδια ή υψηλότερα ακαδημαϊκά πρότυπα, παρά την έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής. Η εναλλακτική υπόθεση είναι ότι η χρήση των Τ.Π.Ε με ελλειμματική υλικοτεχνική υποδομή θα οδηγήσει σε μείωση του ακαδημαϊκού επιπέδου καθώς οι μαθητές αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε χαμηλού ακαδημαϊκά επιπέδου δραστηριότητες που εμπλέκουν τις Τ.Π.Ε όπως σε περιήγηση κακής ποιότητας στο Διαδίκτυο και σε μη εκπαιδευτικού περιεχομένου ιστοσελίδες.

Όπως απαντήθηκε και στη προηγούμενη υπόθεση, η πλειονότητα των μαθητών διέθετε πείρα στη χρήση των Τ.Π.Ε, με αποτέλεσμα ,σύμφωνα με τον υποδιευθυντή, σε κατευθυνόμενες παιδαγωγικές δραστηριότητες να μη χάνεται πολύτιμος χρόνος σε άσκοπες αναζητήσεις. Βέβαια αυτό ενισχύεται και από την ύπαρξη ανάλογου λογισμικού το οποίο έχει τοποθετηθεί στους υπολογιστές του εργαστηρίου μετά από εισήγηση του διευθυντή. Το ανοιχτό λογισμικό δεν απαιτεί συνεχείς οικονομικές σπατάλες για αλλαγή και επικαιροποίηση του λογισμικού, με αποτέλεσμα να εξοικονομείται χρόνος, κόπος και χρήμα. Ο ρόλος του διευθυντή εδώ είναι ενισχυτικός, παρωθητικός, με αποτέλεσμα ευεργετικές ακαδημαϊκά παιδαγωγικές δραστηριότητες να υλοποιούνται συνεχώς. Η απόδοση των μαθητών εμφανίζει συνεχώς βελτιωτική τάση, κυρίως στις τάξεις που διδάσκει ο

υποδιευθυντής (στην ΣΤ δημοτικού όπως έχει αναφερθεί και σε βάθος τριετίας, το 75% των μαθητών που συμμετείχαν ενεργά στις καινοτόμες δραστηριότητες μέσω Τ.Π.Ε είχαν υψηλές επιδόσεις ανεξαρτήτως κοινωνικού υποβάθρου).

8. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ ΜΕΣΩ ΤΩΝ Τ.Π.Ε.

Με βάση τα ερευνητικά εργαλεία-οδηγούς «Methodology for Case Studies of Organisational Change», «A Workbook for Case Studies Of Organisational Change» πάνω στους οποίους βασίστηκαν οι έρευνες του ΟΟΣΑ και του προγράμματος SITES από την ΙΕΑ όπως περιγράφηκαν παραπάνω και σύμφωνα με την έρευνα STEPS παγκοσμίως τα σχολεία παρουσιάζουν συγκεκριμένα προβλήματα σχετικά με την εισαγωγή των Τ.Π.Ε στο σχολείο.

Σύμφωνα με αυτά τα θεωρητικά δεδομένα μορφοποιήσαμε κυρίως μοτίβα ανάλυσης και κατηγοριοποίησης των σημαντικότερων προβλημάτων, όπως αυτά προέκυψαν από την ανάλυση περιεχομένου των έγκυρων συνεντεύξεων που κάναμε (16 έγκυρες και αξιοποιήσιμες συνεντεύξεις τόσο με (6) δασκάλους όσο και με (10) γονείς και μαθητές) με τη βοήθεια του προγράμματος ανάλυσης περιεχομένου CITAVI (version 3) τόσο με το προσωπικό, όσο και τους γονείς του σχολείου με έμφαση στο ρόλο της ηγεσίας. Μερικά βέβαια προβλήματα, και συγκεκριμένα η εφαρμογή του ψηφιακού σχολείου και η προετοιμασία για μάθηση εντοπίζονται καθαρά στη σχολική μονάδα που μελετήθηκε και αναφέρονται από τη πλειοψηφία κυρίως των εκπαιδευτικών. Τα υπόλοιπα εντοπίζονται τόσο στη βιβλιογραφία όσο και στη σχολική μονάδα που εξετάζουμε.

Τα προβλήματα που εμποδίζουν την καινοτόμο αξιοποίηση των Τ.Π.Ε στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα μπορούν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες. (Η παράθεση εδώ δεν είναι ανάλογα με το μέγεθος ή τη σημασία του προβλήματος, αλλά από το πιο γενικό στο πιο συγκεκριμένο.)

α) Η «επιβίωση» του Σχολείου που επιφέρει διοικητική και οργανωτική ανεπάρκεια. Είναι ίσως ο σημαντικότερος λόγος που ωθεί τα σχολεία και ιδιαίτερα το διευθυντή στην αναζήτηση συγκεκριμένων παιδαγωγικών ή οργανωτικών στρατηγικών. Στο σχολείο που μελετήθηκε ο μικρός ή μεγάλος αριθμός μαθητών, ο σύλλογος γονέων, η μετανάστευση, η οικονομική ενίσχυση, κρατική η ιδιωτική, το γενικότερο οικονομικό-κοινωνικό κλίμα, ωθούν το σχολείο στην εξεύρεση

στρατηγικών αυτοσυντήρησης και επιβίωσης, οι οποίες διαμορφώνουν αποφασιστικά την εισαγωγή ή όχι καινοτομιών.

Πολλές φορές το αίσθημα αυτοσυντήρησης εμποδίζει τη ριζική εισαγωγή καινοτομιών που εμπεριέχουν κοινωνικό ή κυρίως οικονομικό ρίσκο, ειδικά σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες. Όπως τόνισε ο ίδιος ο διευθυντής, αρκετές φορές δεν έχει χρήματα το σχολείο για τον καθαρισμό της αποχέτευσης, πως θα αφιερώσει ποσά για την εισαγωγή καινοτομιών.

Οι περιοριστικοί παράγοντες που σχετίζονται με τους εκπαιδευτικούς, και την παραδοσιακή σχολική κουλτούρα για τη μάθηση (Bertrand, 1999) προκαλούν αντιστάσεις στις αλλαγές-καινοτομίες που επιφέρει η εισαγωγή των Τ.Π.Ε. Πολλές φορές και κυρίως στην Ελλάδα, η αντίσταση προσλαμβάνει τη μορφή της «τυπικής ενσωμάτωσης» (Fischer, 2006). Οι εκπαιδευτικοί υιοθετούν τυπικά τις αλλαγές στηριζόμενοι στις χαλαρές σχέσεις που διακρίνουν τη σχολική οργάνωση, χωρίς να μεταβάλλουν ουσιαστικά τον τρόπο της διδασκαλίας (Fischer, 2006). Συνεπώς, η αναδιάταξη της κουλτούρας (reculture) του εκπαιδευτικού οργανισμού συνιστά αναγκαίο παράγοντα για την υπερπήδηση παρόμοιων περιορισμών.

Σύμφωνα με διάφορους ερευνητές (Weick, 1982· Meyer & Cohen, 1970· Hanaway & Sproull, 1979 όπ. αναφ στο Telem, 2001), οι διευθυντές με αυξημένες αρμοδιότητες στο σύγχρονο σχολείο δυσκολεύονται πολλές φορές τόσο να παρακολουθήσουν την πορεία και τις ιδιαιτερότητες των μαθητών όσο και να εξασκήσουν ταυτόχρονα το διοικητικό, διεκπεραιωτικό αλλά και συμβουλευτικό τους ρόλο. Επίσης οι διευθυντές παρουσιάζουν δυσκολίες στην επίβλεψη του έργου των δασκάλων. Στο χαλαρά συνδεδεμένο σχολικό περιβάλλον οι εργαζόμενοι πολλές φορές είναι απρόθυμοι να δίνουν εκούσια διαρκή ανατροφοδότηση, με πρόφαση το σεβασμό της επαγγελματικής αυτονομίας. Οι αλλαγές στην σχολική οργανωσιακή δομή του σχολείου ασκούν ελάχιστη επίδραση στην αυτονομία των δασκάλων. Σε αυτό το κλίμα, ο έλεγχος των διευθυντών έναντι των δασκάλων είναι πολύ αδύναμος. Οι αρνητικοί αυτοί παράγοντες επηρεάζουν τόσο τη βελτίωση του σχολείου και την εξέλιξη των δομών του, όσο και την προσπάθεια εισαγωγής καινοτομιών μέσω των Τ.Π.Ε.

β) Οι μαθητικές επιδόσεις. Η χαμηλή επίδοση των μαθητών, παραδόξως, δεν αναφέρεται ως ένα σημαντικό πρόβλημα εισαγωγής καινοτομίας αλλά σαφώς αναφέρεται ως βοηθητικός ή ανασταλτικός παράγοντας τόσο από τους μαθητές όσο και από τους δασκάλους και το διευθυντή του σχολείου που μελετήσαμε. Όταν μια

καινοτομία δεν ακολουθείται από την ανάλογη αποτύπωση στις σχολικές επιδόσεις άμεσα, συνήθως θεωρείται αποτυχημένη, τόσο από γονείς όσο και από τους εκπαιδευτικούς. Κατά τα λεγόμενα όμως του υποδιευθυντή «οι τεχνολογικές καινοτομίες κάνουν πιο ευχάριστο και δημιουργικό το μάθημα για τους μαθητές» αλλά θέλουν και χρόνο για να ωριμάσουν. Δυστυχώς κυρίως οι γονείς αλλά και αρκετοί δάσκαλοι φοβούνται το ρίσκο της δημιουργικής μάθησης μέσω καινοτομίας καθώς όπως ισχυρίζονται αρκετοί γονείς «τα παιδιά δε μαθαίνουν και δε θα πάρουν καλούς βαθμούς». Η δημιουργική όμως και καινοτόμος μάθηση απαιτεί χρόνο, δοκιμή και πολλές αποτυχίες πριν πετύχει και ριζώσει σε ένα οργανισμό (Perrin, 2002).

γ) **Ανεξάρτητη μάθηση.** Η ικανότητά των μαθητών να μαθαίνουν ανεξάρτητα-να αναγνωρίζουν τις μαθησιακές ανάγκες, να επιλέγουν μαθησιακούς στόχους, το χρονοδιάγραμμα που θέτουν, η κατανόηση να παρακολουθεί κανείς, κλπ. Η ικανότητα ανεξάρτητης μάθησης αναφέρεται συχνά, ως βασικός παράγοντας καινοτομίας τόσο από το διευθυντή όσο και από τους δασκάλους, στη δυνατότητα επιτυχίας μιας καινοτομίας. Η κατευθυνόμενη μάθηση και η μη δυνατότητα απεξάρτησης του μαθητή από τον εκπαιδευτικό στη μαθησιακή διαδικασία, είναι δείγμα αδυναμίας της εκπαιδευτικής αλλά και οργανωτικής δραστηριότητας. Στον τομέα της διοίκησης ταυτίζεται με την επίβλεψη και τον έλεγχο. Η αυτοδύναμη, αποκεντρωμένη διοικητικά μάθηση αποδεσμεύει και το διευθυντή από την υποχρέωση της συνεχούς επίβλεψης και μελέτης του εκπαιδευτικού έργου. Είναι δύσκολο να επιτευχθεί και στο σχολείο μελέτης μας καθώς «το παραδοσιακό δασκαλοκεντρικό μοντέλο» όπως τόνισε ο υποδιευθυντής, «λειτουργεί εναντίον κάθε μορφής ανεξαρτησίας και καινοτομίας».

δ) **Προετοιμασία για εργασία.** Η προετοιμασία ή μετάβαση στην εργασία εμφανίζεται κυρίως ως βασικός ανασταλτικός παράγοντας καινοτομίας τόσο από την πλευρά του διευθυντή όσο και από την πλευρά των μαθητών. Διοικητικά η επιμελητεία θα πρέπει να περιορίζεται στα σχολικά πλαίσια με αναφορά στην εργασία στο σπίτι, χωρίς άμεση παρέμβαση. Παρόλο τον αδύναμο σχετικά θεσμικό ρόλο του διευθυντή στη δυνατότητα παρέμβασης του στο μαθησιακό έργο στον ιδιωτικό χώρο κάθε μαθητή, το έργο αυτό είναι βασικό για την καινοτόμο διοικητική παρέμβαση και επιμελητεία του γενικότερου σχολικού έργου.

ε) **Οι ικανότητες των μαθητών στις Τ.Π.Ε.** Οι μαθητικές δεξιότητες στις Τ.Π.Ε αναφέρονται σε μια σειρά από συνεντεύξεις, κυρίως του διευθυντή ως το κύριο

πρόβλημα που οδηγεί στην ανάγκη για αλλαγή. Μαθητές από ψηφιακά αποστερημένα περιβάλλοντα θα δυσκολευτούν να προσαρμοστούν σε ένα ψηφιακά ολοένα και πιο απαιτητικό περιβάλλον. Σε πολλές από αυτές τις περιπτώσεις, η ανάγκη για ψηφιακό εγγραμματισμό (τουλάχιστο βασικό) θεωρείται ότι οφείλεται σε επιταγές της κεντρικής εξουσίας (π.χ., σε ένα Υπουργείο Παιδείας). Πιο συχνά, οι Τ.Π.Ε ως διδασκαλία δεξιοτήτων είναι μια στρατηγική για τη διασφάλιση ότι οι μαθητές είναι προετοιμασμένοι για ένα ψηφιακό κόσμο, συμπεριλαμβανομένου του δύσκολου κόσμου της εργασίας. Οι ψηφιακές δεξιότητες όμως είναι προϋπόθεση και για την επιτυχή εισαγωγή καινοτομιών που σχετίζονται με τις Τ.Π.Ε σε μια σχολική μονάδα, τόσο διοικητικά, όσο και παιδαγωγικά. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας που μελετήσαμε δεν παρουσιάζει προβλήματα σχετικά με τη χρήση των Τ.Π.Ε αφού ο ίδιος διαθέτει επάρκεια στη χρήση των Νέων Μέσων. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο με όλους τους μαθητές.

στ) **Προβλήματα στην εφαρμογή του νέου ψηφιακού σχολείου.** Το ψηφιακό σχολείο ευαγγελίζεται σημαντικές βελτιώσεις και καινοτομίες στο διδακτικό και διοικητικό εκπαιδευτικό έργο, αλλά είναι επίσης απαραίτητο να επισημανθεί ότι σε πρώτο επίπεδο οι άξονες προτεραιότητας δεν οδηγούν απαραίτητα στη διαμόρφωση ενός σημαντικά διαφοροποιημένου εκπαιδευτικού τοπίου. Και αυτό γιατί το «ψηφιακό σχολείο» δεν είναι απαραίτητα ένα καινοτόμο-«προοδευτικό» σχολείο. Δυστυχώς χωρίς την έγκαιρη παρουσία διδακτικών εγχειριδίων, συνοδευτικού λογισμικού και ανάλογης υλικοτεχνικής υποδομής, όπως τονίζει και ο υποδιευθυντής, το νέο ψηφιακό σχολείο παραμένει ένα ευχολόγιο.

Όπως τονίζει ο υποδιευθυντής «Η πρόσβαση στο διαδίκτυο, τα δίκτυα υπολογιστών, οι διαδραστικοί πίνακες, οι πύλες πληροφόρησης και οι ψηφιακές βιβλιοθήκες αποτελούν εκπαιδευτικά μέσα, υλικά και υπηρεσίες. Από τη φύση τους μπορούν μονάχα να «απεικονίσουν» και να «αναπαραστήσουν» και όχι να «επέμβουν» μετασχηματιστικά στους εκπαιδευτικούς σκοπούς και στόχους και τη συνακόλουθη μετατροπή τους σε διδακτικό περιεχόμενο και πρόγραμμα σπουδών». Κάθε αλλαγή δεν είναι και καινοτομία.

Η έμπρακτη υιοθέτηση προοδευτικών παιδαγωγικών αρχών και προσεγγίσεων, όπως ο μαθητοκεντρισμός και η διαθεματικότητα, θα μπορούσε να πυροδοτήσει τη διαμόρφωση ενός απελευθερωτικού εκπαιδευτικού πλαισίου στο οποίο οι Τ.Π.Ε θα λειτουργούσαν επίσης απελευθερωτικά. Όπως σημειώνει εκπαιδευτικός που ασχολείται με τις Νέες Τεχνολογίες και τη συγγραφή βιβλίων: «η

εφαρμογή τους είναι εκ των πραγμάτων ανακόλουθη και ασύμφωνη με την κεντρικά ελεγχόμενη ανάπτυξη και υλοποίηση ενός στοχοκεντρικού προγράμματος σπουδών ενιαίου για όλη την επικράτεια, καθώς και την ύπαρξη συγκεκριμένων-τυποποιημένων σχολικών εγχειριδίων και εκπαιδευτικών υλικών για κάθε μάθημα, ψηφιοποιημένων ή μη».

«Η εντατικοποίηση του εκπαιδευτικού έργου δεν μπορεί να αντιμετωπισθεί με την παροχή πρόσθετων, ενιαίων, και κεντρικά σχεδιασμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων» σύμφωνα με τον υποδιευθυντή. Απαιτούνται ριζοσπαστικές αλλαγές στη συνολική λειτουργία της σχολικής μονάδας και την προώθηση μιας αποκεντρωτικής λογικής σε σχέση με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και των διευθυντών. Είναι αντιληπτό όπως καταλήγει και ο υποδιευθυντής: «Το νέο ψηφιακό σχολείο θα πρέπει να στηρίζεται σε πρακτικές που να ενισχύουν την αυτονομία, την καινοτομία, την ανάληψη πρωτοβουλιών, τον αυτοέλεγχο του χρόνου και την ενδυνάμωση των επαγγελματικών ικανοτήτων των εκπαιδευτικών αλλά και των διευθυντών».

9.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΤΩΝ Τ.Π.Ε ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

Τα μέσα ή οι στρατηγικές που προτείνονται να χρησιμοποιηθούν για να λυθεί το σύνολο των προβλημάτων εισαγωγής καινοτομίας το σχολείο της μελέτης περίπτωσης είναι ποικίλα.

α) **Αλλαγή ή αναβάθμιση του επίσημου αλλά και «κρυφού» αναλυτικού προγράμματος με πρωτοβουλία του διευθυντή για την προώθηση των καινοτομιών.** Αυτό μπορεί να εμφανιστεί ως εναλλακτική λύση διδασκαλίας για τους μαθητές (π.χ., ένα δίγλωσσο πρόγραμμα), ή αναθεώρηση ενός συγκεκριμένου ακαδημαϊκού αντικειμένου, όπως η Φυσική, η διεξαγωγή διαθεματικών project μέσω της χρήσης Τ.Π.Ε. Ο διευθυντής με τη στάση του, τις συντονισμένες διοικητικές και οργανωτικές του ενέργειες μπορεί να οδηγήσει τη σχολική μονάδα του προς αυτή την κατεύθυνση. Το «παραπρόγραμμα» που διαμορφώνεται με τη σιωπηλή συναίνεση όλων και κυρίως του διευθυντή σε συνεργασία με το σχολικό σύμβουλο, μπορεί να

ωθήσει σημαντικά το παιδαγωγικό έργο του σχολείου σε καινοτόμες δραστηριότητες μέσω των Τ.Π.Ε.

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι ένα σύστημα όπου στην Πρωτοβάθμια και τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση ελάχιστες ουσιαστικές αρμοδιότητες εκχωρούνται σε τοπικό επίπεδο και ειδικά σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Έτσι τα περιθώρια για ουσιαστική άσκηση διοίκησης/μάνατζμεντ στα ελληνικά σχολεία της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι περιορισμένα. Ο μεγάλος αριθμός εγκυκλίων, νόμων και διατάξεων που αφορούν την οργάνωση και τη διοίκηση των σχολικών μονάδων καθορίζουν και περιγράφουν με μεγάλη ακρίβεια τη λειτουργία των σχολικών μονάδων χωρίς να αφήνουν πολλά περιθώρια για άσκηση διοίκησης με αυτοτέλεια (Κουτούζης, κ.ά. 1999). Με αποκεντρωτικές ενέργειες του υπουργείου Παιδείας μπορεί να επέλθει μια διαφοροποίηση και συγκεκριμενοποίηση του αναλυτικού προγράμματος σε αρκετά σχολεία, έστω και με μορφή επίσημης υιοθέτησης του «παραπρογράμματος». Με αυτό τον τρόπο θα απελευθερωθούν εκπαιδευτικές δυνάμεις που λόγω του συγκεντρωτισμού της εκπαίδευσης παρέμεναν ανεκμετάλλευτες και ανενεργές.

