



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το σχολείο «ως μανθάνων» οργανισμός: Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Δυτικής Θεσσαλονίκης αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων μέσα από τον μετασχηματισμό τους σε οργανισμούς μάθησης

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ

ΙΩΣΗΦΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Registration No. STU-31111220

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2025



ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το σχολείο «ως μανθάνων» οργανισμός: Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Δυτικής Θεσσαλονίκης αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων μέσα από τον μετασχηματισμό τους σε οργανισμούς μάθησης

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

ΙΩΣΗΦΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2025

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © ΙΩΣΗΦΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ, 2025

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή

ΙΩΣΗΦΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Το σχολείο «ως μανθάνων» οργανισμός: Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Δυτικής Θεσσαλονίκης αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων μέσα από τον μετασχηματισμό τους σε οργανισμούς μάθησης

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος).....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Η ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Ιωσηφίδης Γεώργιος, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο: Το σχολείο «ως μανθάνων» οργανισμός: Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Δυτικής Θεσσαλονίκης αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων μέσα από τον μετασχηματισμό τους σε οργανισμούς μάθησης, 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/ Η Δηλών/ ούσα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	viii
Abstract	ix
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελ.10
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	σελ.13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΜΑΝΘΑΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	σελ.13
1.1. Η έννοια, η ιστορία και τα χαρακτηριστικά του μανθάνοντος οργανισμού	σελ.13
1.2. Η οργανωσιακή κουλτούρα του μανθάνοντος οργανισμού	σελ.15
1.3. Η σημασία της αναστοχαστικής πρακτικής	σελ.16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Δομές και στρατηγικές για την υποστήριξη της μάθησης	σελ.17
2.1 Δομές υποστήριξης μάθησης	σελ.17
2.2 Η σημασία της Οργανωσιακής κουλτούρας στο πλαίσιο της μάθησης	σελ.18
2.3 Η σχέση και η εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής στο σχολικό πλαίσιο	σελ.20
2.4 Στρατηγικές διευθυντών για την υποστήριξη της μάθησης	σελ.21
2.5 Η σημασία της επαγγελματικής ανάπτυξης	σελ.22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Προκλήσεις και περιορισμοί	σελ.24
3.1 Αντίσταση στην αλλαγή	σελ.24
3.2 Έλλειψη πόρων	σελ.25
3.3 Οργανωσιακή κουλτούρα	σελ.25
3.4 Έλλειψη υποστήριξης διαχείρισης	σελ.26
Συμπεράσματα του θεωρητικού μέρους	σελ.27
Ανασκόπηση ερευνών θεωρητικού μέρους	σελ.29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	σελ.32

4.1 Μέθοδος έρευνας	σελ.32
4.2 Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα	σελ.33
4.3 Εργαλεία συλλογής δεδομένων	σελ.34
4.4 Δείγμα και ερευνητικό πλαίσιο	σελ.34
4.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	σελ.35
4.6 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων	σελ.36
4.7 Ηθικές αρχές	σελ.36
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	σελ.38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Παρουσίαση Ευρημάτων	σελ.38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συζήτηση - Ερμηνεία Αποτελεσμάτων	σελ.54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	σελ.64
Βιβλιογραφία	σελ.67
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	σελ.67
Ελληνική βιβλιογραφία	σελ.73
Παράρτημα	σελ.77

Περίληψη

Η παρούσα εργασία ανήκει στο επιστημονικό πεδίο της εκπαιδευτικής διοίκησης και παιδαγωγικής με έμφαση στη μελέτη του σχολείου ως μαθαίνοντα οργανισμό. Σκοπός της είναι η διερεύνηση της έννοιας του μαθαίνοντος οργανισμού στο εκπαιδευτικό περιβάλλον εστιάζοντας στρατηγικές και δομές που προάγουν τη συνεχιζόμενη βελτίωση και τη συνεργατική ανατροφοδότηση για την ενίσχυση της μάθησης. Η μεθοδολογία που ακολουθείται περιλαμβάνει βιβλιογραφική ανασκόπηση και ανάλυση περιπτώσεων σχολικών μονάδων που εφαρμόζουν πρακτικές μαθαίνοντος οργανισμού. Τα αποτελέσματα της μελέτης αναδεικνύουν τις προκλήσεις που σχετίζονται με την αντίσταση στην αλλαγή και την έλλειψη υποστήριξης ενώ παράλληλα προτείνονται στρατηγικές για την ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ εκπαιδευτικών και τη δημιουργία υποστηρικτικής κουλτούρας.

Λέξεις-Κλειδιά

Μαθαίνων οργανισμός, αναστοχασμός, συνεργασία, εκπαιδευτική καινοτομία, οργανωσιακή κουλτούρα.

Abstract

This paper belongs to the scientific field of Educational Administration and pedagogy with emphasis on the study of the school as a learning organization. Its purpose is to explore the concept of a learning organization in the educational environment by focusing strategies and structures that promote continued improvement and collaborative feedback to enhance learning. The methodology followed includes a literature review and analysis of cases of school units applying practices of learning organization. The results of the study highlight the challenges associated with resistance to change and lack of support while proposing strategies to develop collaboration between teachers and create a supportive culture.

Keywords

Learning organization, reflection, cooperation, educational innovation, organizational culture.

Εισαγωγή

Η έννοια του σχολείου ως μανθάνοντος οργανισμού, έχει τεράστια σημασία στην πρόσφατη θεωρία και πρακτική στην εκπαίδευση. Όταν αναφερόμαστε στην έννοια του μανθάνοντος οργανισμού, νοούμε έναν οργανισμό που βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη, εστιάζει στη σημασία της συλλογικής μάθησης, ενώ παράλληλα, είναι ζωντανός και προσαρμόζεται στις νέες κοινωνικές συνθήκες και επιταγές. Στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, συνεπάγεται την ανάγκη τα σχολεία να ενστερνιστούν πρακτικές που θα ενισχύσουν τη συνεργασία και την επικοινωνία, τόσο μεταξύ εκπαιδευτικών όσο και μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Luhn (2016) ο μανθάνων οργανισμός μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά τη γνώση αλλά και να την χρησιμοποιήσει για προσωπική και συλλογική ανάπτυξη.

Η ανάγκη ύπαρξής του, υπαγορεύεται από την ταχύτητα αλλαγής του κόσμου, η οποία αυξήθηκε ραγδαία κατά τη διάρκεια του 21ου αιώνα, ενώ συνακόλουθα αυξήθηκαν και οι προκλήσεις των εκπαιδευτικών δομών (Ζωγόπουλος, 2019). Λόγω των διαρκώς μεταβαλλόμενων κοινωνικών επιταγών, λοιπόν, τα σχολεία ωθούνται να λειτουργούν ως μανθάνοντες οργανισμοί, αναζητώντας νέες προσεγγίσεις και στρατηγικές και να φροντίζουν τις ανάγκες του συνόλου του σχολικού πληθυσμού (Fullan, 2020). Για αυτό το λόγο, κρίνεται σήμερα, περισσότερο από ποτέ αναγκαία η ανάπτυξη της μαθησιακής κουλτούρας και η ενίσχυση της επαγγελματικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών. Ο αναστοχασμός, διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο καθώς επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να αξιολογήσουν την πρακτική τους για να συνειδητοποιήσουν ποιες διδακτικές τους πρακτικές είναι αναγκαίο να τροποποιηθούν (Schön, 2017).

Πιο συγκεκριμένα, ο Schön (2017), ορίζει τον αναστοχασμό ως μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει την διαδικασία επεξεργασίας και ερμηνείας των εμπειριών από τον επαγγελματία εκπαιδευτικό προς τη δημιουργία νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Αυτή η ικανότητα των εκπαιδευτικών να αντανακλούν τις πρακτικές τους είναι θεμελιώδης για την ανάπτυξη των σχολικών οργανισμών σε μανθάνοντες οργανισμούς, διότι, μέσω του προβληματισμού, τροποποιείται και βελτιώνεται η διδασκαλία στο βέλτιστο βαθμό. Η διαδικασία αυτή, σύμφωνα με τον Brookfield (2017), καθώς γεφυρώνει τη θεωρία με την

πράξη, μπορεί ακόμη και να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς, να αναγνωρίσουν και να διορθώσουν λάθη αλλά και να προωθήσουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στη διδασκαλία (Boudouaia et al., 2024).

Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερα κρίσιμη θεωρείται η δημιουργία ομάδων συνεργασίας και Δικτύων επαγγελματικής υποστήριξης μεταξύ των εκπαιδευτικών που ενισχύουν τη μάθηση και αναπτύσσονται ή διατηρούν την ανάπτυξή τους με οφέλη για το σύνολο του μανθάνοντος οργανισμού, όπως υπογραμμίζεται από τον (Mondal & National University of Educational Planning and Administration (NUEPA), 2020). Η συνεργασία, στην ουσία, παρέχει στους εκπαιδευτικούς μια οδό για την ανταλλαγή ιδεών, τη συζήτηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν και το σχεδιασμό στρατηγικών που ενισχύουν αποτελεσματικά τη διδασκαλία και τη μάθηση. Επιπλέον, η συνεργασία αυτή ενισχύει την κοινή ευθύνη και συμμετοχή για να βοηθήσει το σχολείο να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του ως οργανισμού μάθησης.

Ωστόσο, η μετάβαση του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος σε μανθάνοντα οργανισμό, πολλές φορές είναι συνώνυμο προκλήσεων. Κυριότερη ανάμεσα σε αυτές είναι η αντίσταση στην αλλαγή και η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση. Σύμφωνα με τον Argyris (2008), πολλοί εκπαιδευτικοί μπορεί να είναι διστακτικοί στην υιοθέτηση νέων πρακτικών κυρίως λόγω συνήθειας και έλλειψης υποστήριξης. Ως εκ τούτου, η σχολική ηγεσία πρέπει να αναγνωρίσει αυτά τα είδη θεμάτων και να παρέχει ένα χρήσιμο περιβάλλον που διευκολύνει τη συνεργασία και τις αντανάκλαστικές διαδικασίες, όπως προτείνεται από την Hargreaves & Ainscow (2015).

Σε αυτή την κατεύθυνση μπορεί να συμβάλει μια θετική κουλτούρα, η οποία μπορεί να επιτρέψει την ελεύθερη ροή επικοινωνίας και αμοιβαίας υποστήριξης. Από την άλλη πλευρά, είναι εξίσου απαραίτητο οι εκπαιδευτικοί να πιστεύουν ότι οι απόψεις και οι προτάσεις τους είναι σημαντικές και πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στην πραγματικότητα, μια οργανωτική κουλτούρα μπορεί να αναπτυχθεί καλά και μπορεί επίσης να επηρεάσει το κίνητρο και τη δέσμευση των εκπαιδευτικών και την αποτελεσματικότητα του σχολείου ως Οργάνωσης Εργασίας (Ang'ana & Ongeti, 2023).

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στο σχολείο ως μια μανθάνουσα οργάνωση, με επίκεντρο την ανάγκη για προβληματισμό και συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Παρουσιάζει μια ανάλυση υποστηρικτικών δομών και στρατηγικών για τη βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας με βάση τις προκλήσεις που θα μπορούσε να συνεπάγεται αυτή η μετάβαση. Παράλληλα, προτείνονται ορισμένα μέτρα μέσω των οποίων η οργανωτική κουλτούρα και η εκπαιδευτική ηγεσία στα σχολεία μπορούν να βελτιωθούν με σκοπό τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες κοινωνικές επιταγές.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι μέσα από μία ημιδομημένη συνέντευξη που απευθύνεται στους εκπαιδευτικούς να εξετάσει το βαθμό στον οποίο οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί της Δυτικής Θεσσαλονίκης λειτουργούν ως μανθάνοντες οργανισμοί. Η επιλογή της ημιδομημένης συνέντευξης δίνει τη δυνατότητα να αλλάξει η διάταξη των ερωτήσεων όποτε κριθεί απαραίτητο και να υποβληθούν επίσης μερικές ανοικτές ερωτήσεις που θα βοηθήσουν στην κατανόηση των απαντήσεων που δόθηκαν στις ερωτήσεις του κλειστού τύπου.

Αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια του μανθάνοντος οργανισμού, της οργανωσιακής κουλτούρας και η σημασία του αναστοχασμού. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι δομές και οι στρατηγικές για την υποστήριξη της μάθησης, η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στο πλαίσιο της μάθησης, η σχέση και η εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής στο σχολικό πλαίσιο, οι στρατηγικές των διευθυντών για την υποστήριξη της μάθησης και η σημασία της επαγγελματικής ανάπτυξης. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά τις προκλήσεις και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα κατά τη διαδικασία του μετασχηματισμού της σε μανθάνοντα οργανισμό και συγκεκριμένα γίνεται λόγος για την αντίσταση τις αλλαγές, την έλλειψη πόρων και την οργανωτική κουλτούρα. Στο τέλος του θεωρητικού μέρους της μελέτης παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από την βιβλιογραφική επισκόπηση και προτάσεις που προωθούν το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε μονάδα που μαθαίνει.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Μανθάνων Οργανισμός

1.1 Η έννοια, η ιστορία και τα χαρακτηριστικά του μανθάνοντος οργανισμού

Καθώς η συνεχής ανάγκη για μάθηση και προσαρμογή σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον έχει αποτελέσει το κεντρικό ζητούμενο των ημερών μας, ο Μανθάνων Οργανισμός έχει μεταβληθεί σε προτεραιότητα στη σύγχρονη εκπαίδευση. Ως έννοια, υποστηρίζει ότι τα σχολεία και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί πρέπει να ενισχύσουν την ικανότητα των μελών τους να ανταγωνίζονται και να καινοτομούν, να επιτυγχάνουν δηλαδή υψηλότερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Kools & Stroll, 2016; Παπάζογλου & Κουτούζης, 2016). Ειδικότερα, τα σχολεία καλούνται να διαδραματίσουν το ρόλο των οργανισμών μάθησης, αναπτύσσοντας ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον με έμφαση στη συνεργασία, τον προβληματισμό και την καινοτομία (Illeris, 2013).

Η έννοια του μανθάνοντος οργανισμού, έχει τις ρίζες της στον επιστημονικό τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων, αλλά βρίσκει εφαρμογή στον τομέα της εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, ο Peter Senge (1990), θεώρησε τον Μανθάνοντα Οργανισμό, ως έναν οργανισμό που εμπεριέχει τη μάθηση αλλά και την προσαρμογή στις στρατηγικές του. Η προσαρμογή αυτή, σύμφωνα με τους Kools και Stoll (2016), βοήθησε τους οργανισμούς να κατανοήσουν βαθύτερα την ανάπτυξή τους, να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις κοινωνικές αλλαγές και να αναπτύξουν καλύτερες επιδόσεις σε σύγκριση με άλλους.

Όπως προτείνει ο Illeris (2013), οι θεωρίες μάθησης συμπεριλαμβάνουν τη γνωστική, συναισθηματική αλλά και κοινωνική διάσταση της μαθησιακής διαδικασίας, όμως κρίνεται απαραίτητο παράλληλα με αυτές τις πτυχές να εξεταστούν και οι οργανωτικές διαδικασίες μάθησης. Ο συνδυασμός των διαστάσεων παρέχει έτσι μια σφαιρική εικόνα για την πολυπλοκότητα της μαθησιακής διαδικασίας σε οργανισμούς, και παράλληλα το έδαφος για την επινόηση στρατηγικών που διευκολύνουν τη μάθηση και την ανάπτυξη στο πλαίσιό τους.

Αναφορικά με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του μανθάνοντος οργανισμού, γίνεται αντιληπτό ότι ξεχωρίζει για την έμφυτη ικανότητά του να μαθαίνει και να προσαρμόζεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες κοινωνικές επιταγές, καθώς και να αναπτύσσεται συλλογικά. Ένας μανθάνων οργανισμός, επομένως, επενδύει σε διαδικασίες που προωθούν τόσο την ατομική όσο και τη συλλογική μάθηση, ενώ παράλληλα έχει ως έρεισμα την ομαδική εργασία και τη συνεργασία των μελών του (Cagatan & Quirap, 2024). Αντικατοπτρίζει το σύνολο των οργανισμών που προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος, με στόχο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες όλων των μελών τους, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους.

Οι Kools και Stoll (2016), αναγνωρίζουν την ύπαρξη ενός σαφούς οράματος που διαθέτουν οι οργανισμοί αυτοί, το οποίο βασίζεται στη μάθηση και τη συνεργασία. Ειδικότερα, σχετίζονται άρρηκτα με τη δημιουργία ενός μαθησιακού περιβάλλοντος όπου οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές αισθάνονται ελεύθεροι να μοιραστούν τις ιδέες τους, να πειραματιστούν σε νέες, καινοτόμες στρατηγικές αλλά και να προτείνουν λύσεις, με στόχο τη συνολική βελτίωση του οργανισμού.

Στο πλαίσιο αυτό, η συνεργασία αποτελεί ζωτικό συστατικό που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του μανθάνοντος οργανισμού. Σύμφωνα με τους Papazoglou & Koutouzis (2020), στους κόλπους του οργανισμού αυτού, προάγεται η συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και της ηγεσίας, ενώ ανταλλάσσονται βέλτιστες πρακτικές και παρέχεται ένα θετικό κλίμα μάθησης, όπου η συνεργασία και η αλληλοϋποστήριξη αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά. Ένας τέτοιος οργανισμός, λαμβάνει διάφορες μορφές όπως ομάδες μάθησης, κοινοτικές δράσεις και διατομεακές συνεργασίες, με στόχο τη βελτίωση της συλλογικής μάθησης και του συνόλου της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Σύμφωνα με τους Cagatan & Quirap (2024), η συνεργασία ενισχύει την αίσθηση της κοινότητας και της συνοχής στο σχολείο, γεγονός που προάγει την ενεργό συμμετοχή και τη δέσμευση μεταξύ των εκπαιδευτικών. Στο πλαίσιο αυτό, οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται, ενώ δημιουργείται ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς που ενισχύει τη διαδικασία επικοινωνίας και συνεργασίας με στόχο τη βελτίωση των εκπαιδευτικών πρακτικών.

1.2 Η οργανωσιακή κουλτούρα του μανθάνοντος οργανισμού

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Το πλαίσιο της περιλαμβάνει κοινές αξίες, πεποιθήσεις και πρακτικές που καθοδηγούν την καθημερινή του λειτουργία (Λάζου-Μπαλτά & Παπαροϊδάμη, 2019). Ως έννοια, σημαίνει κάτι περισσότερο από ένα σύνολο χαρακτηριστικών. Είναι η ουσία της ταυτότητας του οργανισμού και, ως εκ τούτου, επηρεάζει τις αλληλεπιδράσεις των μελών του (Schein, 2015). Μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα ωθεί τα μέλη του οργανισμού στη συνεργασία, την καινοτομία και την παραγωγικότητα (Ortenbland, 2004). Τα στοιχεία αυτά, ενισχύουν τη μάθηση προάγοντας την ανάπτυξη τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τους Kalogeratos & Pierrakeas (2021), τα στοιχεία αυτά, αλληλοεπιδρούν και αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, εμπεριέχει τα χαρακτηριστικά που του επιτρέπουν να είναι μοναδικός και ξεχωριστός, όπως οι αξίες, οι κανόνες αλληλεπίδρασης και οι προσδοκίες των μελών του. Μια ανοιχτή σχολική κουλτούρα ενθαρρύνει την επικοινωνία, τη ελεύθερη διακίνηση ιδεών και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εκπαιδευτικών ενώ ενθαρρύνει το αμοιβαίο ενδιαφέρον για συνεργασία (Ponnuswammy & Monohar, 2016). Αντίθετα, μια κλειστή - καταπιεστική κουλτούρα, εξαλείφει την αλληλεπίδραση και καταστέλλει την καινοτομία, επηρεάζοντας την ίδια τη διαδικασία της εκπαίδευσης, (Papazoglou & Koutouzis, 2020).