β) Η βελτίωση της πρόσβασης στη μάθηση. Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση δηλαδή (web-based learning), και άλλες προσεγγίσεις για την επίτευξη οποιαδήποτε μάθησης, οποιαδήποτε στιγμή. Με αυτόν τον τρόπο η διεύθυνση θα μπορεί οικονομικά, οργανωτικά και διοικητικά να ελέγχει και το σχολείο αλλά και να διασυνδέεται και με το σπίτι των παιδιών. Προγράμματα όπως το moodle αλλά και πλατφόρμες του Υπουργείου Παιδείας μπορούν ανέξοδα να επιτελέσουν αυτό το έργο. Βασική προϋπόθεση η θετική διάθεση του διδακτικού προσωπικού ενισχυμένη από τη διεύθυνση (ρόλος ενεργητικός, παρωθητικός του διευθυντή). Μέσω αυτής της πρωτοβουλίας γίνεται επέκταση της τάξης, όπως η ηλεκτρονική σύνδεσή του σχολείου με την ευρύτερη κοινωνία, την τοπική κοινότητα, σχολεία σε άλλες περιοχές της Ελλάδος και χώρες.

γ) Οι νέες μέθοδοι διδασκαλίας / μάθησης. Κονστрукτιβιστικές προσεγγίσεις (μαθητοκεντρική μάθηση, δάσκαλος που διαφοροποιείται και διευκολύνεται η μάθηση, κλπ.), με βάση τη βελτίωση διδασκαλίας, η προώθηση της συνεργατικής μάθησης, η διδασκαλία και καθοδήγηση, και η βελτίωση της διδασκαλίας της διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένων των ευέλικτων Προγραμμάτων Διαχείρισης Σπουδών και παρακολούθηση των μαθητών. Οι καινοτόμες αυτές διδακτικές προσεγγίσεις ενισχυμένες από το διευθυντή προάγουν το συνεργατικό και καινοτόμο

παιδαγωγικό έργο στο σύνολό του. Όπως εξετάσαμε εκτός από ηγέτης, μάνατζερ και διοικητής ο ρόλος του διευθυντή στην Ελλάδα είναι ακόμη και παιδαγωγικός. Μέσω της παιδαγωγικής καινοτομίας εισάγει και τις βασικές δομές για την καινοτομία εφαρμογή των Τ.Π.Ε.

δ) **Μεταρρύθμιση της οργάνωσης του σχολείου.** Μεταξύ των παραγόντων που προωθούν την καινοτομία είναι ο ευέλικτος διοικητικός και οργανωτικός προγραμματισμός, κυρίως σε μικρά σχολεία, η μετατόπιση ιεραρχίας σε πιο οριζόντιες δομές και η σύνδεση με τις οικογένειες και την τοπική κοινωνία. Ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων με τις κατάλληλες αρμοδιότητες και ενέργειες εκτός του ότι ελαφραίνουν το έργο του διευθυντή, οδηγούν σε συμμετοχική διεύρυνση της καινοτομίας. Η καινοτομία γίνεται κτήμα όλων με διαχειριστή το διευθυντή. Για την ομαλή μετάβαση όμως σε ένα αποδοτικό και επιτυχημένο σύστημα πλήρους εφαρμογής των Τ.Π.Ε στη διοίκηση του σχολείου χρειάζεται να δημιουργηθεί ένα νέο, «ψηφιακό» σχολείο, με αλλαγή των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών και του διευθυντή, αλλαγή του θεσμικού πλαισίου, ενίσχυση και εμπλουτισμό των υποδομών και του στελεχιακού προσωπικού (Μπάκας, 2009). Πιο συγκεκριμένα χρειάζεται (Δαγδιλέλης, 2005):

(α) Συνεχής επιμόρφωση όλου του προσωπικού, των γραμματέων, συμπεριλαμβανομένων και των διευθυντών, στις Τ.Π.Ε

(β) Ενίσχυση των υποδομών σε υλικό και λογισμικό, και

(γ) ενεργοποίηση μηχανισμού συντήρησης του υλικού και του λογισμικού κάθε σχολικής μονάδας.

Οι Τ.Π.Ε ενισχύουν αποτελεσματικά τη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας μειώνοντας το φόρτο εργασίας των διευθυντών, σε θέματα που αφορούν (Hepp et al., 2004· Δαγδιλέλης, 2005· Μπάκας, 2009):

(α) Τη συλλογή και επεξεργασία διαφόρων στοιχείων που αφορούν την εκπαιδευτική μονάδα (π.χ. περιουσιακών στοιχείων ή στατιστικών) και είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της ή ζητούνται από ιεραρχικά ανώτερες υπηρεσίες.

(β) Τις εγγραφές, τον έλεγχο της φοίτησης των μαθητών, την τήρηση αρχείου των μαθητών και του προσωπικού, την αξιολόγηση των μαθητών, το σχεδιασμό προγραμμάτων διοίκησης, την προετοιμασία του ωρολογίου προγράμματος κ.λ.π.

(γ) Την ταχύτατη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας και της σύνταξης εγγράφων όπως ελέγχων επίδοσης, βεβαιώσεων, αποδεικτικών φοίτησης, απολυτηρίων κ.λ.π.

(δ) Την οικονομική διαχείριση της σχολικής μονάδας με τη δημιουργία, σύνταξη και διατήρηση στοιχείων που αφορούν κάθε οικονομική πτυχή της.

(ε) Την σύνταξη και τήρηση μισθοδοτικών καταστάσεων και στοιχείων.

(στ) Την έκδοση μαθητικών ή άλλων ενημερωτικών εντύπων.

Πολύ βασικό στοιχείο για την επιτυχημένη εισαγωγή καινοτομίας μέσω των Τ.Π.Ε σε ένα σχολικό οργανισμό είναι η αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων ή η ανεύρεση νέων πόρων από το σχολικό ηγέτη. Σύμφωνα με τον Hargreaves (2003) η επάρκεια των: α) υλικών (π.χ. οικονομικοί, υλικοτεχνικοί εξοπλισμοί), β) των διανοητικών (π.χ. γνώση, δεξιότητες, ταλέντα, ικανότητες), γ) των κοινωνικών (π.χ. ποιότητα και χαρακτήρας κοινωνικών σχέσεων) και δ) των οργανωτικών κεφαλαίων του εκπαιδευτικού οργανισμού αποτελούν βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη εισαγωγή μιας καινοτομίας.

Τα σχολεία που διαθέτουν αρκετούς πόρους δεν σημαίνει πως τους αξιοποιούν πλήρως. Άλλωστε όλες οι καινοτομίες αρχίζουν με δημιουργικές ιδέες. Η επιτυχής εφαρμογή νέων προγραμμάτων, εισαγωγής νέων προϊόντων ή νέων υπηρεσιών εξαρτάται από ένα άτομο, που στην περίπτωση μας είναι ο διευθυντής ή από μία ομάδα που έχει μία καλή ιδέα. Πέρα από την παραδοσιακή ψυχολογική προσέγγιση για τη δημιουργικότητα, η οποία εστίαζε στα χαρακτηριστικά των δημιουργικών ατόμων, ερευνητές συμπεραίνουν ότι το κοινωνικό – εργασιακό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει τη δημιουργική συμπεριφορά (Amabile et al., 1996). Η ύπαρξη άφθονων πόρων αλλά η απουσία δημιουργικότητας δεν επιφέρουν καινοτομία και ουσιαστική αλλαγή.

Η διοίκηση σχολικών μονάδων διευκολύνεται πάρα πολύ από τα πληροφοριακά οργανωτικά συστήματα (MIS-CMS-LMS) τα οποία εντάσσονται στα πλαίσια των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση. Η διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων (Management Information Systems) είναι πολύ σημαντική πρόκληση για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Τα σχολεία δεν αποτελούν εξαίρεση σε αυτό. Η εισαγωγή ενός συστήματος διαχείρισης πληροφοριών συμβάλει στη βελτιωμένη απόδοση και την ισχυρότερη εκπαιδευτική ηγεσία ώστε το σχολείο να υπερνικήσει αποτελεσματικά τη στασιμότητα και να καινοτομήσει διοικητικά (Telem, 1996).

ε) Η βελτίωση της υποστήριξης και επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού.

Σύμφωνα με έρευνες η διευθυντική υποστήριξη αποτελεί ουσιαστική παράμετρο για την καινοτόμο εφαρμογή των Τ.Π.Ε στη διδακτική πράξη (Granger et

al., 2002· Owston, 2007). Σε αναβαθμισμένο επίπεδο οι διοικητικές και οργανωτικές διευθετήσεις του διευθυντή συμβάλλουν καθοριστικά στην ουσιαστική αξιοποίηση των λίγων ή πλούσιων πηγών και στην οικοδόμηση των αναγκαίων ικανοτήτων του σχολείου. Παραδείγματα τέτοιων διευθετήσεων είναι η δημιουργία ενός σχολικού intranet (εσωτερικού δικτύου) για την προώθηση της επαγγελματικής κοινότητας του προσωπικού, την παροχή των διδακτικών εργαλείων και υλικών σε ηλεκτρονική μορφή, καθώς και η χρήση της εξ αποστάσεως μάθησης για την ανάπτυξη του προσωπικού και των μαθητών. Με το εσωτερικό δίκτυο, ο διευθυντής έχει καλύτερη πρόσβαση σε δεδομένα, επικοινωνεί άμεσα με υφισταμένους και υπηρεσίες και διευκολύνεται το παιδαγωγικό και διδακτικό του έργο. Με αυτόν τον τρόπο η καινοτομία εισάγεται άμεσα ως στοιχείο πληροφόρησης, διάχυσης αλλά και άμεσης και κρίσιμης επικοινωνίας.

Σε πολλές περιπτώσεις οι καινοτομίες εφαρμόζονται σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Δεν πρέπει τέλος να μην αναφέρουμε ότι σε πολλές άλλες περιπτώσεις οι καινοτομίες εφαρμόζονται και προέρχονται από τα προγράμματα ή τις οδηγίες ενός περιφερειακού ή εθνικού οργανισμού, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση με προγράμματα όπως το Comenius ή το Υ.Π.Ε.Π.Θ με τον εθνικό διαγωνισμό σχολικής καινοτομίας.

στ) **Η Συστημική προσέγγιση:** Είναι αντιληπτό ότι τα αίτια που σχετίζονται με την επιτυχία μιας καινοτομίας σε ένα σχολείο και ειδικά όταν αφορούν τις Τ.Π.Ε, που σχετίζονται με το ευρύτερο σχολικό και οικονομικό κοινωνικό πλαίσιο, μπορούν να εξεταστούν τόσο σε μακρο-, όσο και σε μικρο-επίπεδο. Σε μακρο-επίπεδο, η επιτυχία ή αποτυχία μιας καινοτομίας συσχετίζεται με την ευρύτερη εκπαιδευτική πολιτική και τις διοικητικές ρυθμίσεις που αποφασίζονται προκειμένου να στηριχτεί μια εκπαιδευτική αλλαγή. Σε μικρο-επίπεδο, τα αίτια εξετάζονται υπό το πρίσμα ενός πλέγματος ρόλων, σχέσεων και αξιών που καλούνται να μοιραστούν και να εγκολπωθούν όσοι εμπλέκονται στην προώθηση και στην εφαρμογή των αλλαγών στην πράξη. Σύμφωνα με τους Stigelbauer (1996) και Κουλουμπαρίτη (2002), οι παράγοντες για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας καινοτομίας είναι οι εξής:

1. Στο μακρο-επίπεδο της εκπαιδευτικής πολιτικής:

- Η προσήλωση στο στόχο, δηλαδή η εξασφάλιση της συνέχειας στην προσπάθεια αλλαγής. Για παράδειγμα, η υιοθέτηση μιας σταθερής πολιτικής που να μην αφήνει περιθώρια ή υποψίες ότι, ακόμα και η αλλαγή ενός στελέχους της εκπαίδευσης μπορεί να σημαίνει αλλαγή και στο στόχο.

- Η αλλαγή στις αντιλήψεις, ώστε να δημιουργηθούν διοικητικές δομές που να εξασφαλίζουν τη σταθερή συνέχεια της αλλαγής. Δέσμευση και σεβασμός στην προσπάθεια για αλλαγή κι όχι στη μικροπολιτική που επιτρέπει την παραπληροφόρηση.
- Η εξασφάλιση πόρων. Αυτή η παράμετρος συνδέεται και με διοικητικές ρυθμίσεις, οι οποίες αφορούν στη δημιουργία ενός ενιαίου φορέα προγραμματισμού, χρηματοδότησης και υλοποίησης εκπαιδευτικών αλλαγών στις σχολικές μονάδες και όχι απλώς στην εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων.
- Η διαμόρφωση και η τήρηση ενός αμοιβαίου συστήματος αξιών μεταξύ σχολικών μονάδων και κέντρων λήψης αποφάσεων. Σε αυτό το σύστημα αξιών πρωτεύουσα θέση κατέχουν αξίες, όπως η εμπιστοσύνη, ο αμοιβαίους σεβασμός και η κοινή δέσμευση.

2. Στο μικρο-επίπεδο της σχολικής μονάδας:

- Η αποκεντρωτική πολιτική στήριξης των αλλαγών, η οποία θα εξασφαλίσει ότι οι άνθρωποι που θα κληθούν να εφαρμόσουν την αλλαγή θα έχουν βοήθεια και καθοδήγηση σε τοπικό επίπεδο.
- Η προώθηση πρακτικών οι οποίες είναι φιλικές προς τη φύση της σχολικής εργασίας, δηλαδή είναι απλές, ξεκάθαρες και προσφέρουν κάποιες εγγυήσεις ως προς τα θετικά τους αποτελέσματα για τον εκπαιδευτικό και το μαθητή.
- Η δημιουργία δικτύων ενημέρωσης και τοπικών κέντρων παιδαγωγικής «αναζωογόνησης» και στήριξης των εκπαιδευτικών, όπου θα λειτουργεί δανειστική βιβλιοθήκη και θα τηρείται αρχείο με εκπαιδευτικό υλικό.
- Η συμμετοχή του συνόλου της σχολικής μονάδας.

Αναλυτικότερα για την ουσιαστική θετική αναπροσαρμογή του υφιστάμενου διδακτικού και οργανωτικού πλαισίου εισαγωγής των Τ.Π.Ε ως καινοτομικού παράγοντα προτείνονται τόσο σε μικροεπίπεδο τάξης όσο και σε μακροεπίπεδο διοίκησης και σχολικής μονάδας οι εξής αλλαγές-βήματα σχεδίου δράσης, ξεκινώντας από ένα ευρύτερο πλαίσιο και καταλήγοντας σε ατομικό. Οι αλλαγές αυτές εντάσσονται σε σταδιακό χρονικό πλαίσιο υλοποίησης διετίας-τριετίας με

ομάδα δράσης που περιλαμβάνει το διευθυντή, τον υποδιευθυντή και τους δασκάλους που ήδη καινοτομούν (ΣΤ' δημοτικού). Η δράση προσανατολίζεται:

Αρχικά σε **συστημικό μακροεπίπεδο**: 1) **Επίπεδο κοινωνίας**: Ουσιαστική αναπλαισίωση των υφιστάμενων σχέσεων του σχολείου με το συνεχώς μεταλλασσόμενο πολιτισμικό -κοινωνικό συγκείμενο. Πρακτικές ενσωμάτωσης των Τ.Π.Ε που μετριάζουν τις κοινωνικές-πολιτισμικές και οικονομικές διαφορές των παιδιών και των οικογενειών τους. Αυτό μπορεί να γίνει με πολιτιστικά, κοινωνικά προγράμματα αλλά και με προγράμματα επιμόρφωσης στα οποία εμπλέκεται το σχολείο, οι εκπαιδευτικοί, ο σύλλογος γονέων, η σχολική επιτροπή, η διεύθυνση, ο ΟΕΠΕΚ καθώς ακόμη και το Υπουργείο (όπως π.χ. τα προγράμματα παρέμβασης ZEP στη Γαλλία).

Σε **επίπεδο εκπαιδευτικών**: 1) **Επίπεδο νοοτροπίας**: Χρειάζεται ουσιαστική επιμόρφωση και ενημέρωση των εκπαιδευτικών σχετικά με τις νέες δυνατότητες και την αναπτυξιακή προοπτική της χρήσης των Τ.Π.Ε τόσο σε διδακτικό επίπεδο όσο και σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο (Hoy & Miskel, 2005).

2) **Επίπεδο ομάδων και πολιτικής** (Πασιαρδής, 2004): Κίνητρα εσωτερικά μπορούν να αλλάξουν την νοοτροπία παραίτησης και περιχαράκωσης απέναντι στις Τ.Π.Ε ώστε οι ομάδες εκπαιδευτικών που αντιτίθενται στην αλλαγή να ενσωματωθούν και μαζί με τη διεύθυνση και του δασκάλου της «ανανεωτικής πτέρυγας» να αλλάξουν ακόμη περισσότερο το σχολείο. Πολλοί εκπαιδευτικοί του υπό μελέτη σχολείου τόνισαν την ανάγκη άμεση σύνδεσης καινοτόμου δράσης με οικονομικά κίνητρα. Μέσω του διευθυντή αλλά και επιμορφωτικών προγραμμάτων θα πρέπει να γίνει σαφές σε αυτή την αρνητική απέναντι στις καινοτομίες ομάδα των εκπαιδευτικών, ότι η καινοτομία έχει μακροχρόνιες θετικές συνέπειες στο σύνολο της κοινότητας και της κοινωνικής ζωής, αλλάζοντας το συνολικό συγκείμενο. Δε θα πρέπει να γίνεται συσχετισμός καινοτομίας με το άμεσο στενό οικονομικό συμφέρον αλλά με τη συνολική πρόοδο και ανάπτυξη του συνόλου της κοινωνίας. Έρευνες, (Κυνηγός et al., 2002) έδειξαν ότι η ισχυρή πολιτική του σχολείου αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα καινοτόμου εισαγωγής και χρήσης των Τ.Π.Ε σε ένα σχολικό οργανισμό αλλά και συνολικής αναπλαισίωσης και βελτίωσης του συνολικού συγκείμενου, κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος.

Σε **επίπεδο διεύθυνσης**: 1) **Ο διευθυντής** θα πρέπει να συνεχίσει απρόσκοπτα το καινοτόμο έργο του σε αγαστή συνεργασία με τον υποδιευθυντή. Ο ηγέτης πρέπει να στηρίζει τους φορείς που προωθούν την αλλαγή και ταυτόχρονα να εμπλέκεται και

ο ίδιος προσωπικά (Fullan, 1993). Ο διευθυντής οφείλει να γνωρίζει τι θέλει να πετύχει από την αρχή, δηλαδή ποιος είναι ο τελικός του στόχος. Πρέπει να μετασχηματίζει τις επιθυμίες σε πρακτικές ενέργειες. Η ικανότητα ευέλικτου σχεδιασμού με βάση τους διαθέσιμους πόρους είναι βασικό χαρακτηριστικό του καινοτόμου διευθυντή. Επιβάλλεται να δημιουργεί τις κατάλληλες καταστάσεις ώστε να εφαρμοστούν οι καινοτομίες και να μην απογοητεύεται από προσωπικές δυσκολίες.

2) **Ο υποδιευθυντής** θα πρέπει να συνεχίσει και αυτός το έργο του χωρίς να απογοητεύεται από τις αντιδράσεις των συναδέλφων του. 3) **Ο σχολικός σύμβουλος και το γραφείο διεύθυνσης** θα πρέπει να συνεχίσουν την συνεργασία με τη διεύθυνση του σχολείου και να τονίζουν και να ενισχύουν το καινοτόμο εκπαιδευτικό έργο που διεξάγεται στο σχολείο, αλλά και να παρακινήσουν τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά και τους υπολοίπους συναδέλφους να συμμετάσχουν στην πρωτοβουλία.

Εντύπωση προκαλεί ότι η χρήση των Τ.Π.Ε για διοικητικό και οργανωτικό σκοπό περιορίζεται στο 9% του συνόλου των εκπαιδευτικών, δηλαδή στο διευθυντή και στον υποδιευθυντή σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο χρήσης των Τ.Π.Ε που δώσαμε. Είναι αντιληπτό ότι χρειάζεται περισσότερη διάχυση διοικητικών και οργανωτικών λειτουργιών και αρμοδιοτήτων και στα υπόλοιπα μέλη του σχολείου σε αυτόν τον τομέα. Θα πρέπει επομένως η διεύθυνση να φροντίσει να υπάρχει περισσότερη συμμετοχή στη διοίκηση μέσω των νέων τεχνολογιών. Ο ωφέλιμος διδακτικός ρόλος των Τ.Π.Ε στο σχολείο έχει γίνει αντιληπτός από το σύνολο των εκπαιδευτικών. Είναι όμως ανάγκη να γίνει αντιληπτή και η καινοτόμος λειτουργική τους χρήση στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, με ευθύνη κυρίως του διευθυντή.

Αξίζει, επίσης να επισημανθεί ότι στη χώρα μας, όπου υπάρχει ένα έντονο γραφειοκρατικό σύστημα και οι οποιοσδήποτε αποφάσεις για αλλαγή επιβάλλονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (σε επίπεδο Υ.Π.Ε.Π.Θ), συναντάμε τον τύπο του διεκπεραιωτή (transactional) και διαμεσολαβητή διευθυντή. Η κείμενη νομοθεσία δεν αφήνει περιθώρια στον διευθυντή μιας σχολικής μονάδας να αναλάβει πρωτοβουλίες και να κάνει «πράγματα σωστά» (Everard et al., 2004) και όχι «τα σωστά πράγματα».

Με την καινούργια νομοθεσία που προσδίδει αυξημένες αρμοδιότητες στο διευθυντή ευελπιστούμε να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια καθώς υπό τις παγιωμένες συνθήκες η πρώτη περίπτωση ηγεσίας, η μετασχηματιστική (transformational), δεν μπορεί να εφαρμοστεί.

Για την εφαρμογή καινοτομιών στην πράξη από το διευθυντή χρειάζεται επίσης (Johnston & Caldwell, 2001· King & Newmann, 2001· Stevenson, 2001· Karsten et al., 2000· Fullan, 1999· Robertson et al., 1995· Mohrman et al., 1992· Lawler, 1986, όπως αναφ. στο Γιαννακάκη, 2005):

- Η ύπαρξη σχολικού οράματος όπως αναφέραμε στα χαρακτηριστικά του διευθυντή στο κεφ. 5.3 και ύπαρξη μακροπρόθεσμων στόχων που ενεργοποιούν τις δημιουργικές δυνάμεις των εκπαιδευτικών.
- Οι συμμετοχικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Με αυτό τον τρόπο τα μέλη θα συμμετέχουν ουσιαστικότερα και θα γίνονται μέτοχοι της καινοτόμου αλλαγής χωρίς να προβάλλουν σημαντικές αντιστάσεις. Όπως παρουσιάστηκε με την ανάλυση του ερωτηματολογίου χρήσης των Τ.Π.Ε η διοικητική και οργανωτική χρήση των Τ.Π.Ε είναι περιορισμένη στο δίδυμο διευθυντή και υποδιευθυντή.
- Το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία (open school) όπως αναφέρθηκε στη συστημική ανάλυση της σχολικής καινοτομίας 5.3. Με αυτό τον τρόπο τα διάφορα προγράμματα εφαρμόζονται αποτελεσματικότερα σε συνεργασία με όλους τους φορείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας (σχολείο-γονείς-κοινωνία-κρατικοί και διεθνείς φορείς).
- Ανάγκη ευρείας ροής γνώσεων και πληροφοριών όπως αναφέρθηκε στο κεφ. 5.3 στα χαρακτηριστικά του διευθυντή. Πρέπει τα μέλη του σχολείου να έχουν τις γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να μπορέσουν να εφαρμόσουν νέες, καινοτόμες, πρακτικές. Οι γνώσεις αυτές θα πρέπει να επεκτείνονται και στον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης μιας σχολικής μονάδας αλλά και σε κοινωνικές δεξιότητες, όπως στην ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Τα μέλη της σχολικής κοινότητας πρέπει να ενημερώνονται για τις εκπαιδευτικές και κοινωνικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον τους. Χρειάζεται επομένως ενδοσχολική αλλά και εξωσχολική επιμόρφωση (Ιορδανίδης, 2000).
- Χρειάζεται σύστημα επιβράβευσης εκπαιδευτικών με παροχή κινήτρων και θετική ανατροφοδότηση όπως έγινε αναφορά στην απουσία τους στο κεφ. 5.3. Στο συγκεκριμένο υπό μελέτη σχολείο αν και ο διευθυντής παρέχει ηθικά κυρίως κίνητρα συμμετοχικότητας στα κοινά και την ευκαιρία επαγγελματικής ανάπτυξης μέσω σεμιναρίων, ομάδα εκπαιδευτικών

εξακολουθεί να αντιστέκεται όπως σημειώνει και ο υποδιευθυντής, στη γενικότερη πρόοδο. Είναι αναγκαία η δημιουργία ενός προσεκτικά σχεδιασμένου συστήματος αμοιβών (ηθικών και υλικών) που να παρακινεί εκπαιδευτικούς αλλά και εμπλεκόμενους φορείς και στην περίπτωση μας τη διεύθυνση ενός σχολείου, ώστε να ανταποκριθούν με επιτυχία στις αυξημένες υποχρεώσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων. Η εμπνευσμένη διεύθυνση χρειάζεται και παρόθηση, διαφορετικά η προσπάθεια της φαίνεται μάταια.

- Η αποτελεσματική διαχείριση ανθρωπίνων και υλικών πόρων όπως τονίστηκε στα κεφ. 5.3, 5.4 και 5. Η διαθεσιμότητα ανθρωπίνων και υλικών πόρων είναι παράγοντας κλειδί στην επιτυχία ή αποτυχία οποιουδήποτε καινοτόμου εγχειρήματος. Οι άνθρωποι πόροι περιλαμβάνουν την ύπαρξη εκπαιδευτών με κατάλληλα προσόντα και επαγγελματική εμπειρία, ικανή διοίκηση (διευθυντής), κατάλληλο αριθμό διδασκόντων ανά μαθητή, κ.λ.π. Οι υλικοί πόροι περιλαμβάνουν την υλικοτεχνική υποδομή και τον προϋπολογισμό του σχολείου. Σημαντικότερο στοιχείο είναι ο τρόπος διαχείρισης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους υφισταμένους (Card et al., 1996· Robbins, 1989· Hanushek, 1986· Klick, 2000· Fuller & Clark, 1994· Harbison & Hanushek, 1992· Sammons, 1999· Lazear, 2001, όπως αναφ. στο Γιαννακάκη, 2005). Το μοντέλο αυτό το λεγόμενο «οργανισμού μάθησης» ή «οργανισμού που μαθαίνει» (learning organisation), περιγράφηκε αρχικά από τους Argyris & Schon (1978) και στη συνέχεια, καθιερώθηκε από τον Senge (1990).

Ένας επιπλέον παράγοντας θεωρείται το καθεστώς ιδιοκτησίας του σχολείου. Πολλές χώρες αναπτυγμένων οικονομικά χωρών διευρύνουν το ρόλο και τη θέση της ιδιωτικής εκπαίδευσης στο εκπαιδευτικό τους σύστημα, με τη λογική του αυξημένου ανταγωνισμού (Γιαννακάκη, 2005· Belfield & Levin, 2002· Lassibille & Tan, 2001· Friedman, 1995). Αξίζει να αναφέρουμε εδώ το πλέον ακατάλληλο διοικητικό στυλ, αυτό της παθητικής-πολιτικής συμπεριφοράς (passive-political), όπου η αντίσταση στην αλλαγή λειτουργεί ως κανόνας. Στην περίπτωση αυτή, η αίσθηση των ατόμων ότι απειλούνται έχει ως αποτέλεσμα να επικρίνουν καταστάσεις χωρίς να αντιπροτείνουν, και να ενδιαφέρονται μόνο για το προσωπικό τους κύρος.

Σύμφωνα με τις αρχές της κριτικής παιδαγωγικής (Apple & Beane, 1999· Γρόλλιος, 2005· Γούναρη & Γρόλλιος, 2010) οι εν λόγω απαραίτητες «καινοτομίες» πρέπει να:

- Περιλαμβάνουν την υιοθέτηση συμμετοχικών διαδικασιών στην ανάπτυξη του προγράμματος σπουδών σε επίπεδο σχολικής μονάδας μέσω συγκεκριμένων ερευνητικών διαδικασιών στις οποίες συμμετέχουν όλοι ώστε αυτό να οικοδομείται στις ιδιαίτερες ανάγκες, της σχολικής κοινότητας και της «τοπικής κοινωνίας» στο εσωτερικό της οποίας το εκάστοτε σχολείο εδρεύει και δραστηριοποιείται.
- Αντιλαμβάνονται τη γνώση ως ιστορικά και κοινωνικά θεμελιωμένη, εξαρτημένη από συμφέροντα και τοποθετούν ως ακρογωνιαίο εκπαιδευτικό σκοπό την κοινωνική ανασυγκρότηση και την στροφή προς ένα πιο ανθρώπινο όραμα για τον κόσμο.

Σε ένα τέτοιο εκπαιδευτικό περιβάλλον, η αξιοποίηση των Τ.Π.Ε ως εκπαιδευτικών και διοικητικών εργαλείων πρέπει να ενσωματωθεί υποστηρικτικά για μία σειρά από παιδαγωγικές πρακτικές. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι ο ψηφιακός εγγραμματισμός των μαθητών ανάγεται σε εξαιρετικά σημαντικό σκοπό—«κλειδί» για την κριτική κατανόηση του κόσμου.

10. Ο ΙΔΑΝΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΜΕΣΩ Τ.Π.Ε: ΜΟΧΛΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΛΥΤΗΣ.

Το κεντρικό συμπέρασμα της μελέτης αυτής είναι ότι η εισαγωγή των Τ.Π.Ε σπάνια λειτουργεί ως καταλύτης από μόνη της για την καινοτόμο αλλαγή στην εκπαίδευση αλλά μπορεί να αποτελέσει ισχυρό μοχλό για την υλοποίηση προγραμματισμένων εκπαιδευτικών καινοτομιών. Σε αυτές ο εμπνευσμένος, ηγέτης-διευθυντής, ακόμη και όταν δεν κατείχε εξειδικευμένες ή ειδικές τεχνολογικές γνώσεις, ουσιαστικά υποστηρίζει και ενισχύει «καταλυτικά» και καθοριστικά με την στάση του, την καινοτομία.

Πολλές φορές όμως οι Τ.Π.Ε χρησιμοποιούνται ως γενικότερος **μοχλός** επίτευξης καινοτομίας, παρά ως καινοτομία οι ίδιες, προωθώντας ή ενισχύοντας οργανωτικές ή εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες. Ο **καταλύτης** είναι ένας παράγοντας που προκαλεί ή «αναφλέγει» την αλλαγή. Ο **μοχλός** αντίθετα δεν είναι ένας παράγοντας αλλά ένα εργαλείο που ουσιαστικά προωθεί και καλλιεργεί την

καινοτομία. Η διάκριση αυτή είναι καθοριστική για τη πολιτική του σχολείου αλλά και το ρόλο του διευθυντή στην εισαγωγή και διαχείριση των καινοτομιών.

Στην περίπτωση του σχολείου που μελετήθηκε, ο καταλύτης είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας σε συνδυασμό με τον υποδιευθυντή. Η παρουσία και δραστηριότητα του διευθυντή ενίσχυσε και «ανέφλεξε» περισσότερο ήδη προϋπάρχουσες δομές και ψήγματα καινοτομίες από την πλευρά έστω μιας μικρής ομάδας δασκάλων. Το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου ουσιαστικά αποτελεί τον μοχλό προώθησης της καινοτομίας και της αλλαγής τόσο στη διοίκηση όσο και στην παιδαγωγική διάσταση του εκπαιδευτικού έργου. Η εκπόνηση ή η εφαρμογή των καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα απογοητεύσεις, στις οποίες πολλοί εκπαιδευτικοί ίσως δεν είναι διατεθειμένοι να υποβληθούν (Λαΐνας, 2000). Οι ιδιαιτερότητες κάθε σχολείου σχετικά με τη διαμορφωμένη κουλτούρα του, τα θέματα ομοιογένειας μαθητικού πληθυσμού, η σταθερότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού, η ηλικία και τα προσόντα των καθηγητών απαιτείται να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό μιας καινοτομίας (Hsiao & Chen, 2009).

Έρευνες επίσης των Flanagan & Jacobsen έχουν καταδείξει οκτώ κρίσιμα χαρακτηριστικά του ιδανικού ηγέτη που σχετίζονται άμεσα με την ένταξη των Τ.Π.Ε στο σχολείο τα οποία όπως εξετάσαμε στην ενότητα 5.3 του πρακτικού μέρους της εργασίας, διέθετε σε μεγάλο βαθμό ο διευθυντής της σχολικής μονάδας (Flanagan & Jacobsen 2003 · Θεοφιλίδης & Στυλιανίδης 2000):

- **Το όραμα που εστιάζει στη μάθηση** (learning-focused envisioning): η ηγεσία του σχολείου οικειοποιείται τη χρήση των Τ.Π.Ε ως όραμά της για το σχολείο μέσω συνεχούς αξιολόγησης και ανατροφοδότησης.
- **Τη δίκαιη παροχή** (equitable providing): η ηγεσία θέτει σε προτεραιότητα την ενεργό αναζήτηση τρόπων απόκτησης του αναγκαίου εξοπλισμού και της τεχνικής υποστήριξης σε όλους τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, χωρίς διακρίσεις και με αναπροσαρμοζόμενο σχολικό πρόγραμμα.
- **Την τολμηρή μάθηση** (adventurous learning): με την ηγεσία του σχολείου να επενδύει ουσιαστικά στη χρήση των Τ.Π.Ε με ανοικτή και θετική διάθεση για καινοτομίες.
- **Την υπομονετική διδασκαλία** (patient teaching): σύμφωνα με την οποία η προσωπική εμπλοκή της ηγεσίας στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και των

γονιών δημιουργεί θετική στάση επιμόρφωσης χωρίς έμφαση σε ελεγκτικού τύπου αξιολογήσεις.

- **Την προστατευτική ενδυνάμωση** (protective enabling): η ηγεσία επιδιώκει την ένταξη των μελών της σχολικής κοινότητας. Επίσης προστατεύει τη δημιουργική εργασία των εκπαιδευτικών εντός και εκτός σχολείου.
- **Την συνεχή επίβλεψη** (constant monitoring): Μέσω της ηγεσίας εξασφαλίζονται συγκεκριμένα κριτήρια για την ποιοτική ένταξη των Τ.Π.Ε και υπάρχει συνεχής αξιολόγηση και ανατροφοδότηση.
- **Το επιχειρηματικό δίκτυο** (entrepreneurial networking): Η ηγεσία θέτει σε προτεραιότητα τη δημιουργία συνασπισμών και πρωτοβουλιών για την υποστήριξη του σχολείου με στελέχη της εκπαίδευσης, με Πανεπιστημιακούς, με δασκάλους και επιμορφωτές και ανάλογες εταιρείες και οργανισμούς που παρέχουν υλικό απαραίτητο για την επιτυχή εισαγωγή και εφαρμογή των Τ.Π.Ε.
- **Την προσεκτική πρόκληση** (careful challenging): Η ηγεσία προκαλεί κατεστημένες αντιλήψεις δοκιμάζοντας καινοτόμες παιδαγωγικές προσεγγίσεις. Βέβαια οι καινοτομίες πρέπει να εισάγονται με τέτοιο προσεκτικό τρόπο ώστε να μην δημιουργηθούν προβλήματα για το σχολείο ή τα μέλη του.

Ουσιαστική είναι η συμβολή στην επίτευξη καινοτομίας μέσω των Τ.Π.Ε του συμμετοχικός τρόπος συνεισφοράς. Ο Διευθυντής πρέπει να προάγει τη συμμετοχή όλων στην καινοτόμο διαδικασία. Η συμμετοχή όλων των μελών συμβάλει στην ομαλή επίτευξη της εξασφάλισης της εφαρμογής των καινοτόμων αλλαγών στη σχολική μονάδα (Boyle, & Boyle, 1999· Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Ο σχολικός οργανισμός είναι ένα ανοικτό σύστημα, που τόσο οι γονείς θεωρούνται συμμετοχοί και συνεργάτες της εκπαίδευσης των παιδιών (Cotton & Wikeland, 1989· Comer & Haynes, 1991· Epstein, 1995) αλλά παράλληλα, και οι μαθητές έχουν ουσιαστικό ρόλο στην ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε στη διδασκαλία και στη διατήρηση της καινοτομίας στο σχολείο (Owston, 2007).

Ένα παράδειγμα δημοκρατικής μεθόδου λήψης αποφάσεων για την εφαρμογή καινοτομιών υπό την πρωτοβουλία του διευθυντή αποτελεί η τεχνική των Δελφών (Pashardis, 1993· Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Ο τρόπος αυτός μπορεί να επιτρέψει τη συμμετοχή όλων των πλευρών του σχολείου στην αναζήτηση των εναλλακτικών λύσεων της ενσωμάτωσης των Τ.Π.Ε στη διδακτική πράξη. Έτσι, η ομάδα

διερεύνησης μπορεί να αποτελείται από σχολικούς σύμβουλους με γνώσεις Η/Υ, το διοικητικό συμβούλιο του Συλλόγου Γονέων, επιλεγμένους εκπαιδευτικούς και μέλη των μαθητικών κοινοτήτων του σχολείου με γνώσεις Η/Υ, τον υπεύθυνο Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών (ΠΛΗΝΕΤ) και τον ιεραρχικό προϊστάμενο. Ακολούθως, ο διευθυντής σε συνεργασία με τα στελέχη και αντιπρόσωπους εκπαιδευτικούς των ειδικοτήτων του σχολείου μπορούν να επεξεργασθούν περαιτέρω τα αποτελέσματα.

Σε πρώτη φάση, η τελική αξιολόγηση για την εκπαιδευτική απόφαση με τη μορφή των τελικών κατευθύνσεων, ως πλαίσιο εκροών του στρατηγικού σχεδιασμού, μπορούν να αποφασισθούν στο σχολικό συμβούλιο. Σε δεύτερη φάση, και σε επίπεδο λειτουργικού σχεδιασμού, δηλαδή περισσότερο εξειδικευμένη, μπορεί να πραγματοποιηθεί στο σύλλογο διδασκόντων του σχολείου ως συλλογικό όργανο διοίκησης. Η παρακολούθηση της πορείας εφαρμογής πραγματοποιείται από τον διευθυντή του σχολείου, ο οποίος προβλέπει τακτικές συναντήσεις με τα στελέχη του (Κουτούζης, 1999). Επίσης, στο ίδιο επίπεδο πρέπει να προσδιορισθεί ο τρόπος συνεισφοράς των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού και η επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού της σχολικής μονάδας, συνδυασμένο με αποτελεσματικό κόστος (Davies, 2003). Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη υποστηρικτικών και συνεργατικών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή, με μια σαφή δέσμευση στην παιδαγωγική εφαρμογή των νέων τεχνολογιών, αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα εισαγωγής τους στο σχολικό οργανισμό (Granger et al., 2002).

Οι Zembylas και Barker (2007) επίσης υποστηρίζουν ότι η αλλαγή-καινοτομία μπορεί να επέλθει μέσω της αναγνώρισης των συναισθημάτων (π.χ. άγχος, απώλεια) των εκπαιδευτικών από τη διεύθυνση. Χρέος του διευθυντή είναι να προσφέρει ενίσχυση σε αυτούς που την χρειάζονται περισσότερο και σε αυτούς που έχουν ανάγκη περισσότερο χρόνο για να εφαρμόσουν την αλλαγή. Πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται χρόνο (ατομικά και συλλογικά) για να αντιληφθούν και να κατανοήσουν το πρόγραμμα της καινοτομίας. Επομένως ο διευθυντής είναι αναγκαίο να έχει την ικανότητα να τους ενθαρρύνει να εξωτερικεύουν τα συναισθήματα τους για την αλλαγή (Jones et al., 2001).

Ένα σχολείο που εργάζεται συλλογικά σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης με κουλτούρα καινοτομίας και εμπιστοσύνης στην αλλαγή, είναι ο καλύτερος συνεργάτης του διευθυντή στην εισαγωγή καινοτομιών. Η εμπιστοσύνη στον οργανισμό είναι απαραίτητη για να επιτύχει η αλλαγή ή η καινοτομία. Η εμπιστοσύνη

ξεκινά από τον σχολικό ηγέτη. Κατά τον Fullan (2003) οι εκπαιδευτικοί πρέπει να εκτιμώνται για το ρόλο τους και να αναγνωρίζεται η προσφορά τους ώστε να συνεισφέρουν καλύτερα στη διαδικασία της καινοτόμου αλλαγής που εφαρμόζουν τόσο οι συνάδελφοι όσο και ο διευθυντής. Ο ηγέτης έχει χρέος να δίνει χώρο στους εκπαιδευτικούς να εκφράζουν τις απόψεις τους στο θέμα της αλλαγής και να βάζει σε εφαρμογή όποιες εισηγήσεις υπάρχουν.

Έρευνες επίσης κατέδειξαν την αξία του σχολικού κλίματος και κυρίως ότι η χρήση των Τ.Π.Ε εξαρτάται από τις απόψεις και την εμπειρία τόσο των διευθυντών όσο και των εκπαιδευτικών (Κυνηγός κ.α., 2002· Jimoyiannis & Komis, 2007). Παράλληλα, οι ίδιες έρευνες έδειξαν ότι ενώ, οι διδάσκοντες θεωρούν αναγκαία την επιμόρφωση, οι δεξιότητες χρήσης των Τ.Π.Ε από μόνες τους δεν αποτελούν ικανή συνθήκη για την καινοτόμο υιοθέτηση των Τ.Π.Ε στη σχολική πράξη. Επίσης, σημαντικοί παράγοντες αναδείχθηκαν η έλλειψη αυτοπεποίθησης, τεχνικής και παιδαγωγικής στήριξης των εκπαιδευτικών στη χρήση των Τ.Π.Ε (Πολίτης et al., 2000· Granger et al., 2002).