Καταδεικνύεται λοιπόν ότι είναι φανερή η ανάγκη να τονωθεί η ελεύθερη έκφραση γνώμης και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων προκειμένου να είναι υγιής η οργανωσιακή κουλτούρα. Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερα σημαντική είναι και η ασφάλεια προκειμένου να διασφαλιστεί η συμμετοχή και η καινοτομία. Σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, ενθαρρύνεται η ικανότητα των εκπαιδευτικών να αναλαμβάνουν κινδύνους και να δοκιμάζουν νέους μεθόδους διδασκαλίας επιτυγχάνοντας καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα (Gurr, 2023).

1.3 Η σημασία της αναστοχαστικής πρακτικής

Η έννοια του αναστοχασμού, αποτελεί την πεμπτουσία της ανάπτυξης του μανθάνοντος οργανισμού, καθώς συμβάλλει τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική εξέλιξη

των εκπαιδευτικών. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η πτυχή τους επιτρέπει να προβληματιστούν σχετικά με τις μεθόδους διδασκαλίας τους, να τις αξιολογήσουν αλλά και να προσπαθήσουν να κάνουν αλλαγές για τη βελτίωση τους (Lee, 2018). Έτσι, στο πλαίσιο της διαδικασίας του αναστοχασμού, εδραιώνεται ένα ευνοϊκό περιβάλλον μάθησης, που χαρακτηρίζεται από την καινοτομία και εστιάζει στη συνεχόμενη βελτίωση και εξέλιξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Schön, 2017).

Παράλληλα, δημιουργείται μία συλλογική κοινότητα, που επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς που συμμετέχουν να μοιραστούν τις εμπειρίες τους και να επωφεληθούν από τους άλλους, συμβάλλοντας στην συλλογική ανάπτυξη του οργανισμού μάθησης, όπως υποστηρίζει ο Reyes (2023). Η πρακτική αυτή, προωθεί το ανοιχτό πνεύμα και τη διαρκή βελτίωση, παρέχοντας στους εκπαιδευτικούς την απαραίτητη ευελιξία να προσαρμοστούν στις ανάγκες των μαθητών.

Τέλος, σύμφωνα με την Κουτρούμπα (2020), ο αναστοχασμός στην εκπαιδευτική διαδικασία δεν έχει αναλυθεί στο βαθμό που θα έπρεπε και οι σχετικές έρευνες τόσο στην ελληνική όσο και τη διεθνή βιβλιογραφία είναι ελλιπείς. Ωστόσο, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί βρίσκονται σε μια διαρκή αναζήτηση τόσο των δυνατών όσο και αδύναμων χαρακτηριστικών τους και μέσα από την κριτική και τον προβληματισμό οδηγούνται σε διαρθρωτικές αλλαγές και τροποποιήσεις των πρακτικών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Δομές και στρατηγικές για την υποστήριξη της μάθησης

2.1 Δομές υποστήριξης μάθησης

Η υποστήριξη της μάθησης στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς δεν αποτελεί εξ ολοκλήρου ατομικό καθήκον των εκπαιδευτικών, αλλά απαιτεί επίσης τη συνολική ανάπτυξη κατάλληλων δομών και στρατηγικών που προωθούν την αλληλεπίδραση, τη συνεργασία και την καινοτομία. Για αυτό το λόγο, είναι σημαντικό τα σχολεία να αναπτύσσουν μαθησιακά περιβάλλοντα που ωθούν τόσο τους εκπαιδευτικούς όσο και τους μαθητές να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία μάθησης στο σύγχρονο εκπαιδευτικό χώρο (Kools & Stoll, 2016).

Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η οργανωσιακή δομή του σχολείου αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα για τη διευκόλυνση της μάθησης. Μια δομή που επιτρέπει την ανταλλαγή και τη συνεργασία μεταξύ του προσωπικού και των μαθητών και ενισχύει παράλληλα τις διαδικασίες μάθησης και για τις δύο ομάδες (Papazoglou & Koutouzis, 2020). Η ύπαρξη, λοιπόν, της οργανωσιακής αυτής δομής, εμπεριέχει την ανάπτυξη ομάδων συνεργασίας και μαθησιακών κοινοτήτων μέσω των οποίων οι εκπαιδευτικοί μπορούν να μοιραστούν γνώσεις, να αναπτύξουν νέες στρατηγικές διδασκαλίας και να προσφέρουν υποστήριξη ο ένας στον άλλο (Kools & Stoll, 2016).

Σύμφωνα με τον Illeris (2013), ένας οργανισμός που είναι πρόθυμος να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των μελών και να οικοδομήσει κάποια μορφή αλληλεγγύης είναι περισσότερο πιθανό να επιτύχει τους στόχους του στην εκπαίδευση. Στο πλαίσιο αυτό, εξίσου σημαντικός κρίνεται και ο ρόλος της καινοτομίας, όπου τα μέλη του οργανισμού, αναγνωρίζουν και μοιράζονται νέες ιδέες και εμπειρίες.

Ως εκ τούτου, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορούν να επινοήσουν δομές που παρέχουν την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να καταγράφουν συστηματικά τις γνώσεις τους και στη συνέχεια να τις μοιράζονται με άλλους (Reyes, 2023). Από την άποψη αυτή, οι τεχνολογικές επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας-ιδίως οι πλατφόρμες συνεργασίας και τα

ηλεκτρονικά ημερολόγια-διευκολύνουν τη διαχείριση της γνώσης και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Το επόμενο βήμα περιλαμβάνει το σχεδιασμό ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης για την τόνωση της καινοτομίας και της βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, μέσω του οποίου οι εκπαιδευτικοί μπορούν να έχουν εύκολη πρόσβαση στις επιτυχημένες διδακτικές πρακτικές ή στρατηγικές που εφαρμόζονται σε άλλες σχολικές μονάδες. Η απόκτηση τέτοιας εμπειρίας και γνώσης μπορεί επίσης να τεκμηριωθεί για τις βελτιώσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε ενίσχυση της αποτελεσματικότητας στη διδασκαλία (Cagatan & Quirap, 2024). Η καταγραφή της εμπειρίας και της γνώσης αυτής, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε βελτιώσεις αλλά και να ενισχύσει τη συνολική αποτελεσματικότητα στη διδασκαλία.

Για το σκοπό αυτό, επιτακτική κρίνεται η υποστήριξη της σχολικής ηγεσίας. Οι διευθυντές οφείλουν αφενός να αναγνωρίζουν την ανάγκη για επαγγελματική ανάπτυξη και αφετέρου να παρέχουν πόρους και ευκαιρίες στους εκπαιδευτικούς, ώστε να εμπλέκονται σε διαδικασίες αναστοχασμού και συνεργασίας (Papazoglou & Koutouzis, 2020). Παράλληλα, η ηγεσία που υποστηρίζει τη μάθηση και την καινοτομία, είναι ικανή να επιφέρει συνολικά οφέλη στο μαθησιακό κλίμα του σχολείου αλλά και να αυξήσει τη δέσμευση των εκπαιδευτικών. Στο πλαίσιο αυτό, θετικά συμβάλλουν η παροχή δυνατοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης, η τόνωση των κοινοτικών δράσεων και η παροχή υποστήριξης στις διαδικασίες αναστοχασμού μεταξύ των εκπαιδευτικών (Cagatan & Quirap, 2024).

2.2 Η σημασία της Οργανωσιακής κουλτούρας στο πλαίσιο μάθησης

Ιδιαίτερη σημασία στην επιτυχία του μανθάνοντος οργανισμού, διαδραματίζει η οργανωσιακή κουλτούρα του (Αντωνιάδου, 2021). Η μετάβαση από την κλασική μορφή των σχολικών οργανισμών σε «Οργανισμούς που μαθαίνουν» απαιτεί χρόνο και αλλαγές στην κουλτούρα της εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών αλλά και στην δημιουργία ενός λιτού και ευέλικτου συστήματος ηγεσίας, όπου θα διέπεται από αρχές όπως η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια, ο σεβασμός, η ισοτιμία και η αλληλεγγύη, το διαμοίρασμα των σκέψεων και των εμπειριών (Λάζου-Μπαλτά & Παπαροϊδάμη, 2019; Ρισβά &

Αλεξανδρόπουλος, 2022; Πασιάς & Καλοσπύρος, 2016; Παπαχρήστος & Ζαρκαδούλας, 2021). Πρόκειται για μια κουλτούρα που προάγει την αίσθηση εμπιστοσύνης, ανοιχτής επικοινωνίας και συμμετοχής ενώ αποδεικνύεται καθοριστική για την οικοδόμηση του μαθησιακού περιβάλλοντος (Κις & Konan, 2010). Όπως επισημαίνεται από τους μελετητές, οι οργανισμοί που αναπτύσσουν μια θετική κουλτούρα μάθησης προωθούν τη συμμετοχή και τη δέσμευση των μελών τους σε υψηλότερα επίπεδα, ενώ παράλληλα βελτιώνεται η απόδοση και αποτελεσματικότητά τους (Cagatan & Quirap, 2024).

Ένα θετικό περιβάλλον δημιουργεί συνθήκες όπου οι εκπαιδευτικοί εφαρμόζουν καινοτόμες μεθόδους και παρέχουν προϋποθέσεις για ενεργό συμμετοχή των μαθητών. Η πρακτική του αναστοχασμού, που αναπτύχθηκε από την οργανωτική κουλτούρα, προωθεί την βελτίωση της διδασκαλίας και επιτυχίας στη μάθηση, όπως εξήγησαν οι Kalogeratos & Pierrakeas (2022).

Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις, έχει αποδειχθεί ότι οι μαθητές που προέρχονται από θετικές και υποστηρικτικές εκπαιδευτικές οργανωτικές κουλτούρες είναι πιο πιθανό να εμπλακούν στη μάθηση και να επιτύχουν ακαδημαϊκή επιτυχία σε σύγκριση με τους μαθητές που προέρχονται από λιγότερο υποστηρικτικά περιβάλλοντα (Kools et al., 2020).

Στο πλαίσιο αυτό, οι μαθησιακές κοινότητες συμβάλλουν ιδιαίτερα θετικά, ώστε οι μαθητές να μοιράζονται ιδέες που τους επιτρέπουν να συμμετέχουν στις τάξεις και το περιβάλλον των σπουδών τους, καθώς και να βοηθούν άλλους μαθητές και συνολικά να βελτιώνεται η ακαδημαϊκή τους απόδοση. Μια κοινότητα που χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη και συνεργασία μεταξύ και μεταξύ των μαθητών και των ίδιων των εκπαιδευτικών μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία θετικών μαθησιακών εμπειριών (Harris & Jones, 2019).

Ακολούθως, οι εκπαιδευτικοί σε σχολεία με υποστηρικτική οργανωτική κουλτούρα παρουσιάζουν αυξημένη τάση να εμπλακούν στις διαδικασίες επαγγελματικής ανάπτυξης ενώ γίνονται περισσότερο επινοητικοί για την επίτευξη της καινοτομίας (Illeris, 2013). Η ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας, στο πλαίσιο αυτό, προωθεί την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών και δημιουργείται ένα βελτιωμένο μαθησιακό περιβάλλον, από το οποίο επωφελούνται τόσο οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί, όσο και οι μαθητές τους (Kools & Stroll, 2016).

2.3 Η σχέση και η εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής στο σχολικό πλαίσιο

Αξίζει να σημειωθεί ότι η εκπαιδευτική πολιτική διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διάδοση της έννοιας του μανθάνοντος οργανισμού στα σχολεία. Στο πλαίσιο αυτό, η European Commission (2018), περιγράφει την υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης και την ενίσχυση των συνεργατικών πρακτικών ως βασικά στοιχεία για την ανάπτυξη των μανθάνοντων οργανισμών. Η συνεργασία και η συνεχής μάθηση που προωθούνται μέσω των πολιτικών αυτών, αποτελούν εχέγγυα για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και την αύξηση της εκπαιδευτικής επιτυχίας (OECD, 2018).

Είναι επίσης κρίσιμο να προωθηθεί και να υποστηριχθεί η μάθηση εντός των οργανισμών με στόχο να διασφαλιστεί ότι η εκπαιδευτική πρακτική στα σχολεία ανταγωνίζεται τις προσδοκίες της κοινωνίας (OECD, 2018). Διαφαίνεται επίσης ότι μία ορθή εκπαιδευτική πολιτική μπορεί να ωθήσει τα σχολεία προς την υιοθέτηση στρατηγικών που εστιάζουν στη μάθηση και την καινοτομία, βελτιώνοντας την συνολική ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Kools & Stoll, 2016).

Η κατεύθυνση της πρακτικής εφαρμογής της έννοιας του μανθάνοντος οργανισμού στα σχολεία μπορεί να επιφέρει αξιοσημείωτα θετικά αποτελέσματα. Αφενός, σύμφωνα με τους Kools & Stoll (2016), τα σχολεία μπορούν να προωθήσουν την ανάπτυξη των μαθητών και την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Αφετέρου, από ευρήματα ερευνών, αποδεικνύεται ότι τα σχολεία που ενστερνίζονται το πλαίσιο του μανθάνοντος οργανισμού, είναι πιο επιτυχημένα στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων που τους έχουν ανατεθεί (Kis & Konan, 2010).

Επίσης, οι Cagatan & Quirap (2024) πρόσθεσαν ότι οι πρακτικές για την ενίσχυση της συμμετοχής των μαθητών, ενισχύουν την απόδοσή τους και αυξάνουν το ενδιαφέρον των μαθητών για την ίδια τη σχολική διαδικασία. Είναι επίσης πιο πιθανό, ότι οι εκπαιδευτικοί που λειτουργούν σε παρόμοια περιβάλλοντα μπορούν να βρουν καινοτόμες μεθόδους διδασκαλίας για να ανταγωνιστούν την παραδοσιακή μέθοδο με επίκεντρο τον δάσκαλο (Illeris, 2013).

Ως εκ τούτου, είναι σαφές από την ίδια την ιδέα ότι η ορθή οργάνωση στην εκπαίδευση χρησιμοποιείται ως εργαλείο για την ανάπτυξη προσεγγίσεων για τη διασφάλιση της ολιστικής βελτίωσης της σχολικής διαδικασίας. Επιπλέον, προάγεται η καλύτερη προετοιμασία των μαθητών για μελλοντικές προκλήσεις μέσω της κουλτούρας συνεργασίας, προβληματισμού και υποστήριξης. Στο πλαίσιο αυτό, η κουλτούρα συνεργασίας, αναστοχασμού και υποστήριξης, προετοιμάζει καλύτερα τους μαθητές για τις μελλοντικές προκλήσεις. Η ενσωμάτωσή της έννοιας, λοιπόν, του μανθάνοντος οργανισμού στο εκπαιδευτικό σύστημα οδηγεί σε μία ουσιαστική, βιώσιμη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης συνολικά.

2.4 Στρατηγικές διευθυντών για την υποστήριξη της μάθησης

Η επαγγελματική ανάπτυξη είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την υποστήριξη της μάθησης στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Στο πλαίσιο αυτό, η εκπαιδευτική ηγεσία, μπορεί να προωθήσει προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης με πρακτική αναστοχασμού και έμφαση στην καινοτομία που συμβάλουν στην ενίσχυση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών (Κανατά et al., 2017; Λιθοξοΐδου, 2018; Κοντοδημόπουλος & Σταυρόπουλος, 2020). Μέσα από τη σύσταση αναπτυξιακών προγραμμάτων, οι εκπαιδευτικοί αποκτούν την ευκαιρία να αναπτύξουν νέες δεξιότητες, να μοιραστούν τις ιδέες τους και να μάθουν από τις εμπειρίες των άλλων (Lee, 2018; Kurland, 2004).

Παράλληλα, αποτελεί καθήκον της εκπαιδευτικής ηγεσίας να ωθήσει τους εκπαιδευτικούς σε συμμετοχή σε εργαστήρια, σεμινάρια και ομαδικές δράσεις, όπου προσφέρονται γνώσεις και διδακτικά εφόδια που είναι απαραίτητα για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της διδασκαλίας (Παπάζογλου & Κουτούζης, 2017). Όπως υποστηρίζει ο Illeris (2013), η εδραίωση ενός θετικού κλίματος εσωτερικής οργάνωσης, εξασφαλίζει την επιτυχία ανάλογων προγραμμάτων στη μαθησιακή διαδικασία.

Ιδιαίτερα θετικά συμβάλλει και η ανάπτυξη των μαθησιακών κοινοτήτων, καθώς μπορεί να αυξήσει τα κίνητρα των εκπαιδευτικών και να τονώσει την ανάπτυξη καινοτομιών στη

διδασκαλία. Η κοινή συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης και εργαστήρια κατάρτισης μπορεί επίσης να εδραιώσει τις σχέσεις τους και να χρησιμεύσει στην ανάπτυξη της κοινότητας μάθησης (Kools & Stroll, 2016).

Παράλληλα, η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στη διδασκαλία και τη μάθηση μπορεί επίσης να δημιουργήσει νέες δυνατότητες αλληλεπίδρασης και συνεργασίας. Στο πλαίσιο αυτό, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να μοιράζονται υλικό, να συνεργάζονται σε έργα και να διατηρούν διαδικτυακές κοινότητες μάθησης μέσω διαφόρων ψηφιακών εργαλείων και πλατφορμών (Cagatan & Quirap, 2024). Επιπλέον, με τη χρήση αυτών των μέσων, προάγεται η αλληλεπίδρασή τους με τους μαθητές καθώς οι εκπαιδευτικοί καλλιεργούν νέους τρόπους επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών (Lee, 2018).

2.5 Η σημασία της επαγγελματικής ανάπτυξης

Ωστόσο, από τη θετική οργανωσιακή κουλτούρα, επωφελούνται και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί, καθώς νιώθουν ότι ανήκουν σε ένα περιβάλλον που προωθεί τη συμμετοχή και την αλληλεπίδραση και είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν πρακτικές που βελτιώνουν τη μάθηση και τη δημιουργικότητα (Kalogeratos & Pierrakeas, 2022). Δημιουργεί επίσης ένα ευνοϊκό υποστηρικτικό περιβάλλον με το οποίο οι εκπαιδευτικοί παρακινούνται να συμμετέχουν σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένων αντανakλαστικών πρακτικών στην υιοθέτηση νέων μεθόδων διδασκαλίας (Πασιάς et al., 2015).