Με αυτόν τον τρόπο η οργανωσιακή μάθηση ως τρόπος αλλαγής και καινοτομίας που εστιάζει στην οργανωσιακή κουλτούρα και στο κλίμα της εκπαιδευτικής μονάδας μπορεί να αλλάξει και τη λειτουργία της και να διευκολύνει την εισαγωγή καινοτομιών. Συμπερασματικά ο ηγέτης ως παράγοντας αλλαγής επιβάλλεται να είναι ο ζωτικής σημασίας καταλύτης στη διαδικασία της αλλαγής. Υποστηρικτικός και καλά προετοιμασμένος, καλείται να παρέχει λύσεις στα προβλήματα και ικανά να συμβάλει στην εφαρμογή των διαδικασιών. Έτσι ο διευθυντής διαχειρίζεται την κουλτούρα καινοτομίας του οργανισμού και οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν σε συνεργατική βάση τόσο με τους συναδέλφους τους, όσο και με τους υπόλοιπους μετόχους του οργανισμού (Λαΐνας, 2007).

Ο διευθυντής επομένως είναι σύμφωνα με τη θεωρία εισαγωγής καινοτομίας του Rogers και το ερευνητικό πρωτόκολλο της μελέτης περίπτωσης που θέσαμε, ο καταλύτης για την επιτυχή εισαγωγή και καινοτόμο εφαρμογή των Τ.Π.Ε στο δημοτικό σχολείο. Σε δεύτερο επίπεδο, ο σχεδιασμός εισαγωγής καινοτομίας σε ένα σχολικό οργανισμό θα πρέπει να εξασφαλίζει τη μετάβαση στην επιδιωκόμενη αλλαγή-καινοτομία. Η εισαγωγή μιας καινοτομίας στο εσωτερικό ενός εκπαιδευτικού οργανισμού αποτελεί διαδικασία που απαιτεί νέα γνώση, ικανότητα, πόρους, εμπλοκή και συνεργασία τόσο σε προσωπικό, ατομικό μικρό- επίπεδο όσο και γενικότερο συλλογικό μακρο- επίπεδο (Fullan et al., 2005· Smith, 2006).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.

Με τη θέσπιση του νέου ψηφιακού σχολείου των Τ.Π.Ε αλλάζει ο χαρακτήρας του σχολείου και μεταβαίνουμε στην εποχή του «ανοιχτού» στην κοινωνία σχολείου, τόσο από παιδαγωγική όσο και από διοικητική πλευρά. Από τις ισχυρές ταξινομήσεις του παρελθόντος (εξειδίκευση γνωστικών αντικειμένων, διαχωρισμός σχολείου – κοινωνίας-δασκαλοκεντρικός και μετωπικός τρόπος διδασκαλίας) μεταβαίνουμε σε ανοιχτές (διαθεματικές προσεγγίσεις, επιλογή γνώσεων από διαφορετικές πηγές, σύνδεση σχολείου –κοινωνία-μαθητοκεντρικός τρόπος διδασκαλίας). Βασική επιδίωξη του νέου σχολείου είναι η προσβασιμότητα του σχολείου τόσο παιδαγωγικά όσο και διοικητικά στους γονείς, τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς μέσα από «πύλες πληροφοριών», από ψηφιακές εφαρμογές, όπως είναι το e-school, και από την αξιοποίηση της ψηφιακής τηλεόρασης, που θα μεταδίδει μαθήματα και εργαστηριακές δραστηριότητες (Υ.Π.Δ.Β.Μ.Θ, 2010). Στα πλαίσια αυτά του ανοιχτού ψηφιακού σχολείου πρέπει να προσαρμοστεί και ο σύγχρονος καινοτόμος διευθυντής-ηγέτης.

Ο ρόλος του διευθυντή στην εισαγωγή των Τ.Π.Ε στη σχολική μονάδα είναι πολλαπλός. Ο διευθυντής του σχολείου που εξετάστηκε, παραμένει σταθερά θετικός απέναντι στον καινοτόμο ρόλο των Τ.Π.Ε. Αν και δε διαμοιράζεται μέσω των Τ.Π.Ε μεγάλο μέρος της διοικητικής του ευθύνης, η σταθερή του θετική στάση δημιούργησε ένα καταλυτικά ευνοϊκό και θετικό κλίμα απέναντι στις Νέες τεχνολογίες με αποτέλεσμα την καινοτόμο χρήση τους σε μεγάλο βαθμό στη διδακτική πράξη αλλά και στο σύνολο της σχολικής ζωής. Πολλαπλές πολιτιστικές εκδηλώσεις και διαθεματικά ερευνητικά project με βάση τις Νέες τεχνολογίες αποτελούν τον καρπό αυτής της προσπάθειας. Τα οφέλη καρπώνεται όχι μόνο το σχολείο αλλά και το σύνολο της κοινότητας στην οποία εντάσσεται το σχολείο. Με καταλύτη το διευθυντή η καινοτομία μέσω των Τ.Π.Ε διαχέεται στο σύνολο του ευρύτερου συγκείμενου-κοινωνικού πλαισίου. Με αυτόν τον τρόπο ο διευθυντής εκπληρώνει όχι μόνο το διοικητικό του ρόλο αλλά και τον παιδαγωγικό και κοινωνικό του, ως ηγέτης μιας ενταγμένης στην κοινωνία σχολικής μονάδας και όχι ως ένας απλός διοικητικός διαχειριστής και μάντζερ.

Η εισαγωγή της καινοτομίας στην Ελλάδα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα αναδιαμόρφωσης τόσο της εκπαίδευσης όσο και γενικότερα της ελληνικής κοινωνίας.

Η Ελλάδα βρίσκεται στη 19η θέση μεταξύ των 27 χωρών μελών της ΕΕ σε ό,τι αφορά την καινοτομία με επιδόσεις κάτω από το μέσο κοινοτικό όρο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ετήσιου πίνακα επιδόσεων της ΕΕ για την καινοτομία, που δημοσιοποίησε στις Βρυξέλλες η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στις 2 Φεβρουαρίου του 2011 (Innovation Union Scoreboard, 2010). Πρακτικές επομένως εισαγωγής καινοτομιών μέσω των Τ.Π.Ε στο σχολείο τόσο μεμονωμένες, όπως στο σχολείο που μελετήθηκε, όσο και σε εθνική κλίμακα, είναι σήμερα περισσότερο αναγκαίες από ποτέ. Τα σχολεία αποτελούν το μέσο διαπαιδαγώγησης και εξοικείωσης του Έλληνα πολίτη στην καινοτόμο δράση, εργασία και έρευνα.

Η θέσπιση του σχολείου των Τ.Π.Ε εμφανίζεται ως ανάγκη προσαρμογής στα ευρωπαϊκά δεδομένα, επειδή: «Οι μέτριες επιδόσεις, αφενός του εκπαιδευτικού συστήματος σε σχέση με τους στόχους της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Εκπαίδευση και την Κατάρτιση και αφετέρου των Ελλήνων μαθητών σε διεθνείς αξιολογήσεις όπως αυτή της PISA, καθώς επίσης η χαμηλότατη θέση της Ελλάδας ως προς τη χρήση της τεχνολογίας, δημιουργούν μια απογοητευτική εικόνα απόδοσης του ελληνικού σχολείου» (Υ.Π.Δ.Β.Μ.Θ, 2010). Επιπλέον, η αναγκαιότητα για τη θέσπιση του νέου σχολείου γίνεται με τα επιχειρήματα της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου: «Η επιλογή αυτή αντανάκλα τη βαθιά μας πεποίθηση πως το κλειδί, για την αναπτυξιακή προοπτική, τη συνολική και ατομική πρόοδο είναι η παιδεία» (Υ.Π.Δ.Β.Μ.Θ, 2010).

Όπως τονίζει ο ΟΟΣΑ: «Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να επιμορφωθούν και να προετοιμαστούν ώστε να χρησιμοποιούν τους Η/Υ αποτελεσματικά», αλλά αυτό δεν είναι αρκετό από τη στιγμή που η οργάνωση και οι παιδαγωγικές πρακτικές παραμένουν αναλλοίωτες. Τα αποτελέσματα μελετών περίπτωσης δείχνουν ότι απαιτείται σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ της χρήσης Η/Υ και άλλων στοιχείων της σχολικής αναβάθμισης. Επομένως, όπως ακριβώς και στην περίπτωση των επιχειρήσεων, οι δυνατότητες των Τ.Π.Ε μπορεί να αξιοποιηθούν, μονάχα όταν η εισαγωγή τους συνδέεται αποτελεσματικά με άλλα είδη καινοτομίας (OECD, 2005). Επομένως για τη μετεξέλιξη του σχολείου σε «νέο σχολείο», δεν αρκεί ασφαλώς η ψηφιοποίησή του, ούτε και η αξιοποίηση των Τ.Π.Ε σε όλα τα επίπεδα του εκπαιδευτικού έργου.

Από την απλή παρουσία των Τ.Π.Ε σε ένα σχολείο δεν γίνονται θαύματα. Εκτός από ασυνήθιστες περιστάσεις, οι Τ.Π.Ε δεν δρουν ως καταλύτης για ευρείας κλίμακας βελτιώσεις. Αντ' αυτού, οι Τ.Π.Ε μπορούν να αποτελέσουν ισχυρό μοχλό

για την αλλαγή, όταν οι νέες κατευθύνσεις του προσωπικού και των συστημάτων υποστήριξης είναι προσεκτικά σχεδιασμένες, και παρέχονται οι πόροι για την υλοποίηση και τη συντήρηση. Σε αντίθεση με άλλους «μοχλούς» καινοτομίας που προσφέρονται στα σχολεία ωστόσο, οι Τ.Π.Ε έχουν την εξουσία να διευκολύνουν τεράστιες αλλαγές στην εκπαίδευση, στο σπίτι, την κοινότητα και το σχολείο τις σχέσεις, και στη διεύθυνση του σχολείου. Δεν πρέπει να θεωρηθεί ως ένα απλό εργαλείο για τις αλλαγές που σχεδιάζονται, αλλά ως ένας πιο ισχυρός σύμμαχος που μπορεί να βοηθήσει τα σχολεία και κυρίως τους διευθυντές που φιλοδοξούν να φθάσουν στο υψηλότερο στόχους της εκπαίδευσης. Επιπλέον, με την υλοποίηση της καινοτομίας ή μεταρρύθμισης μέσω των Τ.Π.Ε, διαμορφώνεται ένα κλίμα καινοτομίας που μπορεί να εισαχθεί και σε άλλους τομείς του σχολικού πλαισίου.

Με τη στρατηγική εισαγωγή της καινοτομίας πρώτα στην εκπαίδευση, η ποιότητα εργασίας στην Ελλάδα θα αλλάξει, μετασχηματίζοντας ολόκληρη την κοινωνία. Φαινομενικά απλές πρακτικές εισαγωγής καινοτομιών μέσω των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση όπως στην περίπτωση που μελετήσαμε, είναι ικανές να δώσουν μια πρώτη αναγεννητική ώθηση σε μια χώρα που μαστιζόμενη από την οικονομική κρίση έχει ανάγκη από ποιοτική και ανανεωτική εργασία που θα την ξεχωρίσει από τις υπόλοιπες. Η Πολιτεία επομένως αλλά και η κοινωνία θα πρέπει να στηρίζουν καινοτόμες, ριζοσπαστικές δράσεις τόσο οικονομικά όσο και ηθικά, ώστε αυτές να αποτελέσουν την αφορμή για ριζική επαναξιολόγηση των στρατηγικών στόχων τόσο της ελληνικής εκπαίδευσης όσο και ολόκληρης της κοινωνίας.

Βιβλιογραφία

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία.

Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity, *The Academy of Management Journal*, 39(5), pp. 1154-1184.

Apple, M., & Beane, J. (1999). *Democratic schools: Lessons form the chalk face*. Buckingham: Open University Press.

Argyris, C. & Schon, D. A. (1978), *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. London: Addison-Wesley Publishing Company.

Beckhard, R. & Harris, R. T. (1987). *Organizational transitions* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Belfield, C. R. & Levin, H. M. (2002). The effects of competition between schools on educational outcomes: A review of the United States, *Review of Educational Research*, 72(2), pp. 279-341.

Brosnan, M. (1997). The fourth “R”: Are teachers hindering computer literacy in school children, *BPS Education Section Review*, 21(1), pp. 29-38.

Brown, M., Boyle, B., & Boyle, T. (1999). Commonalities between perception and practise in models of school decision-making in secondary schools, *School Leadership & Management*, 19(3), pp. 319-330.

Bucko, R. L. (1994). Conditions for Change. *International Journal of Educational Management*, 8(5), pp. 4-6.

Caldwell, B. J. (2004). *Re-imagining the self-managing school*. UK: INET, Specialist Schools Trust. London: Chapman Publishing.

Chen, H.-T. (1990). *Theory-driven Evaluations*. Newbury Park, CA: Sage.

Comer, P., & Haynes, M. (1991). Parent involvement in schools: An ecological approach, *The Elementary School Journal, Special Issue: Educational Partnerships: Home – School Community*, 91(3), pp. 271-277.

Cotton, K., & Wikelund, K. R. (1989). Parent involvement in education, *Ανάκτηση Μάρτιος* 18, 2010, από <http://www.wildersprep-8.com/curriculum/parentalinvolvement.pdf>

Cuckle, P. & Clarke, S. (2002). Mentoring student-teachers in schools: views, practices and access to ICT, *Journal of Computer Assisted Learning*, 18, pp. 330-340.

Daft, R., & Becker, S. (1978). *Innovation in organizations: Innovation adoption in school organizations*. New York: Elsevier.

Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organisational factors. *Journal of Management*, 13, pp. 675-688.

Davies, B. (2003). From school development plans to a strategic planning framework, *Ημερομηνία ανάκτησης Νοέμβριος 12, 2009*, από National College for School Leadership: www.talk2learn.co.uk/media/F7B/52/kpool-evidence-davies.pdf

Di Sessa, A.A. (1998). What will it mean to be “educated” in 2020 in R. S. Nickerson & P. P. Zodhiates (1998)(eds) *Technology in Education: Looking Toward 2020*. Hillsdale, N. J.: Erlbaum.

Duke, D. L. (2004). *The challenges of educational change*. New York: Pearson.

Ely, D. P. (1993). Computers in schools and universities in the United States of America, *Educational Technology*, 33(9), pp. 53-57.

Ellis, R. & Hogard, E. (2006) The trident: A three-pronged method for evaluating clinical, social and educational innovations, *Evaluation*, 12(3), pp. 372-383.

Epstein, J. (1995). School-Family-Community partnerships: Caring for the children we share, *Phi Delta Kappan*, 76, pp. 701-712.

European Commission (2011). *Key Data on Learning and Innovation through ICT at School in Europe 2011*. Brussels: Eurydice

European Commission (2008). *Commission Staff Working Document on The use of ICT to support innovation and lifelong learning for all – A report on progress*. Brussels: Eurydice.

European Schoolnet (2006) The ICT Impact Report: A review of studies of ICT impact on schools in Europe. Brussels: European Commission. Διαθέσιμο στο http://ec.europa.eu/education/pdf/doc254_en.pdf

Everard K.B., Morris G. & Wilson, I. (2004). *Effective School Management* (4th ed). London: Sage.

Fetterman, D. (1989). *Ethnography: Step by Step*. Newbury Park, CA: Sage.

Finlayson, H. M. & Perry, A. (1995). Turning skeptics into missionaries: The case for compulsory information technology courses, *Journal of information Technology for Teacher Education*, 4 (3), pp. 351-361.

Flanagan, L. & Jacobsen, M. (2003). Technology leadership for the twenty – first century principal. Available at : www.emeraldinsight.com/researchregister, p.p. 124-136.

Fluck, E., (2001). Some national and regional frameworks for integrating information and communication technology into school education, *Educational Technology & Society*, 4(3).

Friedman, M. (1995). *Public Schools: Make Them Private*. Briefing Paper 23, Washington, DC: Cato Institute.

Fullan, M., Miles, M.B. & Taylor, B. (1980). Organization development in schools: the state of the art, *Review of Educational Research*, 50(1), pp. 121-184.

Fullan, M. (1988). Research into educational innovation, in R. Glatter(1988)(editor), *Understanding School Management*. London: Open University Press, pp. 195-211.

Fullan, M. (1991). *The New Meaning of Educational Change*. London: Cassell.

Fullan, M. (1993). *Change Forces: Probing the depths of Educational Reform*. London: The Falmer Press.

Fullan, M. G. (1995). The school as a learning organisation: Distant Dreams, *Theory into Practice*, 34(4), pp. 230-235.

Fullan, M. G. (1996). Turning systemic thinking on its head, *Phi Delta Kappan*, 77, pp. 420-423.

Fullan, M. G. (1999). *Change Forces: The Sequel*. London & Philadelphia: Falmer Press.

Fullan, M. (2000). The return of large scale reform, *Journal of Educational Change*, 1(1), pp. 1-23.

Fullan, M. (2001). *The NEW Meaning of Educational Change* (3rd ed.). New York: Teachers College Press

Fullan, M., Cuttress, C., & Kilcher, A. (2005). 8 Forces for leaders of change, *Journal of Staff Development*, 26(4), pp. 54-64.

Geijsel, F., Slegers, P., & Berg, R. (1999). Transformational leadership and the implementation of large - scale innovation programmes, *Journal of Educational*

Administration, 37(4), pp. 309-328.

Gough, A. (1997). Education and Environment: Policy, Trends and the problems of Marginalization, *Australian Education Review*, 39, pp. 23-35.

Granger, C., Morbey, M., Lotherington, H., Owston, R., & Wideman, H. (2002), Factors contributing to teachers' successful implementation of IT, *Journal of Computer Assisted Learning*, 18, pp. 480-488.

Griffin, R. W. (1987). *Management* (second edition). Boston Mass.: Houghton Mifflin.

Groth, J. C. & Peters, J. (1999). What blocks creativity? A managerial perspective. *Creativity and Innovation Management*, 8(3), pp. 179-187.

Hannan, M. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 28, pp. 149-164.

Hannay, L.M. & Ross, J. A. (1997). Initiating Secondary School Reform: The Dynamic Relationship between Restructuring, Reculturing, and Retiming, *Educational Administration Quarterly*, 33, pp. 576-603.

Hargreaves, A. & Fink, D. (2000). Three dimensions of educational reform, *Educational Leadership*, 57(7), pp. 30-34.

Hargreaves, A. & Evans, R. (1997). *Beyond Educational Reform: Bringing Teachers Back In*. Buckingham: Open University Press.

Hargreaves, H. D. (2003). Working laterally: How innovation networks make an education epidemic, *Ανάκτηση Μάιος 2*, 2010, από www.innovation-unit.co.uk: <http://www.innovation-unit.co.uk/content/view/57/111/>.

Harris, S., Kington A., & Lee, B. (2001). ICT and innovative pedagogy examples from case studies in two schools collected as part of the Second Information

Technology in Education Study (SITES) in England, *Paper presented at the British Educational Research Association Annual Conference*. Leeds: University of Leeds Press.

Heck, R. H., Brandon, P. R. & Wang, J. (2001). Implementing site-managed educational changes: Examining levels of implementation and effect, *Educational Policy*, 15(2), pp. 302-322.

Hepp, K.P., & Hinostroza, S.E., & Laval, M.E., & Rehbein F.L. (2004). *Technology in Schools: Education, ICT and the Knowledge Society*. Temuco: Instituto de Informática Educativa.

Hoy, W. & Miskel, C. (2001). *Educational Administration: Theory Research and Practice* (6th edition), Boston: McGraw Hill.

Hsiao, H., & Chen, S. (2009). Factors that influence school organizational innovation in technical institutes and universities, *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 7(1), pp. 71-79.

Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1984). *Innovation up close: How school improvement works*. New York, NY: Plenum.

Iordanidis, G., & Karagianni, C., (2008). Linking the school management process with the local society: the case of the school board in the Greek Education system. *Paper presented at the Commonwealth Council of Educational Administration and Management 2008 Conference, Durban, South Africa, 8-12 September, 2008*.

Isaksen, S. & Lauer, K. (2002). The Climate for Creativity and Change in Teams, *Creativity and Innovation Management*, 11(1), pp. 74-86.

Jimoyiannis, A., & Komis, V. (2007). Examining teachers' beliefs about ICT in education: implications of a teacher preparation programme, *Teacher Development*, 11(2), pp. 149–173.

Johannessen, J.-A., Olsen, B. & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?, *European Journal of Innovation Management*, 4(1), pp. 20-31.

Johnston, C. & Caldwell, B. (2001). Leadership and organisational learning in the quest for world class schools, *The International Journal of Educational Management*, 15(2), pp. 94-102.

Karsten, S., Voncken, E. & Voorthuis, M. (2000). Dutch primary schools and the concept of the learning organisation, *The Learning Organization*, 7(3), pp. 145-155.

King, M. B. & Newmann, F. M. (2001). Building school capacity through professional development: Conceptual and empirical considerations, *The International Journal of Educational Management*, 15(2), pp. 86-93.

Kozma, R. (2003). Technology and Classroom Practices: An International Study, *Journal of Computer Assisted Learning*, 36(1), pp. 1-14.

Kozma, R.B. & Anderson, R.E. (2002). Qualitative case studies of innovative pedagogical practices using ICT, *Journal of Research on Technology in Education*, 18, pp. 387- 394

Lassibille, G. & Tan, J. P. (2001). Are private schools more efficient than public schools? Evidence from Tanzania, *Education Economics*, 9(2), pp. 145-172.

Margaryan, A. (2008). Supporting instructors in innovation: a three-component approach, *Journal of Workplace Learning*, 20(6), pp. 400-415.

Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs*. San Francisco: Berrett-Koehler

Mize, C. D. & Gibbons, A. (2000). More than inventory: Effective integration of instructional technology to support student learning in K-12 schools. (ERIC Document Reproduction Service No. ED444563).

Mohrman, S. A., Lawler E.E. & Mohrman, A. M. J. (1992). Applying employee involvement in schools, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(4), pp. 347-360.

Mooji, T., & Smeets, E. (2001). Modelling and supporting ICT implementation in secondary schools, *Computers and Education*, 36, pp. 265-281.

Moolenaar, N., Daly, A. & Slegers, P. (2010). Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate, *Educational Administration Quarterly*, 46(5), pp. 623–670.

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

Mortimore, P. (1991). The nature and findings of research on school effectiveness in the primary sector. In School effectiveness research, *Management of educational resources unit*, Edinburgh, pp. 9-19.

Mulford, W. (1998). “Organisational learning and educational change”, in Hargreaves, A., Liebermann, A., Fullan, M. G. & Hopkins, D. (eds.) *International Handbook of International Change*. London: Kluwer Academic.

Mullins, L. J. C., (1994). *Management and Organizational Behavior*. London: Pitmans Publishing.

Newmann, F. & Wehlage, G. (1995). *Successful School Restructuring*. Madison: WI: Centre on Organisation and Restructuring of Schools.

Nias, J. (1998). Why Teachers need their colleagues: A Developmental perspective, in A. Hargreaves, A.Lieberman, M.Fullan,& D.Hopkins (Eds.), *International Handbook of educational Change*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5(1), pp. 14-37.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

OECD (1999). *Education Policy Analysis*. Paris: OECD.

OECD (2000). *Methodology for Case Studies of Organisational Change*. (Version 12 -21 June 2000). Paris: OECD

OECD (2000). *A Workbook for Case Studies Of Organisational Change* (Version 9b—8 August 2000). Paris: OECD

OECD (2001). *Learning to Change: ICT in Schools*. Paris: OECD

OECD (2005). *Education Policy Analysis*. Paris: OECD

OECD (2006). *Education Policy Analysis*. Paris: OECD.

OECD (2011). *Work on Education, Brochure OECD*. Paris: OECD

Owston, R. (2007). Contextual factors that sustain innovative pedagogical practice using technology: an international study, *Journal Education Change*, (8)1, pp. 61–77.

Pashiardis, P. (1993). Group decision Making: The role of the principal, *International Journal of Educational Management*, 7(2), pp. 8-11.

Pedretti, E., Mayer-Smith, J. & Woodrow, J. (1999). Teaming technology enhanced instruction in the science classroom and teacher professional development, *Journal of Technology and Teacher Education*, 7(2), pp. 131-143.

Pelgrum, W. J. (2001). Obstacles to the integration of ICT in education: results from a worldwide educational assessment, *Computers and Education*. 37, pp.163-178.

Perrin, B. (2002). How to and how not to evaluate innovation, *Evaluation*, 8 (1), pp. 13-28.

Plomp, T. & Pelgrum, W. J. & Law N. (2007). SITES 2006–International comparative survey of pedagogical practices and ICT in education, *Education, Information, Technology*, 12, pp. 83-92.

Potter, J.C. & Ebrahim, M. N.(2001). *Managing Curriculum Change in Schools*. London: Learning development Agency.

Purkey, S. & Smith, M. (1983). Effective schools: a review, *The Elementary School Journal*, 83, pp. 427-462.

Reynolds, D., & Creemers, B. (1990). School Effectiveness and School Improvement: a Mission Statement, *School Effectiveness and School Improvement*, 1, pp. 1-3.

Robertson, P. J., Wohlstetter, P. & Mohrman, S. A. (1995). Generating curriculum and instructional innovations through school–based management, *Educational Administration Quarterly*, 31(3), pp. 375-404.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.

Rosen, L. D. & Weil, M M. (1995). Computer availability, computer experience and technophobia among public school teachers, *Computers in Human Behaviour*, 11(1), pp. 9-31.

Russell, R. D. & Russell, C. J. (1992). An examination of the effects of organisational norms, organisational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 639-656.

Sammons, P., & Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). *Key Characteristics of Effective schools: A review of school effectiveness research*. London: Crown

Scheerens, J. (1992). *Effective Schooling: Research, Theory and Practice*. London: Cassell

Schein, E. H. (1995). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. Retrieved November 12, 2010, from http://www.a2zpsychology.com/articles/kurt_lewin%27s_change_theory.htm

Selwood, I. (2005). Primary School Teachers' Use of ICT for Administration and Management in A. Tatnall, Osorio, J., Visscher, A. (ed's), *Information Technology and Educational Management in the Knowledge Society*. Boston: Springer, pp. 11-22.

Selwyn, N., Dawes, L. & Mercer, N. (2001). Promoting Mr. "Chips": the construction of the teacher/computer relationship in educational advertising, *Teaching and Teacher Education*, 17, pp. 3-14.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday/Currency.

Sergiovanni, T. (1984). Leadership and excellence in schooling, *Educational Leadership*, 41(5), pp. 4-13.

Shapiro, H., Haahr, J. H., & Bayer, I. (2007). Background Paper on Innovation and Education. Ανάκτηση 14 Νοεμβρίου 2010, από <http://www.dti.dk>

Silins, H., Mulford, B. & Zarins, S. (2002). Organisational learning and school change, *Educational Administration Quarterly*, 38(5), pp. 613-642.

Sinko, M. & Lehtinen, E. (1999). *The challenge of ICT in Finish education*. Jyvaskyla. Finland: Atena.

Smith, R. (2002). *Creating the Effective Primary School: A Guide for School Leaders and Teacher*. London: Kogan Page Ltd.

Stake, R. E. (1995). *The Art Of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

STEPS (2006). Greece, country brief ανακτήθηκε στις 10/10/2011 από http://eacea.ec.europa.eu/llp/studies/documents/study_impact_technology_primary_school/country_brief.zip

Stern, T. & Jaberg, H. (2003). Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren- Grundmuster- Fallbeispiele. (2. Auflage). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler στο Παπαγεωργίου, Ι. (επιμ.)(2007), *Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση στα πρακτικά του Συνεδρίου «η Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευση και οι προκλήσεις της εποχής μας»*, όπως διατίθεται στο <http://conf2007.edu.uoi.gr/Praktika/242-348.pdf>

Stetson, R. & Bagwell, T. (1999). Technology and teacher preparation: an oxymoron?, *Journal of Technology and Teacher Education*, 7(2), pp. 145-152.

Stevenson, R. B. (2001). Shared decision making and core school values: A case study of organizational learning, *The International Journal of Educational Management*, 15(2), pp. 103-112.

Stigelbauer, S. M. (1996). Change Has Changed: Implications for Implementation of Assessments from the Organizational Change Literature in Kane, M. B. & Mitchell, R. (eds) *Implementing Performance Assessment-Promises, Problems and Challenges*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Stoner, J. A. F. & Freeman R. E. (1992). *Management* (fifth edition), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International Editions.

Sundgren, M., Dimenäs, E., Gustafsson, J.E. & Selart, M. (2005). Drivers of organisational creativity: a path model of creative climate, *Pharmaceutical R&D Management*, 35(4), pp. 359-374.

Telem, M. (1990). MIS possible impact on educational organizations as loosely-coupled systems, *Computers & Education*, 14, pp. 463-473.

Telem, M. (1996). MIS implementation in schools: a systems socio-technical

framework, *Computers & Education*, 27, pp. 85-93.

Telem, M. (1997). The school computer administrator's (new) role impact on instruction administration in a high school-a case study, *Computers & Education*, 28(4), pp. 13-21.

Telem, M. (2001). Computerization of school administration: impact on the principal's role-a case study, *Computers & Education*, 37, pp. 345-362.

Treider, F. (1984). Ineffective teaching: Can we learn from it, *Journal of Teacher Education*, 5, pp. 5-10.

UNESCO, (2002). *Information and Communication Technology in Teacher Education: A Planning Guide*. Paris UNESCO

Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E., & Huang, X. (2005). Location-level links between diversity and innovative climate depend on national power distance, *Academy of Management Journal*, 48, pp. 1171-1182.

Vandenberghe, R. (1988). School improvement from a European perspective, *Qualitative Studies in Education*, 1 (1), pp. 79-90

Venezky, R., L., & Cassandra D., (2002). *Quo Vademus? The Transformation of Schooling in a Networked World*. Version 8c. Paris: OECD Centre for Educational Research and Innovation. Ημ/νία ανάκτησης 10/09/2011 από www.oecd.org/pdf/M00027000/M00027107.pdf

Weston, M. E., & Bain, A. (2009). Engaging with change: a model for adopting and evaluating school - based innovation, *Journal of Educational Administration*, 47 (2), pp. 156-175.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Fourth Edition. California: SAGE Publications

Zain, A.(2004). The impact of information and communication technology (ICT) on the management practices of Malaysian Smart Schools, *International Journal of Educational Development*, 24, pp. 201–211

Zembylas, M. & Barker, H. B.(2007). Teacher’s spaces for coping with change in the context of a reform effort, *Journal of Educational Change*, 8, pp. 235-256.

Zhao, Y. & Cziko, G. A. (2001). Teacher adoption of technology: a perceptual control theory perspective, *Journal of Technology and Teacher Education*, 9 (1), pp. 5-30.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση & οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Ελλην

Αναστασιάδης, Π., Γαλδαδάς Α., Λαοπόδης Β., Μιχαλακόπουλος Β., Παπακωνσταντίνου & Γ., Τσαπέλας Θ. (2000). *Η Κοινωνία της Πληροφορίας*. Υ.Π.Ε.Π.Θ., ΤΕΕ, Τομέας Πληροφορικής και Δικτύων, 2ος Κύκλος Σπουδών. Β' έκδοση. Αθήνα: ΟΕΔΒ

Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα –Λιβάνη.

Ανθοπούλου, Σ. Σ. (1999). «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού» στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Ανθοπούλου, Σ-Σ., Κατσουλάκος, Σ., Μαυρογιώργος, Γ. (επιμ.)(1999) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων*, Τομ. Β' Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Πάτρα: Ε. Α. Π.

Αργύρης, Μ., Βλάχου, Μ., Γιώτη, Λ., Κανελλή, Α., Καραγιάννη, Ε., Λαγουμιτζής, Μ., Λουκέρης, Δ., & Χατζηδημητρίου Σ. (2004). *Οι Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*. Αθήνα: ΙΠΕΜ.

- Bell, J. (2001). *Μεθοδολογικός σχεδιασμός παιδαγωγικής και κοινωνικής έρευνας: οδηγός για φοιτητές και υποψήφιους διδάκτορες*. Αθήνα: Gutenberg.
- Bertrand, Y. (1999). *Σύγχρονες εκπαιδευτικές θεωρίες*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Βρασίδης, Χ. (2004). «Η εκπαιδευτική τεχνολογία και η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών» στο Π. Α. Αγγελίδης, & Γ. Γ. Μαυροειδής(επιμ.)(2004) *Εκπαιδευτικές καινοτομίες για το σχολείο του μέλλοντος*. Αθήνα: Τυπωθήτω, 349-361.
- Βρεττός, Γ., & Καψάλης, Α. (1994). *Αναλυτικά Προγράμματα*. Θεσσαλονίκη: Art of Text.
- C.I.D.R.E.E. (1999). *Across the great Divides: Διεπιστημονική διδασκαλία και μάθηση στο σχολείο της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Εργασία μελέτης του Συνδέσμου των Παιδαγωγικών Ινστιτούτων της Ευρώπης, σε μτφρ. Ν. Ηλιάδης & Αγ. Γαλανοπούλου. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Cohen, L. & Manion, M. (1997). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Γερογιάννης, Κ., & Μπούρας, Α. (2007). Σχεδιασμός Αναλυτικών Προγραμμάτων Σπουδών – Νέες Τάσεις στο Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση. *Πρακτικά Συνεδρίου Η Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και οι προκλήσεις της εποχής μας* όπως διατίθεται στο <http://conf2007.edu.uoi.gr/Praktika/242-348.pdf>
- Γιαννακάκη, Μ.-Σ. (2005). «Η εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα» στο Καψάλης, Αχ. (επιμ.)(2005). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδ. Πανεπιστημίου Μακεδονίας, 243-270.
- Γιασεμής, Χ. (2001). Τα χαρακτηριστικά του ιδεώδη διευθυντή στην Κυπριακή Δημοτική Εκπαίδευση σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 116, 86-100.

Γούναρη, Π., & Γρόλλιος, Γ. (2010). *Κριτική Παιδαγωγική: μια συλλογή κειμένων*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Γρόλλιος, Γ. (2005). *Ο Paulo Freire και το αναλυτικό πρόγραμμα*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας.

Δαγδιλέλης, Β. (2005). «Η Πληροφορική στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης – Πληροφορική και στελέχη της Εκπαίδευσης» στο Α. Καυάλης (επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, 213-230.

Δημακόπουλος, Δ., & Παναγιωτακόπουλος, Χ. (2010). Τ.Π.Ε και Οργάνωση– Διοίκηση σχολικών μονάδων: Αποτελέσματα μιας εμπειρικής έρευνας εστιασμένης στις απόψεις των Διευθυντών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αχαΐας, *Μέντορας I-teacher*, 3, Σεπτέμβριος 2011, 29-42.

Δίκτυο Σχολικής Καινοτομίας (2010). Ημερομηνία μεταφόρτωσης, 10/1/2010, από: <http://schoolnet.protovoulia.org/>

Ελληνική Επιστημονική Ένωση Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας στην Εκπαίδευση (2001). Εισαγωγή των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και Επικοινωνίας στο Δημοτικό Σχολείο. Ημερομηνία μεταφόρτωσης 10/10/2011 από www.clab.edc.uoc.gr/etpe/main.htm.

Everard, K.B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. (Μετάφραση: Δ. Κίκιζας). Πάτρα: ΕΑΠ

Fischer, L. (2006). *Κοινωνιολογία του σχολείου*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Graham, G. (2001). *Internet. Μια Κοινωνιολογική Προσέγγιση*. Αθήνα: Εκδόσεις Περίπλους.

Ζμας, Α. (2007). *Παγκοσμιοποίηση και εκπαιδευτική πολιτική*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ημέρα Καινοτομίας, (2010). Ημερομηνία μεταφόρτωσης 10/1/2010, από:
<http://www.innovationday.gr/idea/default.htm>

Θεοφιλίδης, Χ. (1994). *Ορθολογιστική οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.

Θεοφιλίδης, Χ., & Στυλιανίδης, Μ. (2000). *Φιλοσοφία & Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο*. Λευκωσία: αυτοέκδοση.

Ιορδανίδης, Γ. (1998). Διοικητική προσέγγιση σε οργανισμούς και σχολεία, *Διοικητική Ενημέρωση*, 11, 84- 94.

Ιορδανίδης, Γ. (2000). Εξέλιξη του διδακτικού προσωπικού και ενδο-υπηρεσιακή επιμόρφωση. *Τα εκπαιδευτικά*. 55-56, Αθήνα, 128-136.

Ιορδανίδης, Γ. (2002). *Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Ιορδανίδης, Γ. (2005). «Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία: Θεωρητική προσέγγιση» στο Καψάλης Αχ. (επιμ.)(2005) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου, 123-158.

Ιορδανίδης, Γ. (2006). «Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής» στο Μπαγάκης, Γ. (επιμ.)(2006) *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*. Αθήνα: Μεταίχμιο, 90-98.

Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.

Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κασιμάτη, Κ. & Γιαλαμάς, Β. (2001). Απόψεις εκπαιδευτικών για τη συμβολή των Νέων Τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 5,115.

Κόκκοτας, Π. (2002). *Διδακτική των Φυσικών Επιστημών*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Κονιδάρη, Ε. (2005). Νέες τεχνολογίες στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Στάσεις και Πεποιθήσεις των Ελλήνων εκπαιδευτικών απέναντι στους Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές, *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 141, 143–156.

Κουλαϊδής, Β., Παπαδάκης, Ν. & Δημόπουλος, Κ. (2006). Πρόγραμμα PISA: Αποτίμηση και Προκλήσεις, *Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση*, 6, 33-57.

Κουλουμπαρίτση, Α. (2002). Η Ευέλικτη Ζώνη αλλάζει το σχολείο: Μια Μελέτη Περίπτωσης μέσα από Συμμετοχικές Διαδικασίες και Αμοιβαίες Δεσμεύσεις. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 6, 57-79. Διαθέσιμο στο <http://www.pi.schools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos6/kouloubaritsi.PDF>

Κουτούζης, Μ. (2008). «Η εκπαιδευτική μονάδα ως Οργανισμός» στο: Αθανασούλα-Ρέππα Α., Δακοπούλου Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ. & Χαλκιώτης Δ. (επιμ.)(2008) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Τόμος Α. Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.

Κουτούζης, Μ., Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. & Νιτσόπουλος, Β. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κυθραιώτης, Α. (2010). Ο σχεδιασμός της αλλαγής. Στο: Π. Πασιαρδής (Επιμ.) *Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός. Τόμος Ι: Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και βελτίωση*. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, 99-199.

Κυνηγός, Π., Βαβουράκη, Α., Ιωαννίδης, Χ., Παπαϊωάννου, Π., & Ψυχάρης, Γ. (2002). Η χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας στο σχολείο: μελέτη πέντε περιπτώσεων. Ημερομηνία μεταφόρτωσης 10/1/2010, , από ΚΟΔΙΦΕΕΤ: http://www.kodipheet.gr/third_praktika.php

Κωνσταντινίδης, Γ. (2007). *Το Σύγχρονο Σχολείο*. Θεσ/νίκη: εκδ. Σταμούλη.

Κωνσταντίνου, Α., (2005). *Πώς θα διευθύνεις Αποτελεσματικά το Σχολείο σου*. Λευκωσία: Εκδόσεις Καντζηλάρη.

Λαΐνας, Α. (2000). *Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων: επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα*. Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Λαΐνας, Α. (2007). Το Έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η Συμβολή του στην Αποτελεσματικότητα του Σχολείου. Εισήγηση στο 2ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο της ΠΕ.Ι.ΕΚ. Ηπείρου με θέμα: *Γλώσσα, Σκέψη και Πράξη στην Εκπαίδευση*, Οκτωβρίου, Ιωάννινα, 19-21.

Λατίφης, Κ. & Χρυσός, Β. (2007). Ελεύθερο Λογισμικό – Λογισμικό Ανοιχτού Κώδικα: Διερεύνηση Ενσωμάτωσης στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα. Εργασία στα πλαίσια του προγράμματος ΕΠΠΑΙΚ της ΑΣΠαιΤΕ, υπό την επίβλεψη της κας Μαρίας Μουντρίδου. Ανάκτηση στις 10/10/2011 από <http://mediacampathens.files.wordpress.com/2008/04/open-source-educational-institutions.pdf>.

Λιοναράκης, Α., & Φραγκάκη, Μ. (2009). Στοχαστικο-Κριτικά Μοντέλα Επαγγελματικής Ανάπτυξης και Επιμόρφωσης στην Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση: μια πρόταση με Πολυμορφική Διάσταση. *Πρακτικά 5^ο Συνεδρίου στην Εξ' αποστάσεως Εκπαίδευση*. Αθήνα, 228-243.

Μακράκης, Β. (2006). *Υπερμέσα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Μαυρογιώργος, Γ. (2008). «Η εκπαιδευτική μονάδα ως Φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής» στο Αθανασούλα-Ρέππα Α., Δακοπούλου Α.,

Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ. & Χαλκιώτης, Δ. (επιμ.)(2008) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Τόμος Α. Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.,119-163.

Μαυροσκούφης, Δ. (2002). Η εισαγωγή και η υποδοχή των καινοτομιών στα σχολεία: θεωρητικό πλαίσιο και πρακτικά προβλήματα. *Νέα Παιδεία*, 103, 16-23.