Οι διαδικασίες επαγγελματικής ανάπτυξης ενισχύουν τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εκπαιδευτικών, δίνοντάς τους την αίσθηση ότι ανήκουν στη σχολική κοινότητα. Σε μια ανοιχτή ατμόσφαιρα, γίνονται περισσότερο πρόθυμοι να μοιραστούν εμπειρίες, γεγονός που οδηγεί σε εκπαιδευτικούς περισσότερο ικανοποιημένους και αφοσιωμένους στη δουλειά τους. Από την άλλη πλευρά, η επαγγελματική ικανοποίηση και η δέσμευση σχετίζονται άρρηκτα με την ανάπτυξη ικανοτήτων τους, όπως δήλωσε ο Gurr (2023).

Η ηγεσία του σχολείου έχει ιδιαίτερο ρόλο στην εδραίωση και υιοθέτηση μιας θετικής οργανωτικής κουλτούρας. Πιο συγκεκριμένα, η σχολική ηγεσία μπορεί να προωθήσει συνεργατικές δράσεις και επίσης να παρέχει μια ευκαιρία για ανατροφοδότηση στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς (Awan & Shahzadi, 2023). Η προώθηση της δημιουργικότητας και του πειραματισμού αλλά και η υποστήριξη της καινοτομίας, είναι χαρακτηριστικά που εμπεριέχονται και προωθούνται από τη θετική οργανωσιακή κουλτούρα (Kools & Stroll, 2016).

Επιπλέον, ο σχεδιασμός προγραμμάτων που ενισχύουν την οργανωσιακή κουλτούρα ωθεί τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς να προσαρμοστούν και να αναπτυχθούν. Αυτοί οι στόχοι που θέτονται από τη διοίκηση, είναι προς όφελος του οργανισμού να υλοποιούνται με συνεννόηση όλων των μελών του οργανισμού (Illeris, 2013).

Η οργανωτική κουλτούρα είναι η ραχοκοκαλιά της επιτυχίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Αυτό το είδος οργανωτικής κουλτούρας χτίζει ένα πνεύμα συνεργασίας, καινοτομίας και επαγγελματικής ανάπτυξης προς την εκπαίδευση υψηλής ποιότητας. Οι επαγγελματικές κοινότητες μάθησης, οι στρατηγικές ανάπτυξης και οποιοσδήποτε άλλος υποστηρικτικός μηχανισμός για την ενίσχυση ή τη διευκόλυνση της οργανωτικής κουλτούρας έχουν νόημα για την επιτυχία και την επιβίωση των εκπαιδευτικών οργανισμών. Η κατανόηση και η διαχείριση της οργανωτικής κουλτούρας μπορεί έτσι να θεωρηθεί ως το κλειδί για επιτυχημένους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Προκλήσεις και περιορισμοί

Η αλλαγή και η μεταρρύθμιση στους Οργανισμούς είναι συνήθως μια δύσκολη διαδικασία. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί οφείλουν να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις που χαρακτηρίζουν τη σύγχρονη κοινωνία. Όπως αναφέρεται στον OECD (2018), αυτές οι προκλήσεις ισοδυναμούν με τη διαμόρφωση στρατηγικών που θα επιτρέψουν την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί από τους οργανισμούς για τη

βελτίωση της συνολικής ποιότητας της εκπαίδευσης, (Papazoglou & Koutouzis, 2019; Ξαφάκος, 2016).

3.1 Αντίσταση στην αλλαγή

Ένα από τα πιο συχνά ζητήματα που λαμβάνουν χώρα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι η αντίσταση στην αλλαγή (Μάνεσης et Θεοδώρου, 2022). Οι εκπαιδευτικοί συχνά αισθάνονται ανασφαλείς ή ακόμη φοβούνται τις αλλαγές που αγγίζουν τη ζωή τους σε καθημερινή βάση (Λεμπέση & Παπαχρήστος 2017). Επιπλέον, η αντίσταση μπορεί να είναι μέρος της έλλειψης εκπαίδευσης σχετικά με νέες μεθόδους ή να προέρχεται από αρνητικές εμπειρίες κατά την προσπάθεια να ξεκινήσουν νέες διαδικασίες μέσα στην τάξη (Kools & Stroll, 2016). Η έλλειψη συμμετοχής στην αλλαγή και η έλλειψη αναγνώρισης στις απόψεις τους, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αρνητική στάση των εκπαιδευτικών (Gurr, 2023).

Ως εκ τούτου, οι στρατηγικές που μπορούν να επιστρατευτούν για τη διαχείριση της αντίστασης περιλαμβάνουν εκείνες που ενισχύουν την ανοιχτή επικοινωνία και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή. Οι σχολικοί ηγέτες οφείλουν να ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, στοιχείο που θα ενισχύσει το ηθικό τους και θα μειώσει την αντίσταση στην αλλαγή (Papazoglou & Koutouzis, 2020). Τέλος, η καλλιέργεια ενός κλίματος συνεργασίας και υποστήριξης μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της αντίστασης και την υιοθέτηση νέων καινοτόμων πρακτικών (Kalogeratos & Pierrakeas, 2022).

3.2 Έλλειψη Πόρων

Μια άλλη σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι η έλλειψη πόρων. Η έλλειψη χρηματοδότησης, χρόνου και τεχνολογίας μπορεί να είναι περιοριστικοί παράγοντες που εμποδίζουν την ικανότητα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού να υιοθετήσει νέες στρατηγικές και να συμμετάσχει σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης (Κολέζα, 2014). Ο Reyes (2023) λέει ότι η έλλειψη πόρων απαιτεί συνεργασία και καινοτομία στην επίλυση προβλημάτων. Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να εκμεταλλευτούν κάθε διαθέσιμη ευκαιρία για να μεγιστοποιήσουν τους διαθέσιμους

πόρους, τις κοινές εγκαταστάσεις και τη συνεργασία με άλλα τμήματα του σχολείου όπου είναι δυνατόν (Cagatan & Quirap, 2024).

Ωστόσο, οι διευθυντές μπορούν να αναζητήσουν άλλες ευκαιρίες χρηματοδότησης και να συνεργαστούν με το κράτος για να συγκεντρώσουν ενδιαφέρον για τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα. Συνολικά, οι ηγέτες των σχολείων πρέπει να ακολουθήσουν μια τέτοια στρατηγική προσέγγιση που είναι ικανή να δώσει έμφαση στις πτυχές της καινοτομίας και της συνεργασίας.

3.3 Οργανωτική Κουλτούρα

Η οργανωτική κουλτούρα στα σχολεία μπορεί επίσης να αποτελέσει ένα από τα εμπόδια κατά της εφαρμογής της αλλαγής (Αντωνιάδου, 2021). Μία κλειστή ή περιοριστική οργανωσιακή κουλτούρα, ωθεί τους εκπαιδευτικούς να αισθάνονται ότι δεν εκτιμώνται και να αναπτύξουν αρνητικές στάσεις απέναντι στην υιοθέτηση της αλλαγής (Kools & Stoll, 2016). Στην πραγματικότητα, η ανάπτυξη μιας θετικής οργανωτικής κουλτούρας ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και καλωσορίζει την ανατροφοδότηση και τα αποτελέσματα του αναστοχασμού (Illeris, 2013).

Τέλος, μια συνεργατική κουλτούρα αγκαλιάζει την καινοτομία και ενισχύει τις μαθησιακές διαδικασίες (Μυλωνάς, 2016). Εάν οι φωνές των εκπαιδευτικών ακούγονται ή υποστηρίζονται στο πλαίσιο των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, είναι πιθανό να ανταποκριθούν θετικά σε οποιαδήποτε μορφή αλλαγής (Kis & Konan, 2010).

3.4 Έλλειψη υποστήριξης διαχείρισης

Πρέπει να σημειωθεί ότι η επιτυχία των στρατηγικών υποστήριξης για μάθηση εξαρτάται ή διασφαλίζεται από την υποστήριξη που παρέχεται από τη διοίκηση του σχολείου. Όπου οι διευθυντές δεν παρέχουν την ανάλογη υποστήριξη και αναγνώριση, οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται απομονωμένοι και ανασφαλείς με αυξημένα επίπεδα άγχους και εργασιακής εξουθένωσης. Σύμφωνα με τους Cagatan & Quirap (2024), οι σχολικοί ηγέτες θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης και υποστήριξης που θα προσφέρει στους εκπαιδευτικούς την ευκαιρία να συνεργαστούν, να δοκιμάσουν

καινοτόμες διδακτικές πρακτικές και να αναστοχαστούν για τα αποτελέσματά τους (Κανατά et al., 2017; Παπάζογλου & Κουτούζης, 2017). Εν ολίγοις, εκείνοι οι εκπαιδευτικοί που αντιλαμβάνονται ότι η διοίκηση τους υποστηρίζει είναι πιο δεκτικοί στις διαδικασίες αλλαγής και αποδέχονται πιο εύκολα ηγετικούς ρόλους εντός της σχολικής κοινότητας (Awan & Shahzadi, 2023).

Στο πλαίσιο των καθημερινών προκλήσεων των εκπαιδευτικών, συμπεριλαμβάνονται και οι μαθησιακές δυσκολίες ή τα ψυχολογικά προβλήματα που παρουσιάζουν οι μαθητές. Είναι σημαντικό αυτές οι προκλήσεις, μεταξύ άλλων, να αναγνωριστούν από την εκπαιδευτική κοινότητα προκειμένου να αναπτυχθούν ορισμένες στρατηγικές υποστήριξης για τη διευκόλυνση της μάθησης ή την παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους τους μαθητές (OECD, 2018).

Έτσι, η κατάρτιση στη διαχείριση των δυσκολιών αυτών, μπορεί να είναι ένας από τους κρίσιμους τρόπους για την προάσπιση της κοινωνικής δικαιοσύνης στο πλαίσιο του οργανισμού. Όπως καταδεικνύεται από τους Papazoglou & Koutouzis (2020) οι προκλήσεις των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι στενά συνδεδεμένες και οφείλουν να λαμβάνονται υπόψη κατά την επινόηση στρατηγικών κρίσιμων για την επιτυχία, τη βιωσιμότητα και την ποιότητα της εκπαίδευσης. Η οργανωσιακή κουλτούρα, η υποστήριξη της διαχείρισης, η εκπαίδευση και η συνεργασία είναι ζωτικής σημασίας στοιχεία για τον προσδιορισμό των δυνατοτήτων των οργανισμών ώστε να προσαρμοστούν στις νέες κοινωνικές επιταγές και να καινοτομήσουν.

Συμπεράσματα του Θεωρητικού μέρους

Η διερεύνηση των προβλημάτων και των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί υπογραμμίζει τα ζητήματα της οργανωσιακής κουλτούρας και της μαθησιακής υποστήριξης ως "κλειδιά" για την επιτυχή λειτουργία τους. Ο εκπαιδευτικός οργανισμός λειτουργεί σε ένα σύνθετο και δυναμικό περιβάλλον, στο οποίο οι απαιτήσεις και οι προκλήσεις αλλάζουν συνεχώς. Η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη πόρων και η υποστήριξη της διαχείρισης είναι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν τις εκπαιδευτικές διαδικασίες (Kools & Stoll, 2016).

Η οργανωτική κουλτούρα έχει επισημανθεί ότι διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ενός θετικού μαθησιακού περιβάλλοντος. Για τη βέλτιστη απόδοση ενός μανθάνοντος οργανισμού, είναι σημαντικό να προωθηθεί η ανοιχτή επικοινωνία, η συνεργασία και η υποστήριξη μεταξύ των εκπαιδευτικών. Η επαγγελματική ανάπτυξη και η αντανakλαστική πρακτική ενισχύουν επίσης τη δέσμευση των εκπαιδευτικών και βελτιώνουν την ποιότητα της διδασκαλίας.

Αν και προβληματικοί από ορισμένες απόψεις, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν και να προσαρμόζονται, εφόσον οι ανάγκες και οι προτεραιότητές τους κατανοούνται και αναγνωρίζονται. Οι στρατηγικές αυξημένης συμμετοχής και αλληλεπίδρασης έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν την οργανωτική ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας μιας οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης και ανάπτυξης (Reyes, 2023).

Για το σκοπό αυτό, προτείνεται αρχικά η εξομάλυνση στρατηγικών διαχείρισης αλλαγών: οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί οφείλουν να αναπτύξουν στρατηγικές που θα διευκολύνουν τη διαδικασία αλλαγής και θα μειώσουν την αντίσταση στην αλλαγή. Αυτό απαιτεί τη συνεχή ενημέρωση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών στις νέες προσεγγίσεις και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων (Kools & Stoll, 2016).

Επιπλέον, προς τη σωστή κατεύθυνση κρίνεται η ενίσχυση των πόρων που διαθέτουν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί. Οι σχολικοί ηγέτες οφείλουν να αναζητήσουν επιπλέον εξωτερικούς χρηματοδότες και να προσδιορίσουν στρατηγικές συνεργασίας με άλλα σχολεία, (Cagatan & Quirap, 2024).

Ιδιαίτερα θετική είναι και η ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία απαιτεί την ενσωμάτωση στρατηγικών επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης. Ο σχολικός ηγέτης οφείλει να ωθήσει τον εκπαιδευτικό σε ενεργό συμμετοχή στις διαδικασίες αναστοχασμού και επαγγελματικής ανάπτυξης (Lee, 2018).

Επιπλέον, τα επαγγελματικά προγράμματα μάθησης που σχετίζονται με τη συνεργασία και την ανταλλαγή ιδεών κρίνεται αναγκαίο να βελτιστοποιηθούν. Τα προγράμματα οφείλουν να σχετίζονται με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή τους (Reyes, 2023).

Τέλος, η ορθή ανάπτυξη Διοικητικής Υποστήριξης και η παροχή στους εκπαιδευτικούς των ανάλογων πόρων και εγκαταστάσεων ώστε να υλοποιήσουν το διδακτικό τους έργο,

κρίνεται αναγκαία. Τόσο η συμβολή των ίδιων των εκπαιδευτικών όσο και ένα υποστηρικτικό περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των οργανισμών (Papazoglou & Koutouzis, 2020).

Τα στοιχεία αυτά, οφείλουν να αποτελέσουν βασικές προτεραιότητες και πυλώνες για την ανάπτυξη κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού. Με σωστή κατεύθυνση και υποστήριξη, ένας μανθάνων οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει όλες τις επερχόμενες προκλήσεις και να πραγματοποιήσει τους διδακτικούς του στόχους.

Ανασκόπηση ερευνών θεωρητικού μέρους

Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει διεθνείς και εγχώριες έρευνες σχετικά με τις βασικές πρακτικές που συμβάλλουν στη μετατροπή των σχολείων σε μανθάνοντες οργανισμούς. Το έργο των Παπάζογλου & Κουτούζη (2020) διερευνά τις δυνατότητες των ελληνικών σχολείων να λειτουργούν ως μανθάνοντες οργανισμοί και υπογραμμίζει ότι οι πρακτικές που υποστηρίζουν την ομαδική μάθηση και την ανταλλαγή γνώσεων βρίσκονται στον πυρήνα ενός τέτοιου μετασχηματισμού. Επιπλέον, υπογραμμίζουν ότι όταν τα σχολεία καλλιεργούν την ομαδική εργασία και τη συνεχή εκπαίδευση, γίνονται πιο ικανά να προσαρμοστούν στις σύγχρονες απαιτήσεις. Στο έργο των Κανατά et al. (2017) γίνεται μια προσπάθεια καταγραφής της υφιστάμενης κατάστασης ως προς τη λειτουργία των σχολικών μονάδων ως οργανισμοί που μαθαίνουν. Οι Watkins & Marsick (2003) αναφέρονται στον μανθάνοντα οργανισμό ως έναν οργανισμό στον οποίο κάθε εργαζόμενος έχει την ικανότητα για συνεχή μάθηση μέσω της καινοτομίας και της βελτίωσης που επιτρέπει η κουλτούρα του οργανισμού. Σε μια άλλη σχετική μελέτη, οι Silins, Mulford & Zarins (1999) ερευνήσαν την συμμετοχή των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, επεσήμαναν ότι τα σχολεία που έχουν υιοθετήσει αυτές τις πρακτικές υιοθετούν μια πιο ενεργή προσέγγιση για την συμμετοχή των εκπαιδευτικών και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, καθιστώντας το μαθησιακό περιβάλλον περισσότερο ευέλικτο και δυναμικό. Τέλος, η έρευνα Kools & Stoll (2016), που δημοσιεύθηκε ως έγγραφο του ΟΟΣΑ, αναλύει εκείνους τους παράγοντες που χαρακτηρίζουν ένα σχολείο ως οργανισμό μάθησης. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι πρακτικές που ενισχύουν την επαγγελματική ανάπτυξη, την ομαδική εργασία και την ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ των συναδέλφων μπορούν να συμβάλλουν αποφασιστικά στη μετατροπή του σχολείου σε μανθάνοντα οργανισμό. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι η συμβολή των διευθυντών σε μια τέτοια κουλτούρα είναι σημαντική για την παροχή υποστήριξης στους εκπαιδευτικούς με στόχο τη συνολική ανάπτυξη της σχολικής μονάδας.

Η ηγεσία είναι μια από τις πιο σημαντικές πτυχές που συμβάλλει στην ανάπτυξη των σχολείων σε μανθάνοντες οργανισμούς (Goh, 1998). Σε αυτό το πλαίσιο, η Αντωνιάδου (2021) υποστήριξε ότι ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να συμμετάσχει στη βελτίωση της σχολικής διαδικασίας δημιουργώντας μια κουλτούρα μάθησης και δίνοντας ώθηση

στους εκπαιδευτικούς μέσω συνεχούς κατάρτισης και υποστήριξης. Επιπλέον, η μελέτη υπογραμμίζει τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές που ενεργούν ως ηγέτες μάθησης μπορούν να δημιουργήσουν μονοπάτια συνεργασίας και καινοτομίας, καθιστώντας έτσι τον ενεργό ρόλο του δασκάλου εξέχοντα στη μαθησιακή διαδικασία του οργανισμού. Ο Κοντοδημόπουλος (2014) μελέτησε σχέση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της θετικής επίδρασης του στη λειτουργία των σχολικών μονάδων που μαθαίνουν καταλήγοντας στη διαπίστωση ότι οι σχολικοί ηγέτες που εφαρμόζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία έρχονται σε απόλυτη ταύτιση με τις αρχές του οργανισμού μάθησης. Ομοίως, η μελέτη Lazos-Baltas & Paparoidami (2018), υπογραμμίζει ότι η ηγεσία του μανθάνοντα οργανισμού είναι καθοριστική στη διαδικασία αλλαγής που υφίσταται το σχολείο. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι διευθυντές που δημιουργούν ένα περιβάλλον συνεργασίας και συμβάλλουν στην ανταλλαγή ιδεών στους εκπαιδευτικούς, είναι εκείνοι που πετυχαίνουν τη διαμόρφωση ενός μαθησιακού περιβάλλοντος που διατηρεί τη δια βίου μάθηση. Τα ευρήματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι οι διευθυντές που μπορούν να ταυτιστούν με το όραμα του οργανισμού μπορούν να εφαρμόσουν δραστηριότητες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Ως εκ τούτου, ο ρόλος της ηγεσίας στη διαμόρφωση μιας μαθησιακής κουλτούρας στη σχολική μονάδα είναι σημαντικός, σύμφωνα με τους Papazoglou & Koutouzis (2019), διότι ο διευθυντής διαχειρίζεται όχι μόνο τη λειτουργία του σχολείου σε καθημερινή βάση αλλά επίσης λειτουργεί και ως πρότυπο μάθησης για τους εκπαιδευτικούς. Επιπλέον, η έρευνα υπογραμμίζει το γεγονός ότι η στοχευμένη ηγεσία και η στρατηγική που στηρίζει τη σχολική βελτίωση είναι προς τη σωστή κατεύθυνση.