Επιχειρησιακό πρόγραμμα «εκπαίδευση και αρχική επαγγελματική κατάρτιση». (2006). *Μελέτη Για Την Ανάπτυξη Ολοκληρωμένου Σχεδίου Δράσης Για Την Ένταξη Νέων Τεχνολογιών Πληροφορικής Και Επικοινωνιών*. Αθήνα: Ζευς Consulting.

Μιχόπουλος, Α. (1998). *Εκπαιδευτική Διοίκηση Ι*. Αθήνα: αυτοέκδοση.

Μπαγάκης, Γ. (2000). *Προαιρετικά Εκπαιδευτικά Προγράμματα στη Σχολική Εκπαίδευση*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Μπάκας, Θ. (2009). «Η αξιοποίηση των Τ.Π.Ε στη διοικητική υποστήριξη των σχολείων» στο Γούσιας, Φ.(επιμ.)(2009) *Πρακτικά του Πανελληνίου Συνεδρίου ΕΕΕΠ-ΔΤ.Π.Ε*, 171-183

Μπελαδάκης, Μ. (2007). *Καινοτομίες στην Εκπαίδευση: έννοια-εφαρμογή-διαχείριση-αξιολόγηση. Εμπειρική προσέγγιση: Η περίπτωση του Ολοήμερου Δημοτικού Σχολείου*. Αθήνα: Μετασπουδή.

Μπούγιας, Ι. & Δημητριάδης, Σ. (2006). Εκπαιδευτική Καινοτομία στο Σχολείο με την Υποστήριξη Τ.Π.Ε.: Πιλοτικά Αποτελέσματα από Έρευνα Ερωτηματολογίου. *5ο Συνέδριο ΕΤ.Π.Ε, Θεσσαλονίκη, διαθέσιμο στο http://www.etpe.gr/extras/view_proceedings.php?conf_id=22*

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2000). «Ο Προγραμματισμός δράσης ως βασικό στοιχείο διοίκησης της σχολικής μονάδας» στο Παπαναούμ Ζ. (επιμ.)(2000) *Ο Προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*. Θεσσαλονίκη:

Αυτοέκδοση, 41-48.

Παιδαγωγικό Ινστιτούτο-Υ.Π.Ε.Π.Θ., (2002). *Ενιαίο Πλαίσιο Προγραμμάτων Σπουδών και Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών Υποχρεωτικής εκπαίδευσης*, τόμος β΄, Αθήνα: Π.Ι.

Παπαδόπουλος, Γ. (2001). «Το Σχολείο στην Κοινωνία της Πληροφορίας» στο Τσολακίδης Ι. (επιμ.)(2001) *Πρακτικά Συνεδρίου Ή Πληροφορική στην Εκπαίδευση Τεχνικές, Εφαρμογές, Κατάρτιση Εκπαιδευτικών Δεκέμβρης 2001*. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 83-88

Παπαδόπουλος, Γ. (1998). *Η Πληροφορική στο Σχολείο, ο σχεδιασμός και το έργο του Π.Ι.*, ανάκτηση στις 10/11/2011 από ιστοσελίδα www.pi-schools.gr.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένος.

Πασιαρδή, Γ. (2000). *Σχολικό Κλίμα*. Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2006). *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω.

Πασιάς, Γ. (2006). *Ευρωπαϊκή Ένωση και Εκπαίδευση. Εκπαιδευτικός λόγος και πολιτικές (2000-2006)*, τομ.Β΄. Αθήνα: Gutenberg.

Πολίτης, Π., Ρούσσοι, Π., Καραμάνης, Μ., & Τσαούσης, Γ. (2000). Αξιολόγηση της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στα πλαίσια του έργου ΟΔΥΣΣΕΑΣ. Ανάκτηση Νοέμβριος 11, 2009, από Εκπαιδευτική Πύλη Νοτίου Αιγαίου: <http://www.epyna.gr/modules.php?name=News&file=article&sid=686>

Πρίντζας, Γ. (2005). «Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση»

στο: Καψάλης Α. (επιμ)(2005) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων* (σελ. 231-242). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Ράπτης, Α. & Ράπτη, Α. (2000). «Εκπαιδευτική Πολιτική και Εισαγωγή των Νέων Τεχνολογιών στην Εκπαίδευση» στο Κόμης Β.(επιμ.)(2000) *Οι Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στην Εκπαίδευση*, πρακτικά 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου Οκτώβρης 2000 με Διεθνή Συμμετοχή, Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών, 15-27.

Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η Ταυτότητα του διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη

Ράπτης, Α. & Ράπτη, Α. (1996). *Η πληροφορική στην Εκπαίδευση. Παιδαγωγική προσέγγιση*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαβρανίδης, Χ., Παλαιολόγου, Α., & Μπαλτζής, Σ. (2006). Ζητήματα Ηθικής και Δεοντολογίας Σχετικά με τη Χρήση της Τεχνολογίας των Πληροφοριών και της Επικοινωνίας στην Εκπαίδευση. Ημ/νία ανάκτησης 30/11/2010, από <http://users.uoi.gr/csavran/bibliography/Addict.doc>

Σαΐτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (1994). *Βασικά Θέματα της Σχολικής διοίκησης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός

Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Saramago, J. (2004). *Ιστορία της πολιορκίας της Λισαβόνας*, μετάφραση Αθηνάς Ψυλλιά Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.

Σολδάτος, Θ. (2008). Παγκοσμιοποίηση, Εκπαίδευση και Εργασία. Ημ/νία ανάκτησης 10/12/2010, από <http://www.grcrun11.gr/~theodore/EAP/EPO12/Ergasia4CCL.pdf>

Σολομωνίδου, Χ. (2001). *Σύγχρονη Εκπαιδευτική Τεχνολογία*. Θεσσαλονίκη: Κώδικας.

Σπυροπούλου, Δ., Βαρβουράκη, Α., Κούτρα, Χ., Λουκά, Ε., & Μπούρας, Σ. (2007). Καινοτόμα προγράμματα στην εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων* (13), 69-83.

Συμπεράσματα της Προεδρίας, Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Στοκχόλμη (2001) στο www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/el/ec/00100-r1.gr0.htm

Τζιμογιάννης, Α. & Κόμης, Β. (2004). Στάσεις και αντιλήψεις εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την εφαρμογή των Τ.Π.Ε στη διδασκαλία τους. *Πρακτικά του 4^{ου} Συνεδρίου στις «ΕΤ.Π.Ε»* Σεπτέμβριος, Αθήνα. (πρλμβ. στα Πρακτικά του Συνεδρίου, Ημ/νία ανάκτηση 11/10/2010 από http://www.etpe.gr/extras/view_proceedings.php?conf_id=2).

Υ.Π.Ε.Π.Θ. (2003). *Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Προγραμμάτων Σπουδών ΦΕΚ 303*, τεύχος Β', 13-3-2003.

Υ.Π.Δ.Β.Μ.Θ (2010). *Νέο Σχολείο: Πρώτα ο Μαθητής*. Ημ/νία ανάκτησης 11/4/2010 από http://www.ypepth.gr/docs/neo_sxoleio_brochure_100305.pdf

Χλαπάνη, Γ. (2006). *Δημιουργία κοινοτήτων μάθησης με αξιοποίηση των τεχνολογιών των επικοινωνιών: μελέτη περίπτωσης υλοποίησης επιμορφωτικού προγράμματος*

εκπαιδευτικών για τις τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών στην εκπαίδευση, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών.

Δικτυογραφία

Αβάκιο: Πληροφορίες από ιστοσελίδα E-Slate: <http://e-slate.cti.gr>

Γενική Γραμματεία Έρευνας Και Τεχνολογίας. <http://www.grnet.gr/>

Διαγωνισμός του δικτύου “The European Label for innovative projects in language teaching and learning”. <http://ec.europa.eu/education/language/label/index.cfm>

Δίκτυα Βράβευσης Εκπαιδευτικής Καινοτομίας όπως το TEDx. <http://challenge.tedxathens.com>

Δράσεις ηλεκτρονικής φιλοναγνωσίας του ΕΚΕΒΙ και βιβλιοθηκοτεκμηριακή συνεργασία με το ΕΚΤ (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης): www.ekebi.gr/

Εθνικό κέντρο τεκμηρίωσης: <http://www.ekt.gr>

ΕΛ.Λ.ΑΚ (Ελληνική Λέσχη Ανοιχτού Κώδικα) για τη δημιουργία ελεύθερων σύγχρονων και ασύγχρονων πλατφόρμων ενημέρωσης και πληροφοριών: www.ellak.gr/

Έρευνα Sitesm2: http://sitesm2.org/about_iea.html

Ευρωπαϊκό πρόγραμμα σχολικής συνεργασίας e-twinning: <http://www.etwinning.net/el/pub/index.htm>

Ευρωπαϊκό Σχολικό Δίκτυο European Schoolnet.
<http://www.eun.org/web/guest;jsessionid=CC0C2FE4151F30DAD43CD75879030D>
[D6](#)

Η γωνία των εκπαιδευτικών: http://europa.eu/teachers-corner/index_el.htm

Η πρωτοβουλία της Microsoft «Συνεργάτες στη Μάθηση»
<http://www.microsoft.com/hellas/education/pil/>

Θεσμός αριστείας και ανάδειξη καλών πρακτικών στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: <http://excellence.sch.gr/index.php>

Ιστοσελίδα εταιρίας Αντίνοος: <http://www.antinoos.gr/orologio.htm>

Ιστοσελίδα εταιρίας ΕΠΑΦΟΣ: <http://www.epafos.gr/>

Οι πρωτοβουλίες του ελληνικού Εθνικού κέντρου τεκμηρίωσης. Πληροφορίες από ιστοσελίδα www.ekt.gr

Προγράμματα ελληνικής έδρας UNESCO. www.unesco-hellas.gr

Πρόσβαση στην ιστοσελίδα και στις δραστηριότητες του e-yliko για ψηφιακές πρακτικές και ενημέρωση σχετικά με την καινοτομία και τις Τ.Π.Ε. www.e-yliko.gr/

Τα ελληνικά, ευρωπαϊκά και παγκόσμια προγράμματα του ΙΚΥ (Leonardo Da Vinci, Comenius για εκπαιδευτικούς)
<http://www.iky.gr/IKY/content/gr/socrates/ellabel.html>

Το δίκτυο CORDIS: ελληνικός κόμβος πληροφόρησης για την έρευνα και την τεχνολογία, Ελληνικό δίκτυο σχολικής καινοτομίας.

http://cordis.europa.eu/greece/el/news_rd.htm

Το Δίκτυο Σχολικής Καινοτομίας (ΔΣΚ): <http://protovoulia.org/diktyo/diktyo-sxolikus-kainotomias>

Το ευρωπαϊκό ερευνητικό πρόγραμμα STEPS (από το 2006).
<http://insight.eun.org/ww/en/pub/insight/minisites/steps.htm>

Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Καινοτομίας και Τεχνολογίας (Ε.Ι.Κ.Τ).
<Http://eit.europa.eu/>

Το πρόγραμμα moodle: <http://moodle.org/>

Ψηφιακή βιβλιοθήκη του υπουργείου Παιδείας. <http://repository.edulll.gr/edulll/>

Ψηφιακό Σχολείο που αποτελεί μέρος της πρωτοβουλίας για το Νέο Σχολείο:
<http://digitalschool.minedu.gov.gr/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΣΥΛΛΕΧΤΗΚΑΝ:

- Συνεντεύξεις (γραπτές) από τον ερευνητή (Ποταμιά Γεώργιο) με τους δασκάλους και τη διοίκηση σχολείου (6).
- Συνεντεύξεις (γραπτές) από τον ερευνητή με τους γονείς και τους μαθητές, κυρίως ΣΤ΄ τάξης αλλά και Α΄ Δημοτικού (10).
- Επί τόπου παρατηρήσεις των τάξεων από τον ερευνητή(50+ μαθήματα που παρατηρήθηκαν, πρώτου τρίωρου και κυρίως προγραμμάτων Νέων Τεχνολογιών και Ευέλικτης ζώνης).
- 216 πιστοποιημένες ώρες παρακολούθησης της σχολικής ζωής από τον ερευνητή (Ποταμιά Γιώργο).
- Παρατήρηση της γραπτής και οπτικής επικοινωνίας του σχολείου (σχολείο αρχική σελίδα, τα θέματα της ηλεκτρονική εφημερίδας του σχολείου, αρχικές σελίδες των εκπαιδευτικών που σχετίζονται με ειδικούς κλάδους), του σχολικού ηλεκτρονικού περιοδικού και του ηλεκτρονικού καναλιού(you tube) από τον ερευνητή (Ποταμιά Γεώργιο).
- Καταγραφή του ψηφιακού διδακτικού υλικού που αναπτύχθηκε από το προσωπικό και τους μαθητές(PowerPoint παρουσιάσεις των μαθητών και των εκπαιδευτικών) από τον ερευνητή Ποταμιά Γεώργιο.
- Ερωτηματολόγιο σχετικά με τη χρήση των Τ.Π.Ε, το 88% απάντησε (22 από τους 25).
- Κριτική ανάγνωση από τον ερευνητή Ποταμιά Γεώργιο των αιτήσεων σχεδίων και των εκθέσεων από τα μέλη του προσωπικού για τις επιχορηγήσεις και τις δωρεές στο σχολείο από ιδιώτες και από ιδρύματα σχετικά με τις Τ.Π.Ε.
- Παρατήρηση των εργασιών μαθητών που γίνονται με τη βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών (έγγραφα, παρουσιάσεις, δοκιμές, δημιουργική εργασία, προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών κ.λπ.) από τον Ποταμιά Γεώργιο.

2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ-ΓΡΑΠΤΩΝ ΑΝΑΦΟΡΩΝ.

Γενική περιγραφή της σχολικής μονάδας (δόθηκε στο διευθυντή αλλά και σε γονείς).

1. Πόσοι μαθητές φοιτούν στο σχολείο;
2. Σε τι ποσοστό προέρχονται από οικογένειες αλλοδαπών;
3. Σε τι ποσοστό προέρχονται από πολιτιστικές μειονότητες;
4. Πόσοι είναι οι εκπαιδευτικοί του σχολείου;
5. Πόσοι είναι έως 35 ετών; Πόσοι είναι 36-50; Πόσοι είναι πάνω από 50;
6. Πόσοι εργάζονται λιγότερο από 3 χρόνια στο σχολείο σας;
7. Πόσοι έχουν διδακτική εμπειρία έως 3 έτη; 4- 10 έτη; Πάνω από 10 έτη;
8. Υπάρχει βοηθητικό προσωπικό στο σχολείο σας; Ποιο είναι αυτό;
9. Πότε χτίστηκε το σχολείο;
10. Ποια είναι η κατάσταση του κτιρίου; (πολύ κακή, κακή, μέτρια, καλή, πολύ καλή)
11. Επιφάνεια εσωτερικού χώρου (τ.μ. κατά προσέγγιση)
12. Επιφάνεια εξωτερικού χώρου (τ.μ. κατά προσέγγιση)
13. Πόσες ειδικά εξοπλισμένες αίθουσες έχει το σχολείο (π.χ. αίθουσα προβολών, αίθουσα εκδηλώσεων, γυμναστήριο, αίθουσα πληροφορικής, εργαστήριο φυσικής κ.λ.π.);
14. Ποιες είναι αυτές οι αίθουσες;
15. Υπάρχει ανεξάρτητη αίθουσα βιβλιοθήκης;
16. Ποιες αθλητικές εγκαταστάσεις υπάρχουν στο σχολείο σας;

Εισαγωγή και χρήση των Τ.Π.Ε στο σχολείο (δόθηκε σε διευθυντή-υποδιευθυντή-δασκάλους).

1. Ποια είναι η υπάρχουσα υποδομή Τ.Π.Ε στο σχολείο σας; (αριθμός Η/Υ, παλαιότητα, σημεία τοποθέτησης, φορητότητα/ευκολία μεταφοράς, περιφερειακός εξοπλισμός όπως εκτυπωτές, scanner, προτζέκτορας, άλλες Τ.Π.Ε, όπως διαδραστικός πίνακας, κ.λπ. κ.λπ.)
2. Πόσοι από τους υπολογιστές έχουν πρόσβαση στο Ίντερνετ;
3. Πόσο εύκολη είναι η πρόσβαση στη χρήση αυτών των Τ.Π.Ε στο σχολείο;
4. Πόσο συχνά χρησιμοποιούνται από το προσωπικό του σχολείου;
5. Για ποιο σκοπό ή σκοπούς;

6. Πώς αξιοποιούνται οι Τ.Π.Ε στο πλαίσιο της διδασκαλίας;
7. Πότε έγινε και πώς ακριβώς έγινε η εισαγωγή των παραπάνω Τ.Π.Ε στο σχολείο; (Υπήρξε συγκεκριμένος σχεδιασμός; Σχεδιάστηκε εκ των άνω, εκ των έσω ή με αμοιβαία προσαρμογή; Ποιοι συμμετείχαν στο σχεδιασμό; Ήταν συλλογικός; Τι ακριβώς περιελάμβανε; Τέθηκαν συγκεκριμένοι στόχοι; Υπήρξε επιμόρφωση εκπαιδευτικών; Ενημέρωση γονέων και μαθητών; Έγινε αξιολόγηση; Πώς χρηματοδοτήθηκε η εισαγωγή τους;)

Διοίκηση, ηγεσία και κλίμα του σχολείου (δόθηκε σε διευθυντή-υποδιευθυντή-δασκάλους).

1. Το σχολείο έχει διευθυντή ή διευθύντρια;
2. Πόσα χρόνια διοικεί ο συγκεκριμένος διευθυντής το σχολείο σας;
3. Πόσο χρονών είναι (έστω και στο περίπου);
4. Πόσα χρόνια διοικητικής εμπειρίας έχει;
5. Πόσο εξοικειωμένος είναι με τις Τ.Π.Ε;
6. Γνωρίζει κάποια ξένη γλώσσα;
7. Έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών;
8. Πώς θα περιγράφατε το ανθρώπινο κλίμα στο σχολείο σας;
9. Πώς είναι οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών;
10. Πώς είναι οι σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή;
11. Πώς είναι οι σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων;
12. Κατά πόσο συνεργάζεται το σχολείο με τον σύλλογο γονέων; Με ποιο τρόπο;
Σε ποιους τομείς ενδιαφέροντος;
13. Ποια είναι η σχέση του σχολείου με τοπικούς ή άλλους εξωσχολικούς φορείς;
14. Κατά πόσο επιτυγχάνεται συναίνεση σε αποφάσεις για τα θέματα τους σχολείου;
15. Κατά πόσο έχουν όλοι οι εκπαιδευτικοί ίδιες ευκαιρίες να εκφραστούν και να ακουστούν στο σύλλογο;
16. Συμμετέχουν οι μαθητές στις σχολικές αποφάσεις; Με ποιο τρόπο;

Προβλήματα που αντιμετωπίζει το σχολείο(Δόθηκε σε διευθυντή-υποδιευθυντή-δασκάλους-γονείς).

1. Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει το σχολείο σας αυτή την εποχή;
2. Υπάρχουν κάποια χρόνια προβλήματα (ή ανάγκες) στο σχολείο σας;
3. Έχει γίνει προσπάθεια αντιμετώπισης κάποιων από τα τρέχοντα προβλήματα (ή ανάγκες) του σχολείου σας;
4. Τι έχει γίνει συγκεκριμένα;
5. Τι αποτέλεσμα είχαν αυτές οι προσπάθειες και γιατί;

Προηγούμενη εμπειρία από καινοτόμες δράσεις και στάση του σχολείου απέναντι στην καινοτομία(δόθηκε σε διευθυντή-δασκάλους-γονείς και τροποποιημένο σε μαθητές).

1. Τα τελευταία 3 χρόνια, εφαρμόστηκαν νέες ιδέες (καινοτομίες) στο σχολείο σας;
2. Ποιες ήταν αυτές;
3. Κατά πόσο αυτές οι καινοτομίες άλλαξαν
 - (α) καθιερωμένες παιδαγωγικές πρακτικές;
 - (β) τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του σχολείου;
 - (γ) το ανθρώπινο κλίμα του σχολείου;
 - (δ) άλλα χαρακτηριστικά του σχολείου; Ποια ήταν αυτά;
4. Σε ποιο βαθμό διαχύθηκαν οι καινοτομίες
 - στο σχολείο (π.χ. σε πόσες από τις τάξεις);
 - σε άλλα σχολεία;
 - στην τοπική κοινωνία (π.χ. μέσω των γονέων, κ.λ.π.);
5. Κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί του σχολείου σας έχουν διάθεση για καινοτόμες δράσεις (με τις πιθανές ευθύνες και ρίσκα που αυτές συνεπάγονται);
6. Ποια είναι η στάση του διευθυντή απέναντι σε τέτοιες πρωτοβουλίες;

(Προσαρμογή από Γιαννακάκη 2010)

ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ & ΜΑΘΗΣΗΣ	1 ^η ώρα	2 ^η ώρα	3 ^η ώρα	4 ^η ώρα	5 ^η ώρα	6 ^η ώρα	7 ^η ώρα
-----------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

3. ΚΛΕΙΔΑ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗΣ ΜΕΣΩΝ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ ΜΕΣΩ Τ.Π.Ε.

Τ.Π.Ε ΚΑΙ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ

Ταυτότητα Διδασκαλίας

ΣΧΟΛΕΙΟ

ΤΑΞΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΜΑΘΗΜΑ

ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΩΡΑ

ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΟΝΟΥ

ΜΑΘΗΤΕΣ

ΑΓΟΡΙΑ

ΚΟΡΙΤΣΙΑ

ΔΑΣΚΑΛΟΣ

ΔΑΣΚΑΛΑ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ:

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

ΜΕΣΩ Τ.Π.Ε							
α) Συχνή Χρήση							
* Αριθμητήριο – γεωμετρικοί πίνακες							
* Γεωμετρικά σχήματα- Μέτρο							
*Φωτογραφίες – Εικόνες_ Έργα τέχνης							
* Διαδραστικός Πίνακας τάξης							
* Πειράματα (Φυσικής – Χημείας)							
* Προπλάσματα							
* Σχεδιαγράμματα- Πίνακες							
* Σχολικά Βιβλία μέσω Τ.Π.Ε							
* Φύλλα Εργασίας							
* Χάρτες							
β) Μη Συχνή Χρήση μέσω Τ.Π.Ε							
* Παιδαγωγικά παιχνίδια							
* Εκπαιδευτική τηλεόραση							
* Ηλεκτρονικά βιβλία							
* Εφημερίδες – Περιοδικά							
* Εγκυκλοπαίδειες – Λεξικά							
* Προβολείς κινηματογραφικών ταινιών							
* Συλλογές αντικειμένων							
γ) Σύγχρονη Εκπαιδευτική Τεχνολογία και διαθεματικότητα							
* Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές							
* Διαδραστικός πίνακας							

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β:

1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΧΡΗΣΗΣ Τ.Π.Ε (OECD, 2003).

Α) Χρησιμοποιείς τις Νέες Τεχνολογίες για κάθε μια από τις δυνατότητες που παρατίθενται στη σχολική πράξη; Απάντησε με ένα ναι ή όχι.

Β) Απάντησε δίπλα πόσοι μαθητές της τάξης σου κρίνεις ότι μπορούν να χρησιμοποιήσουν με ικανό τρόπο κάθε μία από τις δυνατότητες των Νέων Τεχνολογιών στη διδακτική πράξη.

Διδασκαλία		
Χρήση κειμενογράφου		
Αλληλογραφία		
Συνομιλία (chat)		
Μεταφόρτωση αρχείων		
Ιστοεξερεύνηση		
Ηλεκτρονικά Παιχνίδια		
Προγραμματισμός		
Διοίκηση		

2. ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΩΝ Τ.Π.Ε ΑΠΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΤΕΣ-ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ.

δραστηριότητα	Διευθυντής	Δάσκαλοι (%)		Μαθητές(%)
		Ναι	όχι	
Διδασκαλία	Ναι	77,27	22,7	0
Χρήση κειμενογράφου	Ναι	86,36	13,6	40
Αλληλογραφία	Ναι	81,8	18,18	30
Συνομιλία(chat)	Ναι	31,81	68,18	40
Μεταφόρτωση	Ναι	86,36	13,6	60

αρχείων				
Ιστοεξερεύνηση	Ναι	95,45	4,5	80
Ηλεκτρονικά παιχνίδια	Ναι	50	50	95
Προγραμματισμός	Όχι	50	50	20
Διοίκηση	Ναι	9,09	90,9	5

3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ Τ.Π.Ε ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

Μερικές από τις σημαντικότερες πρωτοβουλίες και καινοτόμα προγράμματα για την ανάδειξη της καινοτομίας και συγκεκριμένα της σχολική καινοτομίας μέσω της χρήσης Νέων Τεχνολογιών και ειδικότερα των Τ.Π.Ε είναι:

- Το ευρωπαϊκό ερευνητικό πρόγραμμα STEPS που παρουσιάσαμε αναλυτικά σε προηγούμενο κεφάλαιο (από το 2006). <http://insight.eun.org/ww/en/pub/insight/minisites/steps.htm>
- Το δίκτυο CORDIS: ελληνικός κόμβος πληροφόρησης για την έρευνα και την τεχνολογία, Ελληνικό δίκτυο σχολικής καινοτομίας. http://cordis.europa.eu/greece/el/news_rd.htm
- Το ευρωπαϊκό πρόγραμμα σχολικής συνεργασίας μέσω Τ.Π.Ε e-twinning, <http://www.etwinning.net/el/pub/index.htm>
- Οι πρωτοβουλίες του ελληνικού Εθνικού κέντρου τεκμηρίωσης. <http://www.ekt.gr>
- Τα ελληνικά, ευρωπαϊκά και παγκόσμια προγράμματα του ΙΚΥ (Leonardo Da Vinci, Comenius για εκπαιδευτικούς) <http://www.iky.gr/IKY/content/gr/socrates/ellabel.html>
- Η νέα πολιτική του υπουργείου Παιδείας για Έρευνα και Τεχνολογία 2011, <http://www.grnet.gr/>
- Τα Προγράμματα ελληνικής έδρας UNESCO. www.unesco-hellas.gr

- Το Ψηφιακό Σχολείο που αποτελεί μέρος της πρωτοβουλίας για το Νέο Σχολείο. <http://digitalschool.minedu.gov.gr/>
- Τα βραβεία σχολική καινοτομίας του Υπουργείου Παιδείας σε συνεργασία με τη Microsoft. <http://excellence.sch.gr/index.php>
- Το νέο πρόγραμμα διδασκαλίας με τη μέθοδο project. www.oepek.gr
- Σύνδεση με το σχολικό δίκτυο και ειδικότερα με το e-diktyo όπου παρέχονται καινοτόμες εφαρμογές και σενάρια με την χρήση των Τ.Π.Ε.
- Οι καινοτομίες μέσω του καινούργιου ΔΕΠΣ-ΑΠΣ αλλά και του Ολοήμερου σχολείου.
- Δράσεις ηλεκτρονικής φιλιανγνωσίας του ΕΚΕΒΙ και βιβλιοθηκοτεκμηριακή συνεργασία με το ΕΚΤ (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης). www.ekebi.gr/
- Συνεργασία με την ΕΛ.Λ.ΑΚ (Ελληνική Λέσχη Ανοιχτού Κώδικα) για τη δημιουργία ελεύθερων σύγχρονων και ασύγχρονων πλατφόρμων ενημέρωσης και πληροφοριών. www.ellak.gr/
- Σύγχρονη και ασύγχρονη επικοινωνία κυρίως στον τομέα των ξένων γλωσσών κυρίως μέσω του διαγωνισμού του δικτύου “The European Label for innovative projects in language teaching and learning”. <http://ec.europa.eu/education/language/label/index.cfm>
- Συμμετοχή σε δίκτυα βράβευσης εκπαιδευτικής καινοτομίας όπως το TEDx. <http://challenge.tedxathens.com>
- Συμμετοχή σε διαγωνισμούς βράβευσης σχολικής ιστοσελίδας από το υπουργείο Παιδείας. <http://excellence.sch.gr/index.php>
- Διασύνδεση με το δίκτυο του τεχνολογικού Λυκείου.
- Πρόσβαση στην ιστοσελίδα και στις δραστηριότητες του e-yliko για ψηφιακές πρακτικές και ενημέρωση σχετικά με την καινοτομία και τις Τ.Π.Ε. www.e-yliko.gr
- Συνεργασία και συμμετοχή στο «Θεσμός αριστείας και ανάδειξη καλών πρακτικών στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση». Στόχος της δράσης είναι η αξιοποίηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας

που αναπτύσσεται στα σχολεία, ως βάση για τον εμπλουτισμό και την ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού έργου μέσα από την επιβράβευση και την δημόσια ανάδειξη «βέλτιστων πρακτικών» της μαθησιακής διαδικασίας.

- Σύνδεση με τη διαδικτυακή βάση της ψηφιακής βιβλιοθήκης του υπουργείου Παιδείας. <http://repository.edulll.gr/edulll/>
- Το Δίκτυο Σχολικής Καινοτομίας (ΔΣΚ): <http://protovoulia.org/diktyo/diktyo-sxolikus-kainotomias>
- Σύνδεση με το Ευρωπαϊκό Σχολικό Δίκτυο [European Schoolnet](http://www.eun.org/web/guest;jsessionid=CC0C2FE4151F30DAD43CD75879030DD6). <http://www.eun.org/web/guest;jsessionid=CC0C2FE4151F30DAD43CD75879030DD6>
- Η ευρωπαϊκή γωνία των εκπαιδευτικών. http://europa.eu/teachers-corner/index_el.htm
- Η διασύνδεση με τη γενική γραμματεία έρευνας και τεχνολογίας. <http://www.grnet.gr/>

4. ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΗΣ-ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΜΕΣΩ Τ.Π.Ε. ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

Ένα πρώτο βήμα για την ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση πραγματοποιήθηκε στα τέλη του 1997, με την ολοκλήρωση ενός νέου Πλαισίου Προγράμματος Σπουδών Πληροφορικής. Οι αλλαγές που προσπάθησαν να επιτευχθούν, δεν αφορούσαν μόνο στο διδακτικό μέρος, αλλά σχετιζόνταν και με το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται το σύγχρονο ελληνικό σχολείο, όπως για παράδειγμα τα προγράμματα σπουδών, η μεθοδολογία διδασκαλίας, οι προδιαγραφές σχολικών εργαστηρίων κτλ. Με το νόμο 2672/1998, άρθρο 14 (ΦΕΚ 290, τ. Α'), καθιερώθηκε στη δημόσια διοίκηση η ηλεκτρονική επικοινωνία, η οποία ισχύει από 1/3/1999 και σχετίζεται με τη διακίνηση εγγράφων με τηλεομοιοτυπία (FAX) και με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email) (Σαΐτης 2005).

Η προσπάθεια συνεχίστηκε τα τελευταία χρόνια από το Υπουργείο Παιδείας και το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, μέσω του Β' και Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, εφόσον, δόθηκε ώθηση στα εκπαιδευτικά λογισμικά, στην ανάπτυξή τους και στην γενικότερη αξιοποίηση των Τ.Π.Ε στην εκπαίδευση (Παπαδόπουλος 2001). Αξίζει να επισημανθεί σε αυτό το σημείο, ότι η ένταξη των Τ.Π.Ε στην Ελλάδα, δεν έχει ακόμα ολοκληρωθεί ούτε έχει πραγματοποιηθεί πλήρως η ενσωμάτωσή τους στη δημόσια

εκπαίδευση και διοίκηση των σχολείων. Διεθνείς ερευνητές, όπως οι Ράπτης και Ράπτη (2000), οι Harris, Kington και Lee(2001), ο Fluck(2001), υποστηρίζουν ότι η ένταξη των Τ.Π.Ε στη σχολική πράξη δεν έχει ολοκληρωθεί στην πράξη ώστε να μιλάμε για άμεσα καινοτόμα αποτελέσματα γενικότερα στον κόσμο αλλά και ειδικότερα στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα.

Η παρακίνηση και η υποστήριξη των εκπαιδευτικών μεγαλύτερης ηλικίας και των γενικών ειδικοτήτων είναι «εκ των ουκ άνευ» για την επιτυχία των κοινών στόχων. Σε αυτό μπορεί να βοηθήσει η οργάνωση ενδοσχολικής επιμόρφωσης και η παροχή κινήτρων για συμμετοχή των εκ παιδευτικών και σε άλλες επιμορφώσεις-συνέδρια-σεμινάρια, όπως και η δημιουργία ομάδας υποστήριξης με ανάθεση συγκεκριμένων ρόλων στους συμμετέχοντες (Βρασίδης, 2004). Άλλες υποστηρικτικές δράσεις μπορούν να είναι: η συμμετοχή όλης της σχολικής κοινότητας (μαθητών και εκπαιδευτικών) σε «ψηφιακές κοινότητες μάθησης»(Λιοναράκης & Φραγκάκη, 2009) (δίκτυα τύπου “e-twining”, face-book, κ.ά.), η αξιοποίηση της πλατφόρμας του Πανελληνίου Σχολικού Δικτύου, η στενή συνεργασία με φορείς όπως το Ίδρυμα Τεχνολογίας Υπολογιστών.

Μπορεί βέβαια το σχολείο να δημιουργήσει και τα δικά του περιβάλλοντα δικτύωσης, όπως: ιστοσελίδα, ιστολόγιο, πλατφόρμα ασύγχρονης τηλεεκπαίδευσης. Το να μοιράζονται εμπειρίες - αγωνίες, και να δημιουργούνται ευρύτερες ομάδες κοινών ενδιαφερόντων, βοηθά ιδιαίτερα στην επίλυση πολλών προβλημάτων, στην ανταλλαγή και δημιουργία νέων ιδεών και καλών πρακτικών, στη λεγόμενη «διαρκή επιμόρφωση». Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει ένα «παγκόσμιο χωριό» (Σολδάτος, 2008)

Η χρήση των Τ.Π.Ε λοιπόν, διευκολύνει αναμφισβήτητα τις αλλαγές στη δημόσια διοίκηση, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής κυρίως με τον περιορισμό της γραφειοκρατίας και με την ενίσχυση της «**Κοινωνίας των Πολιτών**» (Χλαπάνης 2006). Με βάση τις απαιτήσεις και τα πλαίσια στα οποία κυμαίνεται ο διοικητικός εκσυγχρονισμός, σημαντικές δράσεις και έργα περατώνονται και χρηματοδοτούνται από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους, κυρίως στα πλαίσια των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΕΠΕΑΕΚ I & II).

Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση, είναι αναγκαίο να ανταποκριθεί στα δεδομένα του νέου περιβάλλοντος, αξιοποιώντας στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις Τ.Π.Ε. Σε αυτό το πλαίσιο, πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια ορισμένες σημαντικές θεσμικές

και οργανωτικές αλλαγές στο ελληνικό δημόσιο, με χρηματοδότηση από τα Κοινοτικά Προγράμματα Στήριξης(ΚΠΣ), όπως είναι το **Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»**, το οποίο έχει στόχο την παροχή βελτιωμένων ποιοτικά υπηρεσιών προς τον πολίτη, καθώς και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» (ΕΠ ΚτΠ), που αποτελεί ένα σύνολο ολοκληρωμένων και συμπληρωματικών παρεμβάσεων σε διάφορους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, με στόχο την αξιοποίηση των Τ.Π.Ε και την επιτάχυνση της ανάπτυξης στην Ελλάδα.

Ειδικότερα για την υποστήριξη του διοικητικού έργου των σχολικών μονάδων, παράδειγμα προς την κατεύθυνση της καινοτόμου αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών μπορεί να θεωρηθεί η υιοθέτηση και αξιοποίηση του λογισμικού **e-school** σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Πρόκειται για ένα εξελιγμένο πληροφοριακό πρόγραμμα, το οποίο υποστηρίζει την ηλεκτρονική οργάνωση και επεξεργασία εκπαιδευτικών δεδομένων (π.χ. πρόσβαση του μαθητή στη διδακτέα ύλη, καθώς και σε εναλλακτικό διδακτικό υλικό), αλλά και διοικητικών εργασιών, όπως οργάνωση αρχείων εσόδων-εξόδων του σχολείου, παρουσιολόγιων και βαθμολογιών των μαθητών, κ. ά. Η πλατφόρμα αυτή αναπτύχθηκε από ιδιωτική εταιρεία (Επαφος) με προδιαγραφές του Υπουργείου Παιδείας, δια Βίου Εκπαίδευσης και Θρησκευμάτων και έχει ως στόχο την ενοποίηση των μηχανογραφικών εφαρμογών για τη γραμματειακή υποστήριξη των σχολικών μονάδων, αλλά και του συγχρονισμού αυτών με το Υπουργείο Παιδείας.

Στο σχολείο πρέπει να αξιοποιηθεί το εργαστήριο πληροφορικής ως αίθουσα δράσεων και διδασκαλίας μαθημάτων. Για να γίνει αυτό χρειάζεται κατάρτιση προγράμματος λειτουργίας του εργαστηρίου και παρότρυνση των εκπαιδευτικών. Οι αμοιβές δεν μπορούν να είναι άλλες από ηθικές, ενώ η προβολή πρωτοπόρων εκπαιδευτικών και μαθητών μπορεί να γίνει αφορμή ενεργοποίησης και των υπολοίπων. Το σχολείο καλείται να αποκτήσει όραμα, να φέρει αλλά και να έρθει κοντά με την τοπική κοινωνία, να διαφημίσει το έργο του. Σε αυτό μπορεί να βοηθήσει και η αξιοποίηση της σχολικής βιβλιοθήκης ως αίθουσας διοργάνωση πνευματικών εκδηλώσεων ή ακόμα και ως χώρου πολλαπλών χρήσεων (εκθέσεων έργων μαθητών, ημερίδων, τοπικών διαγωνισμών, διαλέξεων, παρουσιάσεων βιβλίων κ.ά)

Αλλα επίσης προγράμματα και διοικητικά συστήματα που εφαρμόζονται στο σχολείο κυρίως από την προσωπική βούληση του διευθυντή είναι:

- **Το ανοικτό λογισμικό moodle**

Το moodle είναι ένα δικτυακό πρόγραμμα ανοιχτού/ελεύθερου λογισμικού, συστήματος διαχείρισης εκπαιδευτικού περιεχομένου (Course Management System). Το όνομά του παράγεται από τα αρχικά των λέξεων: Modular Object Oriented Developmental Learning Environment (Μορφοματικό Αντικειμενοστραφές Αναπτυξιακό Εκπαιδευτικό Περιβάλλον). Το moodle χρησιμοποιείται σε περισσότερα από 1800 ιδρύματα παγκοσμίως. Υπάρχει και αντίστοιχη λέξη στη Αυστραλιανή Αργκό που σημαίνει «να έχεις μια ιδέα πολύ καιρό στο μυαλό σου για να τη δεις από διαφορετικές πλευρές» (Λατίφης & Χρυσός, 2007).

Λέγοντας δικτυακό πρόγραμμα εννοούμε ότι το πρόγραμμα στηρίζεται πάνω σε δίκτυα υπολογιστών, αλλά κανένας υπολογιστής δεν είναι απαραίτητο να εγκαταστήσει τίποτα. Το μόνο που χρειάζονται είναι ένας τυπικός φυλλομετρητής, που τα περισσότερα, αν όχι όλα, τα λειτουργικά συστήματα διαθέτουν. Με αυτό τον τρόπο το πρόγραμμα είναι ανεξάρτητο πλατφόρμας (platform independent), προσβάσιμο από παντού, και κυρίως προστατευμένο από συχνά προβλήματα υπολογιστών, όπως ιοί, σφάλματα υλικού και λογισμικού. Αξίζει εδώ να αναφέρουμε τον δημιουργό του όλου εγχειρήματος που είναι ο Martin Dougiamas που αποφάσισε να δημιουργήσει αυτή την πλατφόρμα λόγω της απογοήτευσής του από άλλες εκπαιδευτικές πλατφόρμες τηλεκπαίδευσης(πληροφορίες από ιστοσελίδα <http://moodle.org/>).

Με τη φράση σύστημα διαχείρισης εκπαιδευτικού περιεχομένου εννοούμε την πλατφόρμα της τηλεκπαίδευσης. Για να λειτουργήσει 100% οποιαδήποτε πλατφόρμα, χρειάζεται να τροφοδοτηθεί με πληροφορίες. Αυτές τις πληροφορίες μπορεί να τις δίνει ο εκπαιδευτικός μέσα στο μάθημά του, πληροφορίες όπως παράδοση μαθήματος, χρήσιμες συνδέσεις εντός και εκτός δικτύου, έγγραφα, παρουσιάσεις, προγράμματα, διαγωνίσματα κλπ. οι οποίες αποθηκεύονται στο μάθημά του. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μη χρειαστεί να τις ξαναγράψει σε περίπτωση που του ζητηθεί αργότερα να διδάξει το ίδιο μάθημα ξανά (Λατίφης & Χρυσός, 2007).

Με τη διαδικασία ανάκτησης μαθήματος από την πλατφόρμα, μπορεί να πάρει όλες αυτές τις πληροφορίες σε κάποιο μέσο και να τις εγκαταστήσει αργότερα σε κάποια άλλη πλατφόρμα moodle. Ο σκοπός είναι να μη χρειαστεί να ξοδέψει ξανά χρόνο για τον ίδιο σκοπό. Οι εκπαιδευόμενοι από τη μεριά τους απολαμβάνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες της πλατφόρμας με ενδιαφέρον αφού βρίσκονται σε ένα περιβάλλον που μόνο βαρετό δεν μπορεί να τους φανεί (Λατίφης & Χρυσός, 2007).

Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το moodle, λειτουργώντας με τη φιλοσοφία του ανοιχτού λογισμικού, εμπλουτίζεται συνεχώς με χαρακτηριστικά τα οποία ζητούν οι ίδιοι οι χρήστες του σε μια μορφή αλληλεπίδρασης και ανάδρασης με τους προγραμματιστές που αναπτύσσουν το λογισμικό (πληροφορίες από ιστοσελίδα <http://moodle.org/>).

- **Το Αβάκιο.**

Το Αβάκιο είναι ένα πρόγραμμα που παρέχει την δυνατότητα στις γραμματείες των σχολείων να καταχωρούν δεδομένα που αφορούν τους μαθητές (ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, όνομα πατέρα, ταυτότητα κλπ) και τους καθηγητές (ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, χρόνια υπηρεσίας, απουσίες κλπ) καθώς επίσης και γενικά δεδομένα που αφορούν το σχολείο. Μέσα από το πρόγραμμα καταχωρούνται οι απουσίες των μαθητών και των καθηγητών καθώς επίσης και η βαθμολογία που παίρνουν οι μαθητές στο τέλος κάθε τριμήνου και στις εξετάσεις τους στο τέλος της χρονιάς. Επίσης δίνεται η δυνατότητα για εκτύπωση των ενδεικτικών των μαθητών, διάφορων επιστολών, στατιστικών στοιχείων καθώς επίσης και για εξαγωγή των τελικών αποτελεσμάτων (π.χ στάσιμοι μαθητές) και για εκτύπωση των απολυτηρίων.

Επίσης υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης ή όχι, δηλαδή ένα άτομο να έχει πρόσβαση στις απουσίες των μαθητών αλλά να μην έχει πρόσβαση στην βαθμολογία των μαθητών(πληροφορίες από ιστοσελίδα E-Slate : <http://e-slate.cti.gr/>).

- **Το Ωρολόγιο**

Το πρόγραμμα Ωρολόγιο παρέχει την δυνατότητα δημιουργίας του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου και μεταφοράς διδασκαλιών και επιλογών των μαθητών στο Αβάκιο. Υπάρχει δηλαδή επικοινωνία μεταξύ των δύο προγραμμάτων έτσι ώστε να μεταφέρονται δεδομένα από το ένα στο άλλο.

Το ωρολόγιο πρόγραμμα δεν έχει σχέση με βαθμούς μαθητών και δεν υπάρχει περίπτωση να μεταφερθούν σ' αυτό βαθμοί μαθητών από το πρόγραμμα Αβάκιο. Χρησιμοποιείται μόνο για κατασκευή του ωρολογίου προγράμματος των καθηγητών κάθε σχολείου. Επίσης, παρέχει όλες τις διευκολύνσεις στον προγραμματιστή έτσι ώστε να κατασκευάσει το πρόγραμμα με περισσότερη ευκολία και πιο γρήγορα καθώς αυτό είναι πολύ σημαντικό για τη λειτουργία του σχολείου (ιστοσελίδα εταιρίας Αντίνοος: <http://www.antinoos.gr/orologio.htm>).

- **Το ABEKT**

Το Σύστημα Αυτοματισμού Βιβλιοθηκών ABEKT (Αυτοματισμός Βιβλιοθηκών EKT) αυτοματοποιεί πλήρως τις λειτουργίες των σύγχρονων βιβλιοθηκών και

επιτρέπει τη συνεργασία τους σε περιεχόμενο και υπηρεσίες, σύμφωνα με διεθνή πρότυπα. Το ABEKT είναι εγκατεστημένο σε περισσότερες από 2.200 δημόσιες και ιδιωτικές βιβλιοθήκες σε όλη την Ελλάδα και την Κύπρο. Η εφαρμογή λογισμικού έχει αναπτυχθεί πλήρως από το ΕΚΤ, από ομάδα εξειδικευμένη σε θέματα βιβλιοθηκών και εφαρμογών λογισμικού, ενώ από το 1985 έως σήμερα, έχουν αναπτυχθεί 5 εκδόσεις (ABEKT 5.5).

Μάλιστα το 2011 διοργανώνονται από το ΕΚΤ δωρεάν διαδικτυακά σεμινάρια εκπαίδευσης και εκμάθησης του ABEKT στους υπεύθυνους των σχολικών βιβλιοθηκών στην Ελλάδα. Για τη μέγιστη αξιοποίηση των λειτουργιών της εφαρμογής, το ΕΚΤ παρέχει συνεχή τεχνική και βιβλιοθηκονομική υποστήριξη στους χρήστες του συστήματος:

1. αναλαμβάνει την προσαρμογή και εγκατάσταση του ABEKT στις βιβλιοθήκες φορέων που επιθυμούν την ηλεκτρονική διαχείριση των συλλογών τους,
2. διοργανώνει βασικά και επιμορφωτικά εκπαιδευτικά σεμινάρια στο προσωπικό των δημόσιων κεντρικών βιβλιοθηκών και των κινητών μονάδων τους,
3. λειτουργεί υπηρεσία Γραφείου Υποστήριξης συστήματος για τεχνικά θέματα, ενημερώσεις της έκδοσης, επανεγκατάσταση του συστήματος λόγω αλλαγής εξοπλισμού και δικτύων των βιβλιοθηκών, συμβουλές και διευκρινήσεις, θέματα σχετικά με τη βελτιστοποίηση της χρήσης του συστήματος
4. εκδίδει το ηλεκτρονικό ενημερωτικό δελτίο "Οι Δημόσιες Βιβλιοθήκες...Κινούνται" για την ενίσχυση της υποστήριξης και της επικοινωνίας με τις βιβλιοθήκες(πληροφορίες από ιστοσελίδα www.ekt.gr)

- **To Advanced TimeTable:**

Είναι ένα πρόγραμμα ηλεκτρονικής μηχανογράφησης και οργάνωσης που αναπτύχθηκε από την ιδιωτική εταιρία «Έπαφος» το οποίο όπως περιγράφει η εταιρία (Πληροφορίες από ιστοσελίδα εταιρίας ΕΠΑΦΟΣ: <http://www.epafos.gr/>)

:

1. καλύπτει όλους τους τύπους σχολείων
2. ικανοποιεί κάθε είδους περιορισμό σε καθηγητές και τμήματα
3. ελαχιστοποιεί τα κενά των διδασκόντων
4. δίνει αμέσως τη βέλτιστη λύση και απαλλάσσει το σχολείο από μια μόνιμη ταλαιπωρία.

- **Το λογισμικό Members+**

Είναι μια ολοκληρωμένη εφαρμογή που έχει σχεδιαστεί ειδικά για τους Συλλόγους. Αποκρυσταλλώνοντας τη μακρόχρονη εμπειρία και τεχνογνωσία του ΕΠΑΦΟΥ στην ανάπτυξη σύγχρονων ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων το Members+ προσφέρει: (Πληροφορίες από ιστοσελίδα εταιρίας ΕΠΑΦΟΣ: <http://www.epafos.gr/>):

- Απόλυτο έλεγχο σε κάθε τομέα του Συλλόγου
- Ταχύτατη διεκπεραίωση των άλλοτε χρονοβόρων διαδικασιών
- Άμεση και αξιόπιστη ενημέρωση για όλα τα δεδομένα
- Νέα κανάλια επικοινωνίας με τα μέλη σας
- Αξιοπιστία και απόδοση σε κάθε λειτουργία

Το **Members+** της εταιρίας Έπαφος, προσφέρει την πλέον αξιόπιστη πληροφόρηση για μέλη, υποψήφια μέλη, οικονομικά στοιχεία, συνδρομές. Εξαλείφει τη διασπορά των πληροφοριών, βελτιώνει την ποιότητα στη λειτουργία του Συλλόγου και, κυρίως, σας απαλλάσσει από τα δεκάδες καθημερινά προβλήματα που ροκανίζουν τον πολύτιμο χρόνο όλων. Κατάλληλο και για Σχολικές Επιτροπές, καθώς διαχειρίζεται προμηθευτές και ταμείο(Πληροφορίες από ιστοσελίδα εταιρίας ΕΠΑΦΟΣ: <http://www.epafos.gr/>).

- **Ο ΕΠΑΦΟΣ**

Αφορά περισσότερο τα σχολεία στην Κύπρο.Βασικές λειτουργίες του συστήματος (μεταξύ άλλων) είναι ως πιο κάτω:

1. Αίτηση συμμετοχής στις Παγκύπριες εξετάσεις.
2. Δήλωση μαθημάτων για σκοπούς απόλυσης και πρόσβασης στα ΑΑΕΙ.
3. Δήλωση προτιμήσεων για ΑΕΙ Κύπρου.
4. Ενοποίηση βάσεων δεδομένων από τα σημεία συγκέντρωσης σε ενιαία βάση.
5. Εισαγωγή βαθμολογιών και δημιουργία ενιαίας βάσης για το λογισμικό των προτιμήσεων των ΑΕΙ Ελλάδας.
6. Δήλωση προτιμήσεων για ΑΕΙ Ελλάδας.
7. Ενοποίηση βάσεων δεδομένων από τα σημεία συγκέντρωσης σε ενιαία βάση.
8. Εργαλείο -βοήθημα προς τους υποψήφιους για τις επιλογές τους μέσω διαδικτύου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τίτλος της εργασίας: Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ Τ.Π.Ε ΩΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ: ΜΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.

Όνομα και Επίθετο: Γεώργιος Ποταμιάς

Επαγγελματική θέση/κατάσταση και e-mail:

Δάσκαλος, υποψήφιος διδάκτωρ, giogeo_gr@yahoo.co.uk

Επεβλέπων καθηγητής:

Ιορδανίδης Γεώργιος, Επίκουρος καθηγητής, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.

Περίληψη:

Δομή Περίληψης

- **Θεωρητικό πλαίσιο με βιβλιογραφικές παραπομπές:**

Στον πυρήνα του μετασχηματισμού των καινοτόμων εκπαιδευτικών και διοικητικών δομών μιας σύγχρονης σχολικής μονάδας, δεσπόζουσα θέση κατέχουν οι Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (Πασιάς, 2006). Η χρήση των Τ.Π.Ε στη σχολική πρακτική θεμελιώνεται σε αναλύσεις οικονομικού, οργανωτικού και παιδαγωγικού προβληματισμού (OECD, 2001). Στην περίπτωση των εκπαιδευτικών μονάδων, βασικό ρόλο για την εφαρμογή των καινοτομιών έχει η σχολική διεύθυνση-ηγεσία (Ιορδανίδης, 2006). Η εκπαιδευτική ηγεσία πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις αλλά και ικανότητες ώστε μέσα από τη ριζική αναδιαμόρφωση του σχολικού ήθους (παιδαγωγική, διοικητική κουλτούρα, σχολικό κλίμα) να λειτουργήσει ως μοχλός ή καταλύτης (Rogers, 2003) για την αποτελεσματική εισαγωγή, διαχείριση της καινοτομίας.

- **Εστίαση της έρευνας- Σκοπός/ερευνητικά ερωτήματα:**

Στόχος της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης είναι: α) να διερευνηθεί ο καινοτόμος ή μη, σύμφωνα με το μοντέλο του Rogers (2003), ρόλος της σχολικής διεύθυνσης στην εισαγωγή, χρήση των Τ.Π.Ε σε πραγματική σχολική μονάδα και β) να εξεταστεί συστηματικά ο ρόλος της σχολικής διεύθυνσης στην εισαγωγή των Τ.Π.Ε ως καινοτομία στη σχολική ζωή στην πράξη, σε δημόσιο δημοτικό σχολείο, όπου εξετάζεται αναλυτικά όλη η περιπλοκότητα και η εμπλοκή της διεύθυνσης στη διάχυση και εφαρμογή της καινοτομίας σε πραγματικό σχολικό περιβάλλον, με ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά (οικονομικά, κοινωνικά προβλήματα) που το καθιστούν ιδιαίτερο και ξεχωριστό, δηλαδή άξιο προς μελέτη.

- **Μέθοδοι:**

Βασικό ερευνητικό και μεθοδολογικό εργαλείο ερμηνείας του ρόλου του διευθυντή ως μοχλού και καταλύτη εισαγωγής καινοτομιών είναι η μελέτη περίπτωσης όπως αυτή ορίζεται από τους Cohen & Manion (1996) και κυρίως από τον R. K. Yin (2003, 2009) μέσω ερευνητικού πρωτοκόλλου. Η βασικότερη θεωρία ερμηνείας εισαγωγής της καινοτομίας είναι του Rogers (2003) και λιγότερο οι θεωρίες εισαγωγής και διαχείρισης αλλαγής, των Fullan (1991) και Lewin (Schein, 1995). Επίσης βασικός συντελεστής στη μορφοποίηση του ερευνητικού πλαισίου ήταν οι έρευνες STEPS, SITES του ΟΟΣΑ καθώς και η έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη μάθηση και την καινοτομία στα σχολεία της Ευρώπης το 2011. Οδηγοί ήταν επίσης, εκτός από τις μελέτες περίπτωσης των προηγούμενων ερευνών, τα «Methodology for Case Studies of Organisational Change και «A Workbook for Case Studies Of Organisational Change» του ΟΟΣΑ.

- **Ευρήματα:**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης του σχολείου που ερευνήθηκε, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι ο **καταλύτης** εισαγωγής

καινοτομιών μέσω των Τ.Π.Ε. Το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου ουσιαστικά αποτελεί τον **μοχλό** προώθησης της καινοτομίας και της αλλαγής τόσο στη διοίκηση όσο και στην παιδαγωγική διάσταση του εκπαιδευτικού έργου. Η παρουσία και δραστηριότητα του διευθυντή σε συνδυασμό με τη βαθιά συνεργασία του υποδιευθυντή και μικρής ομάδας καινοτόμων εκπαιδευτικών ενίσχυσε και «ανέφλεξε» περισσότερο ήδη προϋπάρχουσες δομές και ψήγματα καινοτομίας, επηρεάζοντας και αναμορφώνοντας το γενικότερο σχολικό ήθος και κλίμα του σχολείου τόσο παιδαγωγικά όσο και διοικητικά. Οι θετικές συνέπειες της καινοτομίας διαχέονται συστημικά όχι μόνο στο στενό σχολικό περιβάλλον αλλά και στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται οργανικά η σχολική μονάδα.

- **Συμπεράσματα: συνεισφορά της έρευνας στο θέμα ή προτάσεις που προκύπτουν άμεσα από τα ευρήματα:**

Με την παρούσα εργασία δίδεται μια αναλυτική περιγραφή του βασικού ρόλου του διευθυντή σχολικής μονάδας στην εισαγωγή και διαχείριση της καινοτομίας μέσω των Τ.Π.Ε σε ένα δημόσιο, δωδεκαθέσιο δημοτικό σχολείο αστικής περιοχής, με φιλοδοξία τον προβληματισμό και τη συνειδητοποίηση του βαθύτατου παιδαγωγικού και οργανωτικού ρόλου του ηγέτη-διευθυντή στην πρωτοπορία και ανάδειξη του σχολικού οργανισμού. Ευκαταίο είναι τα ευρήματα της εργασίας να αποτελέσουν αφορμή τόσο για περαιτέρω μελέτη της καινοτόμου επίδρασης των Τ.Π.Ε σε σχολικές μονάδες με περιορισμένους οικονομικούς πόρους και κοινωνικές δυσκολίες όσο και αφορμή για συνειδητοποίηση του επιδραστικού ρόλου του διευθυντή στη διαμόρφωση κουλτούρας καινοτομίας.

Λέξεις-κλειδιά: Διευθυντής, Καινοτομία, Τ.Π.Ε, Μελέτη περίπτωσης, Δημοτικό σχολείο.

- **Βιβλιογραφικές αναφορές**

Ιορδανίδης, Γ. (2006). «Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής» στο Μπαγάκης, Γ. (επιμ.)(2006). *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*. Αθήνα: Μεταίχμιο, 90-98.

Πασιάς, Γ. (2006). *Ευρωπαϊκή Ένωση και Εκπαίδευση. Εκπαιδευτικός λόγος και πολιτικές (2000-2006)*. Αθήνα: Gutenberg.

Cohen, L. & Manion, M. (1997). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Fullan, M. (1991). *The New Meaning of Educational Change*. London: Cassell.

OECD (2001). *Learning to Change: ICT in Schools*. Paris: OECD.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. California: SAGE Publications

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.

Schein, E. H. (1995). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. Retrieved November 12, 2010, from http://www.a2zpsychology.com/articles/kurt_lewin%27s_change_theory.htm

ABSTRACT OF DISSERTATION

Title: CONTRIBUTION OF THE SCHOOL HEAD IN THE INTRODUCTION AND IMPLEMENTATION OF ICT AS AN INNOVATION: A CASE STUDY.

Name and surname: Georgios Potamias

Professional status/e-mail:

Teacher, Phd student /giogeo_gr@yahoo.co.uk

Supervisor: Georgios Iordanidis, Assistant Professor, Department of Primary Education, University of Western Macedonia, Greece.

Abstract:

- Theoretical part.

Information and Communications Technologies are considered to hold a dominant position at the core of the transformation of innovation in both educational and administrative ethos in a modern school (Pasias, 2006). In this paper, the impact on innovation through the use of ICT technologies in school practice is founded on the overwhelming international analysis of economic, organizational and pedagogical concerns (OECD, 2001). In the case of educational organizations, school administration and leadership emerge as a key factor in the implementation of innovations (Iordanidis, 2006). Educational leadership must have the necessary knowledge and qualified skills in order to radical reshape modern school ethos (pedagogical- administrative culture, school climate) and serve as a lever or catalyst (Rogers, 2003) for the effective introduction and successful management of innovation.

- Focus of research-purpose / research questions.

The aim of this case study is: a) to explore the innovative or not, role of the school head in the introduction and implementation of ICT as innovation in a given school organization, based mainly on the diffusion of innovations model of Rogers (2003) and b) to examine the systemic role of school management in the introduction of ICT as a contextual innovation in praxis that can reshape school ethos in a Greek public elementary school, whilst examining in detail the differentiated involvement of the school administration in the dissemination and application of innovation in a given educational and social context. In particular, the grave challenges and intrinsic characteristics of this school unit (economic and social status) make it distinct and special, therefore worthy of study.

- Methods.

The basic research and methodological tool for the interpretation of the role of school head as a lever and catalyst in the introduction and implementation of ICT as innovation in this study, is the case study method as defined by L. Cohen & M. Manion (1996) and especially R. K. Yin (2003, 2009). Basis for the theoretical interpretation of innovation is Rogers' "diffusion of innovations" theory (2003). Fulan's (1991) and Lewin's (Schein, 1995) models of organizational change are also used to a lesser extent, as to interpret organizational change in the given school. Key factor in shaping this research's core framework are also the STEPS, and SITES studies, both carried out by OECD and the European Commission survey on learning and innovation in Europe's schools study (European Commission, 2011). Elements for forming the final study framework were also taken by the "Methodology for Case Studies of Organizational Change" and "A Workbook for Case Studies of Organizational Change" textbooks published by the OECD.

- Findings/Results.

According to the case study's results, the school's head is the catalyst for the introduction and diffusion of innovation through ICT. The rest of the school's personnel are essentially a lever to promote innovation in both administrative and educational dimension of educational praxis. The presence and the activity of the school's head, in conjunction with the deep collaboration of the deputy school head and a small group of innovative teachers who reinforce and "inflammate" already existing sparkles and flakes of innovation, are reforming school ethos and climate in the general school context. The positive effects of the diffusion of innovation cannot not only be narrowed in the given school environment but systemically affect broader social context in which school plays an integral and coherent role.

- Conclusion- Contribution to research in the topic or suggestions arising directly from the findings.

This paper gives a detailed description of the basic role of a school manager in the introduction and management of ICT innovation in a public, elementary school situated in a Greek socially challenged urban area. Its ambition is to reflect and evoke awareness for the crucial educational and organizational role of the school head in promoting innovation through ICT in a school organization. Findings and results of this work can be a motive for further study on the impact of ICT innovation in schools with limited financial resources and social challenges and can become a great stimulus for raising awareness concerning the influential role of the school head in shaping innovational ethos.

Keywords: School administration, Innovation, ICT, Case Study, Elementary school.

References:

Ιορδανίδης, Γ., (2006). Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής. Συλλογικό έργο *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*. επιμέλεια Μπαγάκης Γεώργιος. Αθήνα: Μεταίχμιο. σελ. 90-98.(In Greek).

Πασιάς, Γ. (2006). *Ευρωπαϊκή Ένωση και Εκπαίδευση. Εκπαιδευτικός λόγος και πολιτικές (2000-2006)*, τομ.Β', Αθήνα:Gutenberg.(In Greek).

Cohen, L. & Manion, M. (1997). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο. (In Greek).

Fullan, M. (1991). *The New Meaning of Educational Change*. London: Cassell

OECD (2001). *Learning to Change: ICT in Schools*. Paris: OECD

Yin, R K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Fourth Edition.. California: SAGE Publications

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.

Schein, E. H. (1995). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. Retrieved November 12, 2010, from http://www.a2zpsychology.com/articles/kurt_lewin%27s_change_theory.htm