Σύμφωνα με τους Καλογεράτο και Πιερρακέα (2021), η πανδημία του covid – 19, επιτάχυνε την ανάγκη ανάπτυξης και χρήσης ψηφιακών δεξιοτήτων και εργαλείων για τα σχολεία, που μπορούν να συμβάλουν αποτελεσματικά στη μετατροπή τους σε μανθάνοντες οργανισμούς. Η έρευνά καταδεικνύει ότι τα σχολεία, τα οποία αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες, μπορούν να προωθήσουν τη συνεργασία, την ανταλλαγή γνώσεων και την επεξεργασία νέων μεθόδων διδασκαλίας με τις οποίες οι εκπαιδευτικοί μπορούν να μάθουν και να αλλάξουν τις διδακτικές τους πρακτικές. Αντίστοιχα, οι Kools & Stoll (2020) αναφέρουν ότι η διείσδυση της τεχνολογίας στη λειτουργία των σχολείων ανοίγει δυνατότητες για συνεχείς ποιοτικές αλλαγές στο πλαίσιο της μαθησιακής διαδικασίας. Τα

ψηφιακά εργαλεία (πλατφόρμες συνεργασίας, διαδικτυακή εκπαίδευση) ενισχύουν τη δυνατότητα ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών και απόκτησης νέων δεξιοτήτων, καθιστώντας το σχολείο έναν σύγχρονο και δυναμικό οργανισμό. Το έργο των Papazoglou & Koutouzis (2016) επικεντρώνεται επίσης στον τρόπο που η τεχνολογία συμβάλλει στη μετατροπή των σχολείων σε μαθαίνοντες οργανισμούς. Έχει παρατηρηθεί από τους συγγραφείς ότι με την καινοτομία που ενσωματώνεται στα ψηφιακά εργαλεία, οι εκπαιδευτικοί αναπτύσσουν την πρακτική τους και ενσωματώνουν τις αρχές του μαθαίνοντα οργανισμού στην καθημερινή πρακτική. Επιπλέον, οι διευθυντές που ενισχύουν την ψηφιακή υποδομή των σχολείων τους ενισχύουν τη μάθηση και την προσαρμοστικότητα των εκπαιδευτικών.

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Μέθοδος έρευνας

Σύμφωνα με την Kothari (2004), η έννοια της μεθοδολογίας της έρευνας περιστρέφεται στη διαδικασία εξεύρεσης μεθοδικής προσέγγισης για την επίλυση του ερευνητικού προβλήματος. Ειδικότερα, η έρευνα, είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να εντοπιστούν οι υποθέσεις που διέπουν τη χρήση μιας συγκεκριμένης μεθοδολογίας. Η επιλογή της ερευνητικής μεθόδου, επηρεάζεται από τους στόχους της μελέτης καθώς και από τα ιδιαίτερα ζητήματα που τίθενται (Robson, 2010).

Η τρέχουσα έρευνα βασίζεται στην ποιοτική προσέγγιση, μια μεθοδολογία που επικεντρώνεται στην ανθρώπινη εμπειρία διερευνώντας τις απόψεις, τις αντιλήψεις και τις πρακτικές των συμμετεχόντων. Η ποιοτική προσέγγιση δικαιολογείται από τη φύση του ερευνητικού ζητήματος, το οποίο θεωρεί το σχολείο ως ανθρωπογενή οργάνωση και τον ρόλο του δασκάλου σε αυτό. Όπως υποδεικνύεται από τον Creswell (2013), η ποιοτική έρευνα είναι σε θέση να παρέχει το βάθος και την πολύπλοκη ανάλυση των κοινωνικών φαινομένων χρησιμοποιώντας εργαλεία που θα μπορούσαν να επιτρέψουν τη συλλογή πλούσιων δεδομένων από πραγματικές εμπειρίες. Στην πραγματικότητα, η ποιοτική προσέγγιση προτιμάται επειδή ταιριάζει στη φιλοσοφία που διέπει την εξερεύνηση των οργανωτικών πολιτισμών και πρακτικών στη συνεργατική, δια βίου μάθηση και την ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων.

Η ποιοτική προσέγγιση θεωρείται καταλληλότερη για τη διερεύνηση αυτών των φαινομένων, τα οποία δεν ποσοτικοποιούνται εύκολα, όπως η κουλτούρα της μάθησης και οι προσωπικές αντιλήψεις και πρακτικές των εκπαιδευτικών. Επιπλέον, επιτρέπει την αποκάλυψη σημαντικών λεπτομερειών και αποκλίσεων απόψεων που μπορούν να εμπλουτίσουν τη συνολική κατανόηση του φαινομένου. Ειδικότερα, μέσω της ποιοτικής προσέγγισης η έρευνα προσπαθεί να εμβαθύνει στο αντικείμενο της μελέτης, αποκτώντας γνώση των απόψεων των ανθρώπων σχετικά με αυτό (Creswell, 2011) και βασιζόμενη στις εμπειρίες από πρώτο χέρι των ερωτηθέντων.

Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες σε αυτήν την έρευνα καλούνται να προβληματιστούν και να κατανοήσουν τις δικές τους εμπειρίες στην τάξη, συμπεριλαμβανομένων των τακτικών που χρησιμοποιούν σε καθημερινή βάση.

4.2 Στόχος και ερευνητικά ερωτήματα

Αντικείμενο της έρευνας αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της άποψης των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την έννοια του σχολείου ως οργανισμού μάθησης. Επιπλέον, γίνεται προσπάθεια να εξεταστούν οι πρακτικές συνεργασίας, προβληματισμού και επαγγελματικής εξέλιξης που εφαρμόζονται στα σχολεία, καθώς και να καταγραφούν οι προκλήσεις και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί κατά την εφαρμογή αυτών των πρακτικών. Η έρευνα θα παρέχει καλύτερη κατανόηση των οργανωτικών και εκπαιδευτικών παραγόντων που επηρεάζουν την ανάπτυξη μιας κουλτούρας δια βίου μάθησης στα σχολεία.

Η έρευνα αυτή καθοδηγείται από τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Πώς οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται την έννοια ενός οργανισμού μάθησης στο πλαίσιο των σχολείων στα οποία εργάζονται;
- Ποιες συνεργατικές και στοχαστικές πρακτικές εφαρμόζονται στα σχολεία και πώς αυτές συμβάλλουν στην ανάπτυξη μιας μαθησιακής κουλτούρας;
- Τα κύρια εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί στην εφαρμογή συνεργατικών και μαθησιακών πρακτικών;
- Πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί τον αντίκτυπο αυτών των πρακτικών στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη;
- Ποιες στρατηγικές θεωρούν οι εκπαιδευτικοί αποτελεσματικές στην ενίσχυση της μαθησιακής κουλτούρας στα σχολεία;

Τα ερευνητικά ερωτήματα επικεντρώνονται επίσης στο πώς τόσο οι φωτεινές όσο και οι σκοτεινές πλευρές της εμπειρίας του δασκάλου θα μπορούσαν να φωτίσουν τη λειτουργία του σχολείου ως οργανισμού μάθησης.

4.3 Εργαλεία Συλλογής Δεδομένων

Χρησιμοποιήθηκαν δύο βασικά εργαλεία για τη συλλογή δεδομένων, δηλαδή ημι-δομημένες συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια.

Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις είναι το πιο χρησιμοποιούμενο εργαλείο συλλογής δεδομένων επειδή παρέχουν δυνατότητες για σε βάθος μελέτη των θεμάτων, ενώ μπορούν να προσαρμοστούν παράλληλα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Ειδικότερα, το πρωτόκολλο συνέντευξης διευκρίνισε τα πιο σημαντικά θέματα που σχετίζονται με:

- Η αντίληψη των εκπαιδευτικών για το ανθρώπινο σώμα
- Ο ρόλος της συνεργασίας στην κατασκευή και βελτίωση μιας μαθησιακής κουλτούρας
- Δυσκολίες στην καθημερινή εκπαιδευτική πρακτική
- Στρατηγικές για προσωπική και επαγγελματική βελτίωση.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Ίσαρη και Πούρκο (2015), οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις επέτρεψαν στους συμμετέχοντες να εκφράσουν πραγματικά τις απόψεις τους, ενώ ταυτόχρονα, ως μέθοδος, παρείχε στον ερευνητή την ευκαιρία να διερευνήσει θέματα που τέθηκαν κατά τη διάρκεια της συζήτησης.

Ειδικότερα, εξετάστηκε η προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη των συμμετεχόντων. Η παρουσία στρατηγικών που προωθούν τη μάθηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Οι ερωτήσεις επέτρεπαν ανοιχτές εξηγήσεις για να δικαιολογήσουν τις απαντήσεις, δίνοντας έμφαση στις εμπειρίες και τις πρακτικές που αναφέρονται στην καθημερινή εκπαιδευτική ζωή.

4.4 Δείγμα και ερευνητικό πλαίσιο

Σύμφωνα με τον Creswell (2011), οι συμμετέχοντες μιας έρευνας αποτελούν "μια ομάδα ατόμων που έχουν το ίδιο χαρακτηριστικό". Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 13 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από τη Δυτική Θεσσαλονίκη. Η επιλογή της περιοχής έγινε με τη διαφορετική γεωγραφική, κοινωνικοοικονομική και πολιτιστική ποικιλία που χαρακτηρίζει τις σχολικές μονάδες. Τα σχολεία είναι ενδιαφέροντα παραδείγματα για τη μελέτη οργανωτικών πολιτισμών λόγω των διαφόρων προκλήσεων τους, όπως η ετερογένεια στον πληθυσμό των μαθητών και η έλλειψη πρόσβασης σε πόρους.

Η δειγματοληψία σκοπιμότητας ήταν η μέθοδος δειγματοληψίας που υιοθετήθηκε. Ειδικότερα, δείγμα της τρέχουσας έρευνας, αποτέλεσε η επιλογή κοντινών

συμμετεχόντων, προκειμένου να αποδώσουν καλύτερα τη συνολική εικόνα των εμπειριών τους από τη μεταβολή των σύγχρονων ελληνικών σχολείων σε μανθάνοντες οργανισμούς (Cohen & Manion, 1994). Η επιλογή των εκπαιδευτικών βασίστηκε στην πολυετή εμπειρία, τη συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης και την προθυμία τους να μοιραστούν τις απόψεις τους. Με αυτόν τον τρόπο, θα διασφαλιστεί η αντιπροσωπευτικότητα των δεδομένων, καθώς έχουν τη γνώση και την ικανότητα να αναδεικνύουν κρίσιμες πτυχές του φαινομένου.

4.5 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε τρεις φάσεις. Κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης, οι στόχοι της έρευνας, η διαδικασία και τα δικαιώματά τους, όπως η ανωνυμία και η ελευθερία αποχώρησης, εξηγήθηκαν στους συμμετέχοντες.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στο δεύτερο βήμα και πραγματοποιήθηκαν σε ένα περιβάλλον που προέβλεπε την άνεση και την ιδιωτικότητα των συμμετεχόντων. Η διάρκεια κάθε συνέντευξης διήρκεσε περίπου 45 λεπτά και στη συνέχεια καταγράφηκαν με τη συγκατάθεση του συμμετέχοντα.

Βήμα τρίτο: συνεντεύξεις μεταγραφή και ανάλυση δεδομένων. Τα δεδομένα εμπίπτουν σε κατηγοριοποιημένα ερευνητικά ερωτήματα και αναλύθηκαν με υψηλό επίπεδο λεπτομέρειας.

4.6 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων ακολούθησε το πρότυπο της θεματικής ανάλυσης, μια μεθοδολογία που αναδεικνύει πρότυπα και επαναλαμβανόμενα θέματα στα δεδομένα (Braun & Clarke, 2012). Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε χειροκίνητα χωρίς καμία βοήθεια

από το λογισμικό κωδικοποίησης, τηρώντας την ανθρώπινη προσέγγιση. Τα δεδομένα συνδυάζουν πληροφορίες από συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια.

Η θεματική ανάλυση έγινε με εξοικείωση με τα δεδομένα μέσω πολλαπλών αναγνώσεων, προσδιορισμού θεμάτων και οργάνωσης σε κατηγορίες όπως η συνεργασία, η επαγγελματική ανάπτυξη και οι οργανωτικές προκλήσεις. Τα θέματα που εντοπίστηκαν σχετίζονταν με το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης και παρείχαν μια λεπτομερή κατανόηση του φαινομένου.

4.7 Ηθικές Αρχές

Σύμφωνα με τον John Dewey (Cohen & Manion, 1994), όλες οι πτυχές της εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένης της μελέτης της εκπαίδευσης, θεωρούνται κοινωνικές διαδικασίες. Είναι απαραίτητο οι ερευνητές να έχουν καλές διαπροσωπικές δεξιότητες και να καθοδηγούνται τόσο από επαγγελματικούς όσο και από ανθρωπιστικούς στόχους, προκειμένου να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις ηθικές δυσκολίες που τείνουν να εμφανίζονται καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας.

Για να διασφαλίσουμε ότι αυτή η έρευνα διεξάγεται σύμφωνα με την προαναφερθείσα υπόθεση, έχουμε καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για τη διεξαγωγή της με τη μέγιστη προσοχή, επιστημονική αυστηρότητα και επαρκή ηθικά πρότυπα. Η συνοδευτική επιστολή και οι ακόλουθες τηλεφωνικές κλήσεις χρησιμοποιήθηκαν για να δώσουν στους συμμετέχοντες μια επισκόπηση των στόχων και των μεθόδων της έρευνας. Κατά τη διάρκεια αυτών των συνομιλιών, οι συμμετέχοντες όχι μόνο συμμετείχαν στην παροχή των πληροφοριών που κρίθηκαν σημαντικές, αλλά αντιμετώπισαν επίσης τυχόν ανησυχίες που ενδέχεται να έχουν εγερθεί. Εξαιτίας αυτού, αποκαλύφθηκε η σημασία της συμμετοχής τους στη διεξαγωγή της έρευνας.

Επιπλέον, οι πληροφορίες που αποκτήθηκαν από την έρευνα διατηρήθηκαν απολύτως εμπιστευτικές, ανώνυμες και θα χρησιμοποιούνταν μόνο για ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς σκοπούς, όπως είχε υποσχεθεί και διατηρηθεί.

Τέλος, η έρευνα πραγματοποιήθηκε με σεβασμό στις ηθικές αρχές των ποιοτικών μελετών. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν αναλυτικά για τους στόχους και τις διαδικασίες της

έρευνας, ενώ διασφαλίστηκε η ανωνυμία και η προστασία των προσωπικών τους δεδομένων. Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και όλοι οι συμμετέχοντες υπέγραψαν έγγραφο συγκατάθεσης. Τα δεδομένα αποθηκεύτηκαν σε ασφαλές περιβάλλον και χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 5: Παρουσίαση Ευρημάτων

Η τρέχουσα ενότητα σκοπεύει να εξετάσει και να παρουσιάσει τα κύρια ευρήματα της μελέτης όπως αυτά δόθηκαν μέσω της ποιοτικής έρευνας και των συνεντεύξεων των εκπαιδευτικών.

Από την έρευνα διαφαίνεται ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων παρουσιάζουν ποικιλία ως προς την ηλικία, το φύλο, τις επιπλέον σπουδές, τη σχέση εργασίας καθώς και τη σχολική μονάδα στην οποία οι εκπαιδευτικοί απασχολούνται. Ειδικότερα σύμφωνα με τα δεδομένα οι συμμετέχοντες ήταν κυρίως γυναίκες με ηλικιακή κατανομή από 22 έως 55 ετών ενώ οι περισσότερες είχαν 16 ως 20 χρόνια υπηρεσίας στη σχολική μονάδα. Βέβαια, υπάρχουν και εκπαιδευτικοί που βρίσκονται στις σχολικές τους μονάδες λιγότερο από 5 χρόνια. Παράλληλα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν ολοκληρώσει εκπαιδευτικά προγράμματα όπως μεταπτυχιακές σπουδές ή μετεκπαίδευση. Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα εργάζονται τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, με ειδικότητες που κυμαίνονται από δασκάλους (ΠΕ70) έως και φιλόλογους (ΠΕ02), στοιχείο που τονίζει τις διαφορετικές εκπαιδευτικές ανάγκες που καλούνται να επιτελέσουν.

Τα δημογραφικά αυτά χαρακτηριστικά παρέχουν πολύτιμα δεδομένα προκειμένου να κατανοηθούν οι επαγγελματικές προοπτικές των εκπαιδευτικών καθώς και οι ανάγκες που αντιμετωπίζουν και απαιτούν την εφαρμογή νέων στρατηγικών μάθησης στο πλαίσιο της σχολικής κοινότητας. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε αυτή την έρευνα είναι σε εθελοντική βάση και διατηρείται η ανωνυμία των συμμετεχόντων καθώς χρησιμοποιείται η κωδικοποίηση ο/η Ε1 έως Ε12.

Ερώτημα 1: Πώς οι εκπαιδευτικοί προσλαμβάνουν την έννοια του μανθάνοντος οργανισμού στο πλαίσιο των σχολείων;

Οι εκπαιδευτικοί που πήραν μέρος στην έρευνα σε αυτό το ερώτημα έπρεπε να αναφερθούν αρχικά στον όρο του μανθάνοντα οργανισμού, πώς τον αντιλαμβάνονται, στα στοιχεία που τον χαρακτηρίζουν ως μανθάνων και εάν θα πρέπει εν τέλει τα σχολεία να μετασχηματιστούν σε οργανισμούς μάθησης.

Από την παρούσα έρευνα διαφαίνονται οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τον μανθάνοντα οργανισμό και τον τρόπο που η αντίληψη τους ασκεί επιρροή στην ύπαρξη του σύγχρονου σχολείου και διαμορφώνει τη σχολική κουλτούρα. Ειδικότερα από τις

απαντήσεις των συμμετεχόντων καταδεικνύεται ότι πρόκειται για μια πολύπλευρη έννοια η οποία συνάδει τόσο με τη βελτίωση του κάθε ατόμου όσο και με τη βελτίωση του σχολικού οργανισμού στο σύνολό του. Χαρακτηριστικά ο/η E1 αναφέρει τα εξής: *«λοιπόν, προσωπικά αντιλαμβάνομαι τον όρο ως έναν οργανισμό που ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση, τη βελτίωση και την προσαρμοστικότητα των μελών του μέσω συνεργασίας και ανατροφοδότησης. Πιστεύω ότι τα σημαντικά στοιχεία του σχολείου που μαθαίνει είναι η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου και η ανοιχτή επικοινωνία.»* Ταυτόχρονα ο/η E2 αντιλαμβάνεται τον όρο ως εξής: *«Είναι η ικανότητα του να μπορεί να μαθαίνει κανείς, να δημιουργεί, να συνεργάζεται και να διατηρεί τη γνώση, έτσι ώστε αυτή να μένει αναλλοίωτη, πιο βελτιωμένη, πιο άμεση και κατανοητή. Στην ουσία μανθάνων οργανισμός είναι αυτός που συντηρεί τη γνώση με στόχο την αυτοβελτίωση, αλλά και τη διάδοσή της».*

Οι εκπαιδευτικοί που έλαβαν μέρος στην έρευνα θεωρούν ως μανθάνοντα οργανισμό εκείνον ο οποίος παρέχει ισάξιες ευκαιρίες συμμετοχής σε όλους τους μαθητές για ομαδικές δραστηριότητες και συζητήσεις ενώ παράλληλα δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον όπου τόσο η γνώση όσο και η εμπειρία του κάθε μαθητή εμπλουτίζεται. Χαρακτηριστικά ο/η E3 αναφέρει: *«Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα μανθάνον σχολείο πιστεύω είναι όταν όλα τα μέλη που το αποτελούν εκπαιδευτικοί γονείς μαθητές μαθήτριες βρίσκονται σε συνεχή εξέλιξη της γνώσης η γνώση γίνεται κτήμα τους και μπορούν βέβαια και να τη μεταλαμπαδεύσουν».* Στο πλαίσιο αυτό οι εκπαιδευτικοί επινοούν και δοκιμάζουν νέες διδακτικές στρατηγικές. Έτσι μπορεί εύκολα να υποστηριχθεί ότι στο πλαίσιο του μανθάνοντα οργανισμού, θεμελιώδης σκοπός αποτελεί η ανάπτυξη τόσο των προσωπικών όσο και των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών. Ο/η E12 αναφέρει ότι: *«Ως έναν οργανισμό μέσα στον οποίο συνυπάρχουν άτομα, τα οποία καλούνται να έρθουν σε επαφή με νέα γνωστικά αντικείμενα, να τα αφομοιώσουν, να τα κατανοήσουν, να τα μάθουν και ίσως και να τα οικειοποιηθούν».*

Από τους εκπαιδευτικούς αναφέρθηκε ότι ο μανθάνων οργανισμός χαρακτηρίζεται από τις δομές του και τα χαρακτηριστικά εκείνα που προάγουν τη συνεργασία μεταξύ των μελών, ώστε να προαχθεί η συλλογική μάθηση. Ο/η E9 παρατηρεί ότι: *«Αμείωτο ενδιαφέρον για τις εξελίξεις σε πληθώρα τομέων, συνεχές ενδιαφέρον για τον μαθητή και την κοινωνία, κοινοί στόχοι για βελτίωση του οργανισμού».* Τα άτομα λοιπόν που απαρτίζουν τον

μανθάνοντα οργανισμό είναι εκείνα που συνομιλούν συνεχώς μεταξύ τους και που έχουν αναπτύξει ρουτίνες που ενθαρρύνουν τη μάθηση, την επέκταση της γνώσης, τον εμπλουτισμό και τη διάχυση πληροφοριών. Οι εκπαιδευτικοί είναι της γνώμης ότι οι ακόλουθες δομές ευνοούν τη συνεργασία των μελών, την ανατροφοδότηση, τον επικοινωνιακό διάλογο και την ικανότητα επίτευξης μάθησης μέσω ποικίλων προσεγγίσεων και μέσων.

Οι εκπαιδευτικοί προσθέτουν ότι ο μανθάνων οργανισμός είναι ζωντανός και διαθέτει την ικανότητά να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες μέσω των διαδικασιών της εξέλιξης, της βελτίωσης και της αντίδρασης. Ο/η Ε8 αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Ναι, οι σχολικές μονάδες πρέπει να μαθαίνουν συνεχώς και μην μένουν στάσιμες για να ανταποκρίνονται στα νέα δεδομένα και να προσφέρουν το μέγιστο που μπορούν στους μαθητές».*

Σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς, υπογραμμίζεται το γεγονός ότι το σχολείο κρίνεται αναγκαίο να παρέχει ευκαιρίες μάθησης σε όλους, με βάση τη συνεργασία και την ομαδική εργασία, την επικοινωνία και την ανταλλαγή ιδεών, γνώσεων και πρακτικών. Στο πλαίσιο αυτό, είναι δυνατή η βέλτιστη χρήση των πληροφοριών που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί στην τάξη καθώς τους παρέχεται η ευκαιρία να προχωρήσουν τη σταδιοδρομία τους και να διευρύνουν την επιστημονική τους κατανόηση μέσω της επίσημης εκπαίδευσης και των ευκαιριών συνεχούς επαγγελματικής εξέλιξης που προσφέρει το σχολείο. Προκειμένου να παρέχουν την καλύτερη δυνατή εκπαίδευση στους μαθητές τους, οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται μεταξύ τους, παραμένουν ανοιχτοί σε νέες εκπαιδευτικές στρατηγικές και συντονίζουν τις προσπάθειές τους. Ο/η Ε1 αναφέρει τα εξής: *«Σε κάποιο βαθμό, εφαρμόζονται ορισμένες πρακτικές που σχετίζονται με τον μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε «οργανισμό μάθησης». Αυτές περιλαμβάνουν την ενδοσχολική επιμόρφωση, την ανταλλαγή ιδεών και καλών πρακτικών μεταξύ των εκπαιδευτικών και τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων για τη διδασκαλία και την επικοινωνία. Ωστόσο, η εφαρμογή αυτών των πρακτικών είναι περιορισμένη και συχνά εξαρτάται από την πρωτοβουλία των εκπαιδευτικών και την υποστήριξη της διεύθυνσης».*

Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι ο μανθάνων οργανισμός αποτελεί μια δυναμική οντότητα που προάγει τη συνεργασία με την έννοια της αμοιβαίας παροχής γνώσεων και εμπειριών στο πλαίσιο ομάδων μάθησης και

εργαστηρίων. Ταυτόχρονα όμως υπακούει και στην έννοια της καινοτομίας με την έννοια της εφαρμογής νέων καινοτόμων διδακτικών μεθόδων και της χρήσης τεχνολογικών εργαλείων, ώστε να προάγει τη σχολική εμπειρία όλων των μαθητών. Στο πλαίσιο του μανθάνοντα οργανισμού κινητοποιείται ο αναστοχασμός δημιουργώντας ένα περιβάλλον αυτοκριτικής που αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Χαρακτηριστικά ο/η Ε1 αναφέρει: *«Ναι, γιατί η εκπαίδευση είναι δυναμική και απαιτεί προσαρμοστικότητα στις νέες συνθήκες και ανάγκες της κοινωνίας. Οι εποχές έχουν αλλάξει ... δηλ τα σχολεία και ο τρόπος εκπαίδευσης έχει αλλάξει... νέες εποχές ... νέες προκλήσεις»*, ενώ ο/η Ε6 προσθέτει: *«οι σχολικές μονάδες να πρέπει να μαθαίνουν και να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα της ζωής δηλαδή η γνώση να εξελίσσεται ανάλογα και με τις προσαγές της εποχής. Σίγουρα χρειάζεται και η κλασική παιδεία και οι βασικές γνώσεις αλλά και οι σύγχρονες όπως για δείγματος χάρη η ρομποτική και οι νέες τεχνολογίες. Εκτός από τα διδακτικά αντικείμενα που διδάσκονται και μαθαίνουν τα παιδιά είναι σημαντικό να μάθουν για τις αξίες της ζωής και να τους γίνουν βίωμα»*.

Ερώτημα 2: Ποιες συνεργατικές και στοχαστικές πρακτικές εφαρμόζονται στα σχολεία και πώς αυτές συμβάλλουν στην ανάπτυξη μιας μαθησιακής κουλτούρας;

Από την έρευνα αποδεικνύεται ότι τόσο η συνεργασία όσο και αναστοχασμός αποτελούν τα δύο θεμελιώδη συστατικά της βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου τα σύγχρονα ελληνικά σχολεία να εξελιχθούν σε μανθάνοντες οργανισμούς. Μέσω αυτών των πρακτικών ενθαρρύνονται οι εκπαιδευτικοί προκειμένου να ανταλλάξουν ιδέες και να αναλαμβάνουν νέες προκλήσεις αναπτύσσοντας ταυτόχρονα τις στρατηγικές της διδασκαλίας τους και προάγοντας την επαγγελματική τους ανάπτυξη αλλά και τη μαθησιακή εμπειρία όλων των μαθητών. Συγκεκριμένα η εκπαιδευτικός Ο/Η Ε4 αναφέρει σχετικά με την συνεργασία των εκπαιδευτικών τα εξής: *«Πιστεύω πολύ στην ανοιχτή οργανωσιακή κουλτούρα του σχολείου, στην συνεργασία των εκπαιδευτικών, ανταλλαγή ιδεών και απόψεων. Πρέπει όλοι να ακούγονται και όλοι να συμμετέχουν στις διαδικασίες και στις αποφάσεις που βοηθούν το σχολείο»*.

Ειδικότερα το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται άρρηκτα με τις πρακτικές που χρησιμοποιούν οι εκπαιδευτικοί στα σχολεία αλλά και με την ανάλυση των δομών και ευκαιριών που δημιουργούνται προκειμένου να συνεργαστούν λαμβάνοντας υπόψιν παραδείγματα τόσο από την ελληνική όσο και από τη διεθνή πραγματικότητα. Ο/η Ε7 αναφέρει στη συνέντευξη της: « *Η καλή σχέση που πρέπει να υπάρχει σε κάθε διδακτικό προσωπικό αλλά και μεταξύ όλων των συμβαλλομένων. Η επάρκεια σωστών χειρισμών από τα πρόσωπα ευθύνης κάνει αποδοτικότερη κάθε προσπάθεια*». Παράλληλα εξετάζονται οι προκλήσεις και τα οφέλη που προκύπτουν από την αναθεώρηση των εκπαιδευτικών πρακτικών δίνοντας έμφαση κυρίως σε εκείνες που σχετίζονται με την ενσωμάτωση της τεχνολογίας. Ο/η Ε6 αναφέρει τα εξής: «*ποιες τεχνολογίες ή εργαλεία χρησιμοποιώ πρώτο βασικό χρησιμοποιώ τον ηλεκτρονικό υπολογιστή και προσπαθώ να κάνω συνδυασμό με απλές κατασκευές με καθημερινά και απλά υλικά*».

Ακόμα, καταδεικνύεται ότι οι συνεργατικές πρακτικές των εκπαιδευτικών προάγονται μέσα από την ανταλλαγή των γνώσεων και των εμπειριών μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα αυτές περιλαμβάνουν τη δημιουργία ομάδων μάθησης που βασίζονται στις τακτικές συναντήσεις προκειμένου να ανατροφοδοτηθούν με νέες διδακτικές προσεγγίσεις και στρατηγικές διδασκαλίας. Τέτοιου είδους χαρακτηριστικές πρακτικές αναφέρουν οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που πήραν μέρος στην έρευνα. Ο/η Ε1 αναφέρει τα παρακάτω: « *Ναι, η ενδοσχολική επιμόρφωση αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την προώθηση του «οργανισμού μάθησης*». *Παρέχει στους εκπαιδευτικούς τη δυνατότητα να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, να ενημερωθούν για σύγχρονες παιδαγωγικές μεθόδους και να βελτιώσουν τη συνεργασία τους. Επίσης, ενισχύει την καλλιέργεια κουλτούρας ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών, που είναι απαραίτητη για τη διαρκή βελτίωση των σχολικών μονάδων. Επομένως, ναι, είναι βασικό εργαλείο, αλλά χρειάζονται και άλλες στρατηγικές. Δεν αρκεί μόνο αυτό*» και σε συνέχεια της ερώτησης αναφέρει μια σειρά από εργαλεία που χρησιμοποιεί για τη μάθηση και την ανάπτυξη: «*Πλατφόρμες e-learning (π.χ. Moodle, Edmodo, Google Classroom) για την παρακολούθηση μαθημάτων ή τη διαχείριση υλικού. Ψηφιακά εργαλεία συνεργασίας (π.χ. Microsoft Teams, Zoom) για την επικοινωνία και τη συνεργασία με συναδέλφους. Εφαρμογές δημιουργίας περιεχομένου (π.χ. Canva, Genially) για τη δημιουργία καινοτόμου εκπαιδευτικού υλικού. Πλατφόρμες αξιολόγησης και*

ανατροφοδότησης (π.χ. Kahoot, Quizlet) για τη μέτρηση της προόδου των μαθητών και τη βελτιώση των μεθόδων διδασκαλίας».

Σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στη μελέτη, τα σχολεία έχουν τη δυνατότητα να μετατραπούν σε μαθάνοντες οργανισμούς μέσω της διαδικασίας αναστοχασμού και συνεχούς βελτίωσης σε μια κοινωνία που αλλάζει συνεχώς. Έτσι, οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να έχουν επίγνωση της σημασίας του ρόλου τους και είναι πρόθυμοι να δεχτούν τις ευθύνες που τον συνοδεύουν, και δεδομένου ότι όλοι συνεργάζονται για να ξεπεράσουν τις προκλήσεις. Χαρακτηριστικά οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί είπαν αναφορικά με αυτό τα εξής: Ο/η Ε1 ανέφερε ότι: «Γενικά, δέχομαι τις αλλαγές σχετικά εύκολα, αλλά αυτό εξαρτάται από τον τρόπο που παρουσιάζονται και υποστηρίζονται. Εάν οι αλλαγές συνοδεύονται από σαφείς οδηγίες, κατάλληλη υποστήριξη και αναγνώριση των αναγκών των εκπαιδευτικών, τότε είναι ευκολότερο να τις αποδεχτώ και να τις υιοθετήσω. Αντιθέτως, όταν δεν υπάρχει σωστή επικοινωνία ή οι αλλαγές επιβάλλονται χωρίς διάλογο, μπορεί να υπάρξει μεγαλύτερη αντίσταση», ενώ σε συνέχεια της ερώτησης συμπλήρωσε ότι: «Ναι, θα ήμουν πρόθυμος να προσαρμόσω τον τρόπο συνεργασίας με τον διευθυντή και τους συναδέλφους, εφόσον αυτό συμβάλλει στον μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας. Πιστεύω ότι η αποτελεσματική συνεργασία είναι θεμέλιος λίθος για κάθε είδους αλλαγή και βελτίωση. Η προώθηση ενός περιβάλλοντος ανοιχτής επικοινωνίας, κατανόησης και υποστήριξης μπορεί να διευκολύνει την υλοποίηση νέων πρακτικών και να ενισχύσει την ανάπτυξη όλων των εμπλεκόμενων». Την ίδια θέση πήρε και ο/η Ε3 αναφέροντας: «Ναι, αλλά εννοείται βέβαια ότι οι αλλαγές που προτείνονται από τη διεύθυνση έρχονται με οδηγίες και κατευθύνσεις...δεν πάμε στα τυφλά... Αν υπάρχει στήριξη και συνεργασία και καλή επικοινωνία, τότε ναι, γιατί όχι...οι αλλαγές δεν με τρομάζουν και άλλωστε είναι για το καλό του σχολείου μας». Στο ίδιο μήκος κύματος και ο/η εκπαιδευτικός Ε4 που τόνισε ότι: «Ναι, θεωρώ πως οι εκπαιδευτικοί θα ήταν ανοιχτοί σε αλλαγές αρκεί αυτές να μην γίνονταν με τρόπο που παρεμβαίνει στο έργο τους και τους προσθέτει ευθύνες που δεν προλαβαίνουν να διαχειριστούν».

Η εφαρμογή συνεργατικών πρακτικών στην Ελλάδα συχνά περιορίζεται λόγω της έλλειψης πόρων και θεσμοθετημένων πλαισίων. Παρόλα αυτά, υπάρχουν πολλές περιπτώσεις επιτυχημένων πρωτοβουλιών που αναδεικνύουν τη δυναμική αυτών των πρακτικών. Παράλληλα οι ομάδες εργασίας στα σχόλια συμβάλλουν ώστε οι εκπαιδευτικοί

σε τοπικό επίπεδο να συζητούν και να ανταλλάσσουν μεταξύ τους ιδέες για τη βελτίωση της διδασκαλίας τους. Το ίδιο συμβαίνει και σε ευρωπαϊκό πλαίσιο μέσω των προγραμμάτων Erasmus+ τα οποία παρείχαν την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να συνεργαστούμε με συναδέλφους τους από άλλες χώρες υιοθετώντας περισσότερο καινοτόμες πρακτικές (Katsarou & Dedouli, 2018). Αναφορικά με αυτό ο/η Ε10 αναφέρει τα παρακάτω: *«Εκτός από την επιμόρφωση πιστεύω και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε μεγαλύτερες κοινότητες εκπαιδευτικές π.χ ευρωπαϊκές όπως προγράμματα εράσμους και λοιπά μπορούν να βοηθήσουν».*

Ανάλογες συνεργατικές πρακτικές προσφέρουν οι κοινότητες μάθησης όπου δίνεται η ευκαιρία για δημιουργία αλληλέγγυων σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών με στόχο την προαγωγή της συλλογικής γνώσης. Τέλος ιδιαίτερα σημαντικές καθίστανται οι πρωτοβουλίες των εργαστηρίων και σεμιναρίων με στόχο την παρουσίαση καινοτόμων διδακτικών πρακτικών αλλά και η εισαγωγή των ψηφιακών πλατφορμών στο σύγχρονο σχολικό πλαίσιο που επιτρέπουν τη συνεργασία από οποιοδήποτε μέρος του πλανήτη υπερβαίνοντας τους γεωγραφικούς περιορισμούς

Συνολικά λοιπόν διαφαίνεται ότι η δημιουργία ενός συνεργατικού πλαισίου ευνοεί όχι μόνο τους εκπαιδευτικούς αλλά και τους μαθητές αφού αναβαθμίζεται η ποιότητα της διδασκαλίας και δημιουργείται μια καλύτερη σχολική εμπειρία και είναι υποστηρικτικό σχολικό πλαίσιο όπου νιώθουν ασφαλείς να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να ακολουθήσουν μια επιτυχημένη πορεία μάθησης. Αυτό άλλωστε υποστηρίζεται και από τις διεθνείς πρακτικές, οι οποίες ωστόσο υποδηλώνουν ότι προκειμένου να αναδυθούν τα κατάλληλα αποτελέσματα είναι αναγκαία η στήριξη του σχολικού περιβάλλοντος και του εκπαιδευτικού συστήματος συνολικά από όλους τους φορείς προκειμένου να υπάρχει η κατάλληλη επενδύσεις σε υποδομές και τεχνολογίες καινοτομίας που θα επιτρέψουν ταυτόχρονα τη δημιουργία νέων συνεργατικών πρακτικών.

Ερώτημα 3: Ποιες είναι οι βασικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί στην εφαρμογή συνεργατικών πρακτικών;

Αν και όπως έχει υποστηριχτεί μέχρι τώρα η εφαρμογή των συνεργατικών πρακτικών συνδέεται άρρηκτα με πολλαπλά οφέλη τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τους μαθητές, η πρακτική τους εφαρμογή αντιμετωπίζει ποικίλες προκλήσεις οι οποίες τις περισσότερες φορές συνδέονται τόσο με δυσκολίες στη δομή των σχολείων όσο και με διάφορα πολιτισμικά και οργανωτικά εμπόδια.

Στην τρέχουσα ενότητα διερευνώνται τα εμπόδια αυτά από τα οποία αναδεικνύονται ως κυρίαρχα τόσο η έλλειψη των κατάλληλων πόρων όσο και ο περιορισμένος χρόνος που παρέχεται στους εκπαιδευτικούς προκειμένου να καλυφθεί η αναγκαία ύλη αλλά και διάφοροι ψυχολογικοί παράγοντες όπως η αντίσταση ορισμένων εκπαιδευτικών στην αλλαγή και την καινοτομία αλλά πολλές φορές και η ακαμψία της σχολικής ηγεσίας. Ο/η Ε5 αναφέρει στη συνέντευξή της ότι: *«η διαρκής πίεση για την κάλυψη της διδακτέας ύλης η οποία είναι τεράστια»*, ενώ ο/η Ε11 προσθέτει ότι: *«Οι δυσκολίες αφορούν στο ποιον έχεις απέναντι σου, πως πρέπει να διαμορφώσεις το πλάνο σου αναλόγως με τον τρόπο μάθησης κάθε φορά καθώς και τι εφόδια έχεις στα χέρια σου τη δεδομένη χρονική στιγμή»*. Επίσης σύμφωνα με τον/την εκπαιδευτικό Ε1 *«Ορισμένες από τις κύριες προκλήσεις είναι η έλλειψη χρόνου: Ο φόρτος εργασίας και οι πολλές υποχρεώσεις δεν αφήνουν αρκετό χρόνο για να ασχοληθώ με δράσεις που προωθούν την εφαρμογή αυτών των αρχών. Επίσης, η περιορισμένη συνεργασία: Η απροθυμία ορισμένων συναδέλφων να συνεργαστούν ή να μοιραστούν καλές πρακτικές δυσχεραίνει τη δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης. Δεν ξεχνάμε ακόμα την έλλειψη πόρων: Υπάρχει συχνά έλλειψη χρηματοδότησης, υποδομών και κατάλληλου εξοπλισμού που θα διευκόλυνε τη διαδικασία.»*.

Ειδικότερα διαφαίνεται ότι η έλλειψη πόρων αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι εκπαιδευτικοί στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα καθώς συνεπάγεται ανεπάρκεια σε τεχνολογικά μέσα και περιορισμένες ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης. Ο/η Ε2 αναφέρει τα παρακάτω: *«Ως εκπαιδευτικός, οι προκλήσεις που αντιμετωπίζω στην εφαρμογή των αρχών του οργανισμού που μαθαίνει περιλαμβάνουν: η έλλειψη χρόνου αλλά και πόρων για την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων, οι προθεσμίες και η πίεση για επιδόσεις, η αντίσταση στην αλλαγή από μαθητές και γονείς, οι διαφορετικές ανάγκες μαθητών που απαιτούν εξατομικευμένες προσεγγίσεις, οι περιορισμένοι πόροι και τεχνολογία»*.

Ωστόσο από την παρούσα μελέτη ανακύπτουν και περαιτέρω εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί και οι προκλήσεις που δυσχεραίνουν το έργο της διδασκαλίας τους. Ειδικότερα διαφαίνεται ότι τόσο η απουσία του θεσμού της συνεργασίας, όσο και η περιορισμένη υποστήριξη από τις διοικητικές αρχές συχνά δημιουργούν προσκόμματα. Ο /η Ε4 αναφέρει χαρακτηριστικά τα εξής: *«Έλλειψη συνεργασίας με ορισμένους εκπαιδευτικούς και δυσκολία στην συνεννόηση με τον/την διευθυντή/ντρια.»*

Αναφορικά με τα τεχνολογικά μέσα αξίζει να σημειωθεί ότι έχει αναφερθεί στην τρέχουσα μελέτη από πληθώρα εκπαιδευτικών ότι τόσο οι ψηφιακές πλατφόρμες συνεργασίας όσο και τα υπόλοιπα μέσα είναι ανεπαρκή γεγονός που δυσχεραίνει τι μεταξύ των εκπαιδευτικών μεταλαμπάδευση ιδεών και στρατηγικών διδασκαλίας. Η κατάσταση δυσχεραίνει περισσότερο όταν οι συνεργατικές συναντήσεις θα πρέπει να πραγματοποιηθούν εξ αποστάσεως. Ταυτόχρονα η ανεπάρκεια των τεχνολογικών αυτών μέσων συνδέεται άρρηκτα και με την πενιχρή χρηματοδότηση τόσο για σεμινάρια εργαστήρια και εκπαιδευτικές επισκέψεις γεγονός που στερεί από τους εκπαιδευτικούς την πιθανότητα ανάπτυξης και αξιοποίησης των συγκεκριμένων πρακτικών στο καθημερινό τους διδακτικό έργο. Τέλος διαφαίνεται ότι στα ελληνικά σχολεία υπάρχουν ανεπαρκείς υποδομές όπως οι κατάλληλες αίθουσες και ο εξοπλισμός γεγονός που καθιστά ακόμα περισσότερο δύσκολο την εφαρμογή συνεργατικού πλαισίου. Σύμφωνα με Τον/την Ε11 οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί: *«Αφορούν στην επιμόρφωση, στον όγκο της γνώσης καθώς και την υλικοτεχνική υποδομή που είναι απαραίτητη για την επιτυχία της προσπάθειας».*

Παράλληλα, αναφορικά με το εμπόδιο του περιορισμένου χρόνου και του απαιτητικού σχολικού προγράμματος που αποτελεί συχνά ένα ανάχωμα στην εφαρμογή των συνεργατικών πρακτικών η τρέχουσα έρευνα έχει επίσης να αποδώσει πολύτιμα δεδομένα. Ειδικότερα οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν ότι τόσο το φορτίο εργασίας που συμπεριλαμβάνει διοικητικές και διδακτικές υποχρεώσεις όσο και οι διάφορες χρονικές και χωρικές δυσκολίες, καθώς οι εκπαιδευτικοί στην Ελλάδα πολλές φορές εργάζονται σε διαφορετικές τοποθεσίες, γεγονός που δημιουργεί εμπόδια στις συναντήσεις τους, αλλά και η απουσία του κατάλληλου θεσμοθετημένου χρόνου για τις συνεργατικές αυτές δράσεις στο εβδομαδιαίο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, αποτελούν από τα πιο συχνά προσκόμματα που αναστέλλουν τη μεταλαμπάδευση καινοτόμων ιδεών και βελτιστοποίησης της σχολικής

διαδικασίας, γεγονός που πολλές φορές απόφοιτους εκπαιδευτικούς να εμμένουν στις παλιές παραδοσιακές τακτικές. Ο/η Ε1 υπογραμμίζει ότι: *«Η περιορισμένη χρηματοδότηση, η γραφειοκρατία, οι αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα και η έλλειψη επιμορφωτικών ευκαιριών δημιουργούν εμπόδια στην εφαρμογή των αρχών του «οργανισμού που μαθαίνει».*

Παράλληλα, αξίζει να γίνει μνεία για τους ψυχολογικούς παράγοντες που αναστέλλουν τη συνεργασία και την καινοτομία στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα οι οποίοι συχνά συνδέονται με το φόβο της αποτυχίας καθώς ορισμένοι εκπαιδευτικοί νιώθουν ανήμποροι να προχωρήσουν στην εισαγωγή νέων μεθόδων στη διδασκαλία τους αλλά ταυτόχρονα και σε διάφορες πολιτισμικές προκαταλήψεις που θέτουν σε προτεραιότητα την ατομική ανάπτυξη έναντι της συλλογικής. Ο/η εκπαιδευτικός Ε3 αναφέρει ότι: *«Οι δυσκολίες σχετίζονται κυρίως με το διαθέσιμο χρόνο των συναδέλφων αλλά και τη διάθεσή τους να συμμετέχουν στον μετασχηματισμό του σχολείου. Πολλοί είναι αρνητικοί και απρόθυμοι σε συνεργασίες. Σαν να νιώθουν ότι απειλούνται, χαχαχα. Αυτό το γεγονός αναστέλλει τις διαδικασίες δημιουργώντας αρνητικό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων».*

Αξιοσημείωτο επίσης είναι ότι οι εκπαιδευτικοί στην τρέχουσα έρευνα σημειώνουν ως ανασταλτικούς παράγοντες την έλλειψη καθοδήγησης από τις αρμόδιες αρχές και τη σχολική ηγεσία καθώς δεν τους παρέχεται ένα επαρκές πλαίσιο για εφαρμογή συνεργατικών μεθόδων, την ανεπάρκεια της χρηματοδότησης που δυσχεραίνει τις συνεργατικές τους πρακτικές αλλά ταυτόχρονα κυρίως θα πρέπει να υπογραμμιστεί η απουσία των κατάλληλων κινήτρων γεγονός που δημιουργεί παθητικότητα στους εκπαιδευτικούς απέναντι σε ιδέες καινοτομίας και επαγγελματικής ανάπτυξης. Ο/η εκπαιδευτικός Ε7 σημειώνει τα εξής: *«συχνά αντιμετωπίζουμε και εμπόδια από το εξωτερικό περιβάλλον. Από την πολιτική ηγεσία δηλαδή»,* ενώ λίγο παρακάτω προσθέτει ότι: *«θα πρέπει να γίνουν αλλαγές στα προγράμματα σπουδών και στην πολιτική εξουσία που αποφασίζει τα της οργάνωσης του σχολείου».* .

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω από την τρέχουσα μελέτη προέκυψαν ως ανασταλτικοί παράγοντες για τη δημιουργία μανθάνοντων οργανισμών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, η έλλειψη χρηματοδότησης, ο περιορισμένος χρόνος για την κάλυψη του εκπαιδευτικού υλικού, η εμμονή ορισμένων εκπαιδευτικών στις παραδοσιακές μεθόδους διδασκαλίας και η ανεπαρκής υποστήριξη από τη σχολική ηγεσία. Ωστόσο, παρά τα εμπόδια που ανακύπτουν, οι διεθνείς πρακτικές έχουν αποδείξει ότι παρέχοντας την

κατάλληλη ενίσχυση στους εκπαιδευτικούς το σχολικό πλαίσιο μπορεί να μεταβληθεί σε ένα συνεργατικό και υποστηρικτικό περιβάλλον επενδύοντας σε κατάλληλες υποδομές θεσμοθετώντας χρόνους συνεργασίας μέσα στο ημερήσιο πρόγραμμα και αντιμετωπίζοντας τις προκαταλήψεις των εκπαιδευτικών ενισχύοντας τα κίνητρα τους μέσα από μια σχολική διοίκηση που τους ωθεί στην καινοτομία και τις συνεργατικές πρακτικές. Συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί που πήραν μέρος στη έρευνα πρότειναν λύσεις για να ξεπεραστούν τα παραπάνω εμπόδια. Χαρακτηριστικά είπαν: Ο/η Ε1: *«Βεβαίως και μπορώ και θα ξεκινήσω με την ενίσχυση της συνεργασίας.. Πιστεύω ότι η οργάνωση ομάδων εργασίας και η ενθάρρυνση της ανταλλαγής ιδεών και καλών πρακτικών μεταξύ των εκπαιδευτικών θα βοηθήσει να τερματιστούν τα εμπόδια. Ακόμα, οι συστηματικές και στοχευμένες επιμορφώσεις θα βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν τις αρχές του οργανισμού μάθησης. Επίσης, ένα φλέγον ζήτημα είναι η αύξηση των πόρων, δηλαδή να γίνει επένδυση σε τεχνολογίες, υποδομές και υλικό που θα υποστηρίξουν τη δημιουργία ενός οργανισμού που μαθαίνει. Και μετά σειρά έχουν και οι διευθυντές των σχολείων. Η διεύθυνση πρέπει να λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγής, παρέχοντας σαφή καθοδήγηση, κίνητρα και υποστήριξη για νέες πρακτικές. Στο τέλος θα αναφέρω και ένα σοβαρότατο εμπόδιο, την γραφειοκρατία. Πρέπει να απλοποιηθούν οι διαδικασίες γιατί αποσπούν χρόνο και ενέργεια από την εκπαιδευτική διαδικασία'.* Επίσης ο/η Ε3 αναφέρθηκε στην συνεργασία όλων των φορέων που σχετίζονται με την εκπαίδευση: *«Με τη συνεργασία όλων των αρμόδιων φορέων καθώς και την καλή θέληση αλλά και του διαλόγου, όλα είναι δυνατά»*, ενώ ο/η Ε5 συμπλήρωσε ότι: *«Δημιουργία συνεργατικών ομάδων ενισχύοντας την αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των εκπαιδευτικών, συνεχής επιμόρφωση και συμμετοχή σε σεμινάρια και εκπαιδεύσεις σχετικά με τις αρχές του οργανισμού, συνεχής ανοιχτή επικοινωνία προωθώντας την ανοιχτή ανατροφοδότηση και τακτικές συναντήσεις ώστε να δημιουργηθεί θετικό κλίμα και ενθάρρυνση της καινοτομίας και αποδοχή των αποτυχιών ως μέσο μάθησης, αξιολόγηση της προόδου και να προσαρμογή των στρατηγικές στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του οργανισμού μάθησης»*.

Ερώτημα 4: Πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί τα αποτελέσματα αυτών των πρακτικών στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη;

Από την τρέχουσα έρευνα αναδείχθηκαν η συνεργασία και η αναστοχαστική πρακτική ως θεμελιώδεις αρχές που ωθούν στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Ειδικότερα διαφαίνεται ότι με αυτόν τον τρόπο οι εκπαιδευτικοί μπορούν όχι μόνο να βελτιώσουν τις ικανότητές τους αλλά ταυτόχρονα και να γεφυρώσουν τη σχέση τους με τους συναδέλφους τους τονώνοντας την αυτοπεποίθησή τους και ανακαλύπτοντας νέους τρόπους ώστε να αντιμετωπίζουν τις καθημερινές τους προκλήσεις μέσα στην τάξη. Παράλληλα η ανάλυση και εκτίμηση των διδακτικών τους μεθόδων που προκύπτει από τον αναστοχασμό ωθεί ταυτόχρονα τους εκπαιδευτικούς προς τη σωστή κατεύθυνση δημιουργώντας μια βελτιωμένη σχολική εμπειρία για τους μαθητές τους. Ειδικότερα διαφαίνεται ότι οι συνεργατικές πρακτικές μπορούν να ωθήσουν τους εκπαιδευτικούς όχι μόνο σε προσωπική ανάπτυξη αλλά και σε αναθεώρηση και βελτίωση των διδακτικών τους μεθόδων. Ο/η Ε1 αναφέρει στην συνέντευξη του τα παρακάτω: *«Πιστεύω ότι η οργάνωση ομάδων εργασίας και η ενθάρρυνση της ανταλλαγής ιδεών και καλών πρακτικών μεταξύ των εκπαιδευτικών θα βοηθήσει να τερματιστούν τα εμπόδια»*. Ο/η Ε6 υποστηρίζει ότι: *«Με τη συνεργασία όλων των αρμόδιων φορέων καθώς και την καλή θέληση αλλά και τον διάλογο, όλα είναι δυνατά. Η καλή σχέση και η συνεργασία των συναδέλφων είναι η αρχή και το τέλος»*. Στην καλή συνεργασία των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική δραστηριότητα αναφέρεται και ο/η Ε8: *«Η καλή σχέση που πρέπει να υπάρχει σε κάθε διδακτικό προσωπικό αλλά και μεταξύ όλων των συμβαλλομένων. Η επάρκεια σωστών χειρισμών από τα πρόσωπα ευθύνης κάνει αποδοτικότερη κάθε προσπάθεια»*.

Πιο συγκεκριμένα, διαφαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί μέσα από τις συνεργατικές πρακτικές μπορούν να τονώσουν την αυτοπεποίθηση και την αυτογνωσία τους λαμβάνοντας μέρος σε ομάδες μάθησης και συνεργασίας ενώ ταυτόχρονα η πρακτική αυτή τους κάνουν να αισθάνονται περισσότερο σίγουροι για τις ικανότητές τους και να δεσμεύονται στο εκπαιδευτικό τους λειτούργημα. Παράλληλα μέσα από τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους νιώθουν ότι έχουν την κατάλληλη υποστήριξη και ασφάλεια προκειμένου να δοκιμάσουν καινοτόμες μεθόδους διδασκαλίας. Έτσι γεφυρώνονται καλύτερα οι σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους αλλά και με τους μαθητές τους γεγονός που οδηγεί στην καλύτερη διαχείριση της σχολικής τάξης αλλά και του σχολικού περιβάλλοντος στο σύνολό του. Ταυτόχρονα μειώνεται το άγχος τους καθώς νιώθουν ότι ανήκουν στο κατάλληλο υποστηρικτικό πλαίσιο που μπορεί να τους βοηθήσει να ξεπεράσουν κάθε νέα πρόκληση.

Παράλληλα, μέσω της ανατροφοδότησης και της αξιολόγησης του διδακτικού τους έργου οι εκπαιδευτικοί έχουν τη δυνατότητα να εκτιμήσουν τη διδακτική τους απόδοση και τα αποτελέσματα που εισπράττουν από τους μαθητές τους προκειμένου να τα αναθεωρήσουν ή να τα βελτιώσουν αν χρειαστεί. Αποτελεί τέλος κοινό τόπο στις έρευνες ότι οι εκπαιδευτικοί που συμμετέχουν σε συνεργατικές πρακτικές αισθάνονται μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση ενώ ταυτόχρονα δεσμεύονται περισσότερο στο επαγγελματικό τους καθήκον δείχνοντας μεγαλύτερη αφοσίωση και υπευθυνότητα στο διδακτικό τους έργο. Ο/η εκπαιδευτικός Ε3 αναφέρει σχετικά με αυτό: *«Δημιουργία συνεργατικών ομάδων ενισχύοντας την αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των εκπαιδευτικών, συνεχής επιμόρφωση και συμμετοχή σε σεμινάρια και εκπαιδεύσεις σχετικά με τις αρχές του οργανισμού, συνεχής ανοιχτή επικοινωνία προωθώντας την ανοιχτή ανατροφοδότηση και τακτικές συναντήσεις ώστε να δημιουργηθεί θετικό κλίμα και ενθάρρυνση της καινοτομίας και αποδοχή των αποτυχιών ως μέσο μάθησης, αξιολόγηση της προόδου και να προσαρμογή των στρατηγικές στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του οργανισμού μάθησης»*.

Ερώτημα 5: Ποιες στρατηγικές θεωρούν οι εκπαιδευτικοί αποτελεσματικές στην ενίσχυση της μαθησιακής κουλτούρας στα σχολεία;

Η διαμόρφωση της κουλτούρας ενός σχολείου προκύπτει μέσα από τις αξίες, τις αρχές και τις στρατηγικές που εφαρμόζονται προκειμένου να προαχθεί η συλλογική μάθηση και η βελτιωμένη διδακτική εμπειρία όλων των μαθητών. Στο πλαίσιο αυτό ιδιαίτερα θετική συμβολή κατέχουν οι μαθησιακές κοινότητες, η εφαρμογή της κατάλληλης τεχνολογίας και υποστήριξη της σχολικής διοίκησης. Ο/η εκπαιδευτικός Ε9 αναφέρει: *«ο ρόλος της ηγεσίας είναι κρίσιμος και πολύ σπουδαίος η διεύθυνση του σχολείου έχει όλη την δύναμη ως το πούμε έτσι να πραγματοποιήσει αλλά και να ενθαρρύνει και να κινητοποιήσει»*, ενώ ο/η Ε12 τονίζει ότι: *«πολύ σημαντικός καθώς θα πρέπει να συντονίζουν ,να εμπνέουν να επιλύουν διάφορες και με ευελιξία να λύνουν προβλήματα καθώς και να δημιουργούν έμπνευση για προοδευτικές δράσεις»*.

Ειδικότερα καταδεικνύεται ότι καίριο ρόλο διαδραματίζει η συμβολή της σχολικής ηγεσίας προκειμένου να δημιουργήσει ένα υποστηρικτικό και συμπεριληπτικό περιβάλλον στο σχολικό πλαίσιο και να υιοθετήσει στρατηγικές που δίνουν έμφαση στην επικοινωνία

μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών αλλά και την καινοτομία δημιουργώντας ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη διαρκή μάθηση. Ο/η Ε1 αναφέρει στη συνέντευξη του: «*Η ηγεσία της σχολικής μονάδας διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στον μετασχηματισμό της σε «οργανισμό μάθησης». Ο διευθυντής θέτει το όραμα, εμπνέει το προσωπικό και δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον για μάθηση και ανάπτυξη. Παράλληλα, εξασφαλίζει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, υποστηρίζει τη συμμετοχή τους σε επιμορφώσεις και παρέχει τις απαραίτητες υποδομές για την υλοποίηση καινοτόμων πρακτικών. Επιπλέον, ο διευθυντής ενθαρρύνει τη διαφάνεια, την ανατροφοδότηση και τη συνεχή αξιολόγηση, ώστε να εντοπίζονται και να αντιμετωπίζονται τυχόν προκλήσεις*». Αξίζει λοιπόν να αναφερθεί ότι η κατάλληλη υποστήριξη από την πλευρά της σχολικής διοίκησης μπορεί να διαμορφώσει επαγγελματικές ευκαιρίες ανάπτυξης για τους εκπαιδευτικούς και ταυτόχρονα να ενισχύσει την υπευθυνότητα και τη συνεργασία τους. Παράλληλα μέσω της σχολικής διοίκησης μπορεί να προαχθεί η χρήση καινοτόμων διδακτικών μεθόδων και τεχνολογικών εργαλείων που μπορούν να συμβάλουν σε βελτιωμένα μαθησιακά αποτελέσματα για όλους τους μαθητές εδραιώνοντας μια σχολική κουλτούρα που βασίζεται στην υποστήριξη κάθε μαθητή χωρίς κανενός είδους αποκλεισμό.

Ιδιαίτερα σημαντική συμβολή στο πλαίσιο αυτό κατέχει κατάλληλη καθοδήγηση και ανατροφοδότηση των εκπαιδευτικών προκειμένου να εδραιωθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αποτελεσματικότητας καθώς και η σύμπνοια προς το συλλογικό στόχο. Χαρακτηριστικά ο/η εκπαιδευτικός Ε7 τονίζει ότι: «*Ο τρόπος που επικοινωνεί ο διευθυντής είναι πολύ σημαντικός για τους εκπαιδευτικούς, έχει αντίκτυπο στην απόδοσή τους και οι συνάδερφοι καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια όταν νιώθουν ότι ακούγονται. Για μένα η ενσυναίσθηση από την πλευρά του διευθυντή και το γεγονός ότι ακούσει τους υφιστάμενους του είναι σημαντικό προσόντα. Τι να προσθέσω ακόμα..... να προωθεί το διάλογο και τη συνεργασία μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας είναι πολύ σημαντικό.... Να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να δοκιμάσουν νέες μεθόδους και να παρέχει συνεχή υποστήριξη. Πάνω απ' όλα να είχε ικανότητα να επιλύσει αποτελεσματικά τα προβλήματα του σχολείου...και βέβαια να υπάρχει όραμα, να έχει όρμα και να σχεδιάζει μακροπρόθεσμα*».

Στο πλαίσιο αυτό οι μαθησιακές κοινότητες αναδύονται ως ένας τρόπος που προάγει τη συλλογική ανάπτυξη επιτρέποντας στους εκπαιδευτικούς να μεταλαμπαδεύουν εμπειρίες

και ιδέες, γεγονός που προάγει την επαγγελματική τους ανάπτυξη και δημιουργεί δέσμευση προς τη συλλογική μάθηση (Wenger, 1998).

Συνολικά καταδεικνύεται λοιπόν ότι προκειμένου να ενισχυθεί μια υποστηρικτική μαθησιακή κουλτούρα στο σχολικό πλαίσιο αναγκαίο κρίνεται να παρέχεται η κατάλληλη υποστήριξη από τη σχολική ηγεσία καθώς και οι ευκαιρίες για συνεργασίες εκπαιδευτικών ενώ τεράστια συμβολή στον τομέα αυτό κατέχει και η ενσωμάτωση της τεχνολογίας. Η μέχρι τώρα εμπειρία στο ελληνικό και διεθνές πλαίσιο καταδεικνύει ότι η επένδυση στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών καθώς και η αξιοποίηση της κατάλληλης τεχνολογίας και υποστηρικτική σχολική ηγεσία μπορούν να συμβάλουν ώστε να εξασφαλίσουν βελτιωμένες μαθησιακές εμπειρίες για όλους τους μαθητές. Ο/Η εκπαιδευτικός Ε6 υπογραμμίζει την αξία της υποστήριξης της διοίκησης αναφέροντας ότι: *«η διοίκηση της σχολικής μονάδας θα πρέπει να είναι παράδειγμα προς μίμηση, να εμπνυχώνει και να επιβραβεύει».*

Κεφάλαιο 6: Συζήτηση - Ερμηνεία Αποτελεσμάτων

Τα ελληνικά εκπαιδευτικά ιδρύματα συχνά χαρακτηρίζονται από την ικανότητά τους για μάθηση, η οποία συμπεριλαμβάνει την παραγωγή, την ανταλλαγή και τη διάδοση της γνώσης στις οργανωτικές δομές και τις δραστηριότητές τους. Τα ερευνητικά προγράμματα προς αυτή την κατεύθυνση εξακολουθούν να είναι μάλλον ασυνήθιστα στην Ελλάδα, παρά το γεγονός ότι έχουν πραγματοποιηθεί πολλές εμπειρικές μελέτες σε παγκόσμια κλίμακα που επιχειρούν να μελετήσουν το ζήτημα του μανθάνοντος οργανισμού καθώς και των μαθησιακών αποτελεσμάτων που αυτός επιφέρει. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί ένα κενό στο υπάρχον σώμα της βιβλιογραφίας, σκοπός αυτής της μελέτης είναι να

διερευνήσει τη σημασία του μανθάνοντος οργανισμού, του αναστοχασμού και της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των σχολείων της δυτικής Θεσσαλονίκης. Σύμφωνα με τους Kim et al. (2017), είναι ευρέως κατανοητό ότι ο κριτικός αναστοχασμός είναι προϋπόθεση για μια επιχείρηση ώστε να μεταμορφώσει τη στάση της και να οικοδομήσει μια κουλτούρα προσανατολισμένη στη μάθηση.

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στη μελέτη θεώρησαν τον εκπαιδευτικό οργανισμό ως ένα σύστημα στο οποίο δομές και άτομα συνεργάζονται για να ενισχύσουν τη μάθηση και να διαδώσουν τις πληροφορίες του σχολείου. Ειδικότερα, ο/η εκπαιδευτικός Ε3 χαρακτηριστικά ανέφερε: *«Μια κοινότητα που συνεχώς μαθαίνει, δημιουργεί και εξελίσσεται»* και στη συνέχεια πρόσθεσε ότι ο μανθάνων οργανισμός δείχνει: *«αμείωτο ενδιαφέρον για τις εξελίξεις σε πληθώρα τομέων, συνεχές ενδιαφέρον για τον μαθητή και την κοινωνία, κοινοί στόχοι για βελτίωση του οργανισμού»*, ενώ στο ίδιο μήκος κύματος βρίσκονται και οι απόψεις του/της εκπαιδευτικού Ε4 ο οποίος/η οποία αναφέρει τα εξής: *«Ως έναν οργανισμό που μαθαίνει διαρκώς και προσαρμόζεται σε νέες συνθήκες, ένα σχολείο που εστιάζει στη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, αλλά και των μαθητών και προωθεί την επικοινωνία/συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων και φυσικά προσαρμόζεται στις νέες ανάγκες»*. Ο/η Ε1 που μοιράστηκε την αντίληψή του για το μανθάνοντα οργανισμό, χαρακτηριστικά πρόσθεσε: *«Λοιπόν, προσωπικά αντιλαμβάνομαι τον όρο ως έναν οργανισμό που ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση, τη βελτίωση και την προσαρμοστικότητα των μελών του μέσω συνεργασίας και ανατροφοδότησης»*. Ενδιαφέρουσα είναι και η άποψη ενός τρίτου εκπαιδευτικού: *«Ως έναν οργανισμό μέσα στον οποίο συνυπάρχουν άτομα, τα οποία καλούνται να έρθουν σε επαφή με νέα γνωστικά αντικείμενα, να τα αφομοιώσουν, να τα κατανοήσουν, να τα μάθουν και ίσως και να τα οικειοποιηθούν»*.

Η βιβλιογραφία που είναι διαθέσιμη αυτή τη στιγμή υποστηρίζει τις προοπτικές των εκπαιδευτικών, οι οποίες είναι ότι οι ευέλικτες οργανωτικές δομές ενθαρρύνουν τα μέλη να συμμετέχουν ενεργά στις μαθησιακές διαδικασίες, να κάνουν στρατηγική χρήση της μάθησης και να αναλαμβάνουν την ευθύνη τόσο για την προσωπική τους ανάπτυξη όσο και για τη μάθηση και την ανάπτυξη μιας οργανωσιακής μαθησιακής κουλτούρας (Knipfer et al., 2013). Σύμφωνα με τους Watkins and Kim (2018), οι Pedler et al. (1989), Song et

al., (2008), Moloi (2010) και Watkins and Kim (2018), αυτή η κουλτούρα θα χρησιμεύσει ως βάση για τη μακροπρόθεσμη πρόοδο του σχολείου. Παράλληλα, οι Lawler and Sillitoe (2013) και Tichnor-Wagner et al. (2016) υπογραμμίζουν το γεγονός ότι τα σχολεία έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίξουν τη μετάβασή τους σε οργανισμούς μάθησης υπό τον όρο ότι καθιερώνουν μηχανισμούς οργανωτικής μάθησης και περιλαμβάνουν όλα τα μέλη στη διαδικασία οικοδόμησης μιας ισχυρής μαθησιακής κουλτούρας. Στην ερώτηση αυτή χαρακτηριστικά αναφέρθηκε από τον/την E2 «Μπορούν αλλά με μακροχρόνιο σχεδιασμό και όχι με βραχυπρόθεσμους προγραμματισμούς, όπως συμβαίνει μέχρι τώρα. Αν συμβεί αυτό, θα μπορούσαν να μετασχηματιστούν σε μεγάλο βαθμό», ενώ ο/η E4 τόνισε: «Τα σχολεία στην Ελλάδα έχουν τόσα λειτουργικά προβλήματα, που είναι δύσκολο να ευδοκιμήσει η ουσιαστική γνώση. Γι' αυτό το λόγο θεωρώ σημαντικό να επιλυθούν πρώτα αυτά τα προβλήματα, ώστε να δημιουργηθεί το κατάλληλο έδαφος για έναν μανθάνοντα οργανισμό. Είναι απαραίτητο γιατί όλα αλλάζουν γρήγορα στην εποχή μας και πρέπει να υπάρχει διαρκής ενημέρωση χωρίς βέβαια να ξεφεύγουν από κάποια παιδαγωγικά δεδομένα που αποτελούν πυξίδα για κάθε παιδαγωγικό σύστημα». Ο/η E7 ανέφερε τα παρακάτω: «οι σχολικές μονάδες να πρέπει να μαθαίνουν και να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα της ζωής δηλαδή η γνώση να εξελίσσεται ανάλογα και με τις προσαγές της εποχής. Σίγουρα χρειάζεται και η κλασική παιδεία και οι βασικές γνώσεις αλλά και οι σύγχρονες όπως για δείγματος χάρη η ρομποτική και οι νέες τεχνολογίες. Εκτός από τα διδακτικά αντικείμενα που διδάσκονται και μαθαίνουν τα παιδιά είναι σημαντικό να μάθουν για τις αξίες της ζωής και να τους γίνουν βίωμα». Τέλος, στην ίδια ερώτηση, ενδιαφέρων ήταν ο τρόπος που απάντησε και ο/η E1 «Φυσικά και μπορούν! Άλλωστε οι άνθρωποι και τα συστήματα πρέπει να αλλάζουν! Δεν πρέπει να είναι«δέντρα» και να μην κουνιούνται, πρέπεινα είναι «φύλλα» να πέφτουν και να αναγεννιούνται. Ναι, γιατί η εκπαίδευση είναι δυναμική και απαιτεί προσαρμοστικότητα στις νέες συνθήκες και ανάγκες της κοινωνίας. Οι εποχές έχουν αλλάξει.. δηλαδή τα σχολεία και ο τρόπος εκπαίδευσης έχουν αλλάξει... νέες εποχές... νέες προκλήσεις.

Ως αποτέλεσμα της συγκεντρωτικής και γραφειοκρατικής δομής του συστήματος, η οποία δεν παρέχει επαρκείς ευκαιρίες για επαγγελματική αυτονομία, οι Έλληνες εκπαιδευτικοί έρχονται αντιμέτωποι με προκλήσεις στη δουλειά τους. Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι τα αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα στην Ευρώπη παρέχουν στις σχολικές μονάδες και, πιο σημαντικά, στους ηγέτες τους μεγαλύτερο βαθμό αυτονομίας (European

Commission, 2018), η αποκέντρωση δεν πρέπει να θεωρείται ως θεραπεία για την αναποτελεσματικότητα. Η εγκαθίδρυση και διοίκηση μιας ισχυρής μαθησιακής κουλτούρας είναι η προϋπόθεση που θα οδηγήσει στη σχολική μονάδα να αποκτήσει ευελιξία και αυτονομία. Προκειμένου να εκτελεστεί με επιτυχία ένα αποκεντρωμένο εκπαιδευτικό σύστημα, η βασική μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι ο αναστοχασμός, ο οποίος περιλαμβάνει τον μετασχηματισμό των πεποιθήσεων και των συμπεριφορών κάποιου. Χαρακτηριστικές είναι και οι θέσεις των εκπαιδευτικών που πήραν μέρος στην παρούσα έρευνα. Ο/η E1 αναφέρει ότι: *«Η περιορισμένη χρηματοδότηση, η γραφειοκρατία, οι αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα και η έλλειψη επιμορφωτικών ευκαιριών δημιουργούν εμπόδια στην εφαρμογή των αρχών του «οργανισμού που μαθαίνει» και λίγο μετά: «θα αναφέρω και ένα σοβαρότατο εμπόδιο, την γραφειοκρατία. Πρέπει να απλοποιηθούν οι διαδικασίες γιατί αποσπούν χρόνο και ενέργεια από την εκπαιδευτική διαδικασία».* Ο/η E12 προσθέτει ότι: *«Οι Πολιτικές αποφάσεις, οι ασταθείς εκπαιδευτικές πολιτικές και η έλλειψη σχεδίου, η έλλειψη κατάρτισης, η ανάγκη για επιμόρφωση εκπαιδευτών σε νέες μεθόδους, η πολυδιάσπαση προγραμματισμού, μη συντονισμένες πρωτοβουλίες και προγράμματα, οι συντηρητικές εκπαιδευτικές δομές, η αντίσταση σε αλλαγές από το διδακτικό προσωπικό και τη διοίκηση, η έλλειψη πόρων, η υποχρηματοδότηση και η ανεπαρκής υποδομή».*

Ένα άλλο εμπόδιο που δυσκολεύει τα μέλη του σχολείου να συνεργάζονται και να επικοινωνούν μεταξύ τους είναι ο εγωισμός που δείχνουν ορισμένα από τα άτομα που διδάσκουν (Marsick & Watkins, 2003). Ωστόσο καταδεικνύεται ότι όταν οι επαγγελματίες της εκπαίδευσης είναι σε θέση να απελευθερωθούν από τις δικές τους προκαταλήψεις και να γίνουν πιο δεκτικοί στις απόψεις των μαθητών τους όταν εμπλέκονται σε συχνό αυτοστοχασμό για τις δικές τους πρακτικές. Ο/η E9 αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Έλλειψη συνεργασίας με ορισμένους εκπαιδευτικούς και δυσκολία στην συνεννόηση με τον/την διευθυντή/ντρια».* Επίσης, ο/η E10 προσθέτει ότι: *«Πολλοί συνάδελφοι δεν επιθυμούν κάτι τέτοιο, είναι αδιάφοροι και προσκολλημένοι σε οτιδήποτε γνωρίζουν από παλιότερα, με αποτέλεσμα να μην επιθυμούν ανατροπές που τους δημιουργούν νέα άγχη».* Παράλληλα, ο/η E6 σε απόσπασμα ενός ερωτήματος διαπιστώνει ότι: *«..... Επίσης, η περιορισμένη συνεργασία: Η απροθυμία ορισμένων συναδέλφων να συνεργαστούν ή να μοιραστούν καλές πρακτικές δυσχεραίνει τη δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης.».* Τέλος, ο/η E5 συμπληρώνει αναφερόμενη στις εσωτερικές δυσκολίες που αντιμετωπίζει ως

εκπαιδευτικός που ενδιαφέρεται για τον μετασχηματισμό της σχολικής της μονάδας τα ακόλουθα: *«Οι εσωτερικές σχετίζονται κυρίως με το διαθέσιμο χρόνο των συναδέρφων και τη διάθεσή τους να συμμετέχουν στον μετασχηματισμό του σχολείου. Πολλοί είναι αρνητικοί και απρόθυμοι σε συνεργασίες. Σαν να νιώθουν ότι απειλούνται, χαχαχα».*

Παράλληλα είναι ακόμα χαρακτηριστικό εμπόδιο είναι η ανεπάρκεια των τεχνολογικών εργαλείων καθώς και η ελλιπής κατάρτιση των εκπαιδευτικών αναφορικά με τον τρόπο που θα τα χρησιμοποιήσουν ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν καλύτερα τη διδακτική τους πρακτική (Luhn, 2016). Ο λόγος αυτός αναδεικνύεται ως ο πιο σημαντικός καθώς πολλές φορές κάνει τους εκπαιδευτικούς να εμμένουν σε παλιές παραδοσιακές τακτικές και να αντιστέκονται σε οτιδήποτε νέο και καινοτόμο με τη δικαιολογία ότι δεν διαθέτουν εμπειρία ή ανάλογη κατάρτιση. Στο πλαίσιο αυτό, ο/η E11 αναφέρει: *"Πολλοί συνάδελφοι δυσκολεύονται να δεχτούν νέες μεθόδους. Προτιμούν να παραμένουν στις παραδοσιακές πρακτικές τους."*

Προκειμένου να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά συστήνεται η καλύτερη κατάρτιση των εκπαιδευτικών αλλά και η ανάδειξη της αξίας της συνεργασίας ώστε να έχουν ένα ασφαλές περιβάλλον που να μπορούν να ανταλλάσσουν τις ιδέες γεγονός που τονώνει την αυτοπεποίθησή τους και προάγει τις διδακτικές τους τακτικές. Παράλληλα διαφαίνεται ότι η παροχή των κατάλληλων κινήτρων και της υποστήριξης στους εκπαιδευτικούς μπορεί να τους ενθαρρύνει να υιοθετήσουν νέες καινοτόμες μεθόδους και να απομακρυνθούν από τον παραδοσιακό τύπο διδασκαλίας (Harris & Jones, 2018). Ειδικότερα, ο/η E2 προτείνει: *«Ριζική αναμόρφωση των παιδαγωγικών και διδακτικών στόχων, ουσιαστική επιμόρφωση και πρακτική εξάσκηση για εκπαιδευτικούς και ηγεσία, πολιτειακή και θεσμική υποστήριξη....».*

Οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τον αντίκτυπο των πρακτικών που σχετίζονται με την έννοια του λανθάνοντος οργανισμού στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη ως έναν παράγοντα που επηρεάζει καθοριστικά την εξέλιξή τους στο επαγγελματικό πεδίο. Ειδικότερα από τους εκπαιδευτικούς τονίστηκε η σημασία της συνεχιζόμενης μάθησης και του αναστοχασμού η οποία εξελίσσει την επαγγελματική τους ανάπτυξη καθώς και τη συμμετοχή του σε δραστηριότητες αναστοχασμού και ανταλλαγής ιδεών που επίσης συμβάλλει στη επαγγελματική τους πρόοδο (Schön, 2017). Με βάση τις συνεντεύξεις οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τις στρατηγικές αυτές όπως η ενδοσχολική επιμόρφωση η

συνεργασία και η χρήση τεχνολογικών εργαλείων οι οποίες θεωρούν ότι έχει άμεσο αντίκτυπο τόσο στο προσωπικό όσο και στον επαγγελματικό τομέα.

Αρχικά η ενδοσχολική επιμόρφωση θεωρείται από τους δασκάλους ως βασικό εργαλείο για την επαγγελματική τους εξέλιξη. Όπως αναφέρει ο/η Ε1 *«η ενδοσχολική επιμόρφωση αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την προώθηση του «οργανισμού μάθησης». Παρέχει στους εκπαιδευτικούς τη δυνατότητα να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, να ενημερωθούν για σύγχρονες παιδαγωγικές μεθόδους και να βελτιώσουν τη συνεργασία τους. Επίσης, ενισχύει την καλλιέργεια κουλτούρας ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών, που είναι απαραίτητη για τη διαρκή βελτίωση των σχολικών μονάδων»* γεγονός που ουσιαστικά επιβεβαιώνουν την αξία της διαρκούς ενημέρωσης και κατάρτισης στην καθημερινή τους πρακτική. Μέσω της επιμόρφωσης οι εκπαιδευτικοί μπορούν να ενημερωθούν για νέες παιδαγωγικές μεθόδους και τεχνικές διδασκαλίες που ενισχύουν την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις σύγχρονες ανάγκες του εκπαιδευτικού συστήματος. Αυτή η συνεχής επιμόρφωση καθίσταται απαραίτητη για τη συνεχιζόμενη ανάπτυξή τους καθώς το εκπαιδευτικό τοπίο εξελίσσεται συνεχώς.

Ωστόσο, ο/η Ε4 τονίζει επίσης: *«Ναι, η ενδοσχολική επιμόρφωση αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την προώθηση του «οργανισμού μάθησης. Παρέχει στους εκπαιδευτικούς τη δυνατότητα να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, να ενημερωθούν για σύγχρονες παιδαγωγικές μεθόδους και να βελτιώσουν τη συνεργασία τους. Επίσης, ενισχύει την καλλιέργεια κουλτούρας ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών, που είναι απαραίτητη για τη διαρκή βελτίωση των σχολικών μονάδων. Επομένως, ναι, είναι ένα βασικό εργαλείο, αλλά χρειάζονται και άλλες στρατηγικές. Δεν αρκεί μόνο αυτό.»*

Στο πλαίσιο αυτό, υποστηρίζεται ότι η συνεργασία επίσης παίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών (Lee, 2018). Σύμφωνα με έναν εκπαιδευτικό *«η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου και η ανοιχτή επικοινωνία»* είναι κρίσιμα στοιχεία για την ενίσχυση της μαθησιακής κουλτούρας και τη συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη. Η ανταλλαγή ιδεών η συνεργασία στην επίλυση εκπαιδευτικών προβλημάτων και η κοινή προσπάθεια για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών πρακτικών ενδυναμώνουν τις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και ταυτόχρονα συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περισσότερο υποστηρικτικού περιβάλλοντος μάθησης. Η ανοιχτή επικοινωνία που προάγεται από τις

στρατηγικές ενδοσχολικής επιμόρφωσης διευκολύνει τη μετάδοση νέων γνώσεων και εμπειριών ενισχύοντας ταυτόχρονα την αίσθηση συλλογικής ανάπτυξης. Ο/η Ε9 αναφέρει ότι: *«Πιστεύω πολύ στην ανοιχτή οργανωσιακή κουλτούρα του σχολείου, στην συνεργασία των εκπαιδευτικών, ανταλλαγή ιδεών και απόψεων. Πρέπει όλοι να ακούγονται και όλοι να συμμετέχουν στις διαδικασίες και στις αποφάσεις που βοηθούν το σχολείο»*. Παράλληλα μέσα από τη συμμετοχή τους σε κοινότητες μάθησης καθώς και την ανταλλαγή ιδεών και καλών πρακτικών προωθείται ταυτόχρονα η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και η συνεχιζόμενη εξέλιξή τους (Kalogeratos & Pierrakeas, 2022).

Παράλληλα οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη σημασία της τεχνολογίας στην επαγγελματική τους εξέλιξη. Η *«χρήση τεχνολογικών εργαλείων για τη διδασκαλία και την επικοινωνία»* αλλά και *«Διαδίκτυακές επιμορφώσεις, σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες»* όπως αναφέρει ο/η Ε3 ενισχύει τις διδακτικές τους πρακτικές και τους παρέχει ταυτόχρονα νέες δυνατότητες για δημιουργία διαδραστικών μαθημάτων. Η ενσωμάτωση τεχνολογικών εργαλείων όπως οι υπολογιστές και τα ψηφιακά μέσα επιτρέπει ταυτόχρονα στους εκπαιδευτικούς να συνδυάζουν παραδοσιακές και σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας κάνοντάς τους περισσότερο ευέλικτους και δημιουργικούς στην εκπαιδευτική τους προσέγγιση. Η τεχνολογία λειτουργεί ως καταλύτης για την ενίσχυση της μάθησης τόσο για τους μαθητές όσο και για τους εκπαιδευτικούς προσφέροντας νέα εργαλεία για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και τη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Αναλυτικότερα, ο/η Ε1 αναφέρει μια σειρά από τεχνολογικά εργαλεία που βοηθούν τους εκπαιδευτικούς: *«Υπάρχουν πολλά ψηφιακά εργαλεία για να δημιουργηθούν εκπαιδευτικές δραστηριότητες, για παράδειγμα υπάρχουν ψηφιακά κουίζ για τους μαθητές που συνδυάζει το παιχνίδι με τη γνώση. Εγώ χρησιμοποιώ αρκετά τις πλατφόρμες που έχουν φύλλα εργασίας που εκτυπώνω και μοιράζω στους μαθητές μου και βέβαια υπάρχουν και διάφορα εργαλεία που προσωπικά μου είναι δύσκολο να χρησιμοποιήσω αλλά γνωρίζω συναδέλφους που τα χρησιμοποιούν, όπως διαδραστικά βίντεο με παρουσιάσεις του μαθήματος και ερωτήσεις για τους μαθητές»*.

Συνολικά οι παραπάνω πρακτικές συνθέτουν ένα κύκλο συνεχιζόμενης ανάπτυξης και προσαρμογής των εκπαιδευτικών στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Οι στρατηγικές αυτές που ενσωματώνονται στους οργανισμούς μάθησης όπως η ενδοσχολική επιμόρφωση, η συνεργασία και η χρήση της τεχνολογίας ενδυναμώνουν τους εκπαιδευτικούς και τους επιτρέπουν να αναπτύσσουν τις

δεξιότητες τους να ανταποκρίνονται σε νέες προκλήσεις και παράλληλα να συμβάλλουν στην ευρύτερη πρόοδο του σχολικού οργανισμού. Μέσα από τις πρακτικές αυτές οι εκπαιδευτικοί αποκτούν τη δυνατότητα να αναπτύσσονται προσωπικά και επαγγελματικά ενώ παράλληλα συμβάλλουν στην ανάπτυξη μιας δυναμικής μαθησιακής κοινότητας που εξελίσσεται διαρκώς.

Από τους εκπαιδευτικούς οι στρατηγικές που θεωρούνται κατάλληλες για την ενίσχυση της κουλτούρας μάθησης στα σχολεία επικεντρώνονται σε ποικίλες πρακτικές οι οποίες προάγουν τη συνεργασία τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση αλλά και τη χρήση των νέων τεχνολογιών. Οι στρατηγικές αυτές εμπνέονται από την έννοια του μανθάνοντας οργανισμού, σύμφωνα με την οποία τα σχολεία καλούνται να γίνουν ζωντανό και δυναμικό οργανισμοί που όχι μόνο απορροφούν νέες γνώσεις αλλά ταυτόχρονα τις μεταλαμπαδεύουν μεταξύ των μελών τους προάγοντας μια διαρκή κουλτούρα μάθησης (Kools & Stoll, 2016). Η κουλτούρα αυτή δεν αφορά μόνο τους μαθητές αλλά και τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς κι έτσι τα σχολεία μετατρέπονται σε έναν οργανισμό που προάγει τη συλλογική μάθηση και εξέλιξη.

Όπως αναφέρεται από τον/την Ε1 προκειμένου να ενδυναμωθεί η κουλτούρα αυτή μάθησης απαιτείται *«η διοργάνωση τακτικών συναντήσεων με το εκπαιδευτικό προσωπικό για την ανταλλαγή ιδεών και καλών πρακτικών»*. Παράλληλα στο πλαίσιο αυτό οι εκπαιδευτικοί αναφέρουν ότι οι συχνές συναντήσεις δημιουργούν μια ατμόσφαιρα διαρκούς εξέλιξης και μάθησης ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων. Ακόμα, καθοριστικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζει και η σχολική ηγεσία μέσα από τον προγραμματισμό σεμιναρίων και εργαστηρίων που ενισχύουν τις ικανότητες των εκπαιδευτικών ενώ παράλληλα τους επιτρέπουν να ανταποκριθούν περισσότερο αποτελεσματικά στις ανάγκες των μαθητών τους (Illeris, 2013). Μέσω της συνεχούς επιμόρφωσης επιτυγχάνεται η έννοια του μανθάνοντας ο οργανισμού οποίος συνάδει με τη διαρκή μάθηση και εξέλιξη όλων των μελών του. Πιο συγκεκριμένα αρκετοί εκπαιδευτικοί της έρευνας σχολίασαν ότι: *«Η ηγεσία της σχολικής μονάδας διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στον μετασχηματισμό της σε «οργανισμό μάθησης». Ο διευθυντής θέτει το όραμα, εμπνέει το προσωπικό και δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον για μάθηση και ανάπτυξη. Παράλληλα, εξασφαλίζει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, υποστηρίζει τη συμμετοχή τους σε επιμορφώσεις και παρέχει τις απαραίτητες υποδομές για την υλοποίηση καινοτόμων πρακτικών»* αλλά και *«Διοργανώνει τακτικές συναντήσεις με το εκπαιδευτικό*

προσωπικό για την ανταλλαγή ιδεών και καλών πρακτικών, προγραμματίζει σεμινάρια και εργαστήρια που ενισχύουν τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών». Επιπλέον όπως δήλωσε ένας/μια εκπαιδευτικός (E12) άλλες στρατηγικές που προάγουν την κουλτούρα μάθησης του οργανισμού είναι *«οι βιωματικές δράσεις στοίχημα οι συστηματικές και στοχευμένες ομάδες συνεργατικές πρωτοβουλίες»* ενώ ο/η ίδιος/α εκπαιδευτικός αργότερα συνεχίζει προτείνοντας τακτικές όπως *«H/γ, εργασίες στη φύση επισκέψεις σε εξωσχολικούς χώρους με συγκεκριμένη στοχοθεσία και εκπαιδευτικό προσανατολισμό»*.

Παράλληλα προκειμένου να μεταλαμπαδευτεί η κατάλληλη γνώση, ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ως σχολικός διευθυντής, ο οποίος μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και εβδομαδιαίων συναντήσεων με το προσωπικό, όπως καταγράφεται από τις παρούσες συνεντεύξεις, τους ενημερώνει για τις αλλαγές στο σχολικό περιβάλλον και τα καθήκοντα που έχουν να επιτελέσουν (Liljenberg, 2015). Ειδικότερα όπως σημειώνουν τα από έναν εκπαιδευτικό *«ο διευθυντής προωθεί τη διάχυση της πληροφορίας και της γνώσης στέλνοντάς μας καθημερινά πολλά mail και κάνουμε κάθε εβδομάδα δια ζώσης συναντήσεις και συζήτηση»*. Έτσι διασφαλίζεται ότι όλοι οι δάσκαλοι θα είναι ενήμεροι για τις τελευταίες εξελίξεις προσαρμόζοντας κατάλληλα τις διδακτικές τους πρακτικές τις νέες ανάγκες που προκύπτουν στο σχολικό περιβάλλον (Kools & Stoll, 2016).

Επιπλέον, από τη σχολική ηγεσία ενθαρρύνεται η δημιουργία καινοτόμων λύσεων και η εφαρμογή των τεχνολογικών εργαλείων που υποστηρίζουν και καθιερώνουν μια νέα κουλτούρα μάθησης. Ειδικότερα, σύμφωνα με τις συνεντεύξεις *«η σχολική ηγεσία παρέχει την κατάλληλη υποστήριξη και τα υλικοτεχνικά μέσα»* επιτρέποντας στους εκπαιδευτικούς να πειραματίζονται με νέες μεθόδους και ταυτόχρονα να ενσωματώνουν τα τεχνολογικά εργαλεία στη διδακτική τους πρακτική. Η υποστήριξη αυτή γίνεται είτε μέσω επιμορφώσεων είτε μέσω του κατάλληλου υλικού τα οποία μπορούν να προσφέρουν τόσο στους μαθητές μια βελτιωμένη εμπειρία μάθησης όσο και στους εκπαιδευτικούς νέες καινοτόμες μεθόδους μέσω των οποίων μπορούν να διαφοροποιήσουν τη διδασκαλία τους (Cagatan & Quirap, 2024). Όπως διαφαίνεται από τη θεωρία του μανθάνουν τους οργανισμού οργανισμοί προάγουν τη συνεργασία και τη συλλογική μάθηση επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα μέσω της διαρκούς προσαρμογής στα νέα δεδομένα και της ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογικών προσεγγίσεων (Illeris, 2013).

Τέλος από τις συνεντεύξεις διαφαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη «φιλότιμη προσπάθεια για ενδοσχολική επιμόρφωση» ως μια στρατηγική που ενισχύει την κουλτούρα του σχολείου. Ταυτόχρονα ο/η Ε7 τόνισε: «Εισαγωγή *mentoring* και *coaching*, ανάπτυξη κοινοτήτων πρακτικής και αξιοποίηση τεχνολογικών εργαλείων». Έτσι δημιουργείται ένα κλίμα μάθησης που διευκολύνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των εκπαιδευτικών και ενισχύει τη συλλογική γνώση και τη βελτίωση των μελών του (Luhn, 2016). Οι στρατηγικές αυτές Συμβάλλουν στην εδραίωση ενός σχολικού περιβάλλοντος ως μανθάνοντας οργανισμού προάγοντας ταυτόχρονα τη συνεχιζόμενη μάθηση και τη βιώσιμη ανάπτυξη του..

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι οι στρατηγικές που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί κατάλληλες για την προώθηση της κουλτούρας μάθησης είναι οι τακτικές συναντήσεις για την ανταλλαγή ιδεών, η υποστήριξη καινοτόμων δράσεων καθώς και η δημιουργία του συνεργατικού κλίματος που ενθαρρύνει τη συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη καθώς και την εφαρμογή νέων μεθόδων διδασκαλίας. Έτσι προάγεται το μαθησιακό περιβάλλον σύμφωνα με τις αρχές του μανθάνοντας οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα εξελίσσεται και προοδεύει διαρκώς (Illeris, 2013; Kools & Stoll, 2016).

Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα και προτάσεις

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε κρίσιμες πτυχές της λειτουργίας του σχολείου ως μανθάνοντας οργανισμού εστιάζοντας πρακτικές συνεργασίας προβληματισμού και επαγγελματικής ανάπτυξης. Η προσέγγιση αυτή θεωρήθηκε σημαντική καθώς ανταποκρίνεται στις σύγχρονες προκλήσεις της εκπαίδευσης και υπογραμμίζει τη δυναμική των σχολείων ως οργανισμών που μαθαίνουν και εξελίσσονται. Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων καταφέραμε να αναδείξουμε κρίσιμες πτυχές της σχολικής ζωής αλλά και να διατυπώσουμε συγκεκριμένες προτάσεις που μπορούν να υποστηρίξουν τη μετάβαση προς ένα περισσότερο αποτελεσματικό και βιώσιμο το εκπαιδευτικό πλαίσιο.

Από την τρέχουσα μελέτη αναδείχθηκε η αξία της συνεργασίας και του αναστοχασμού ως βασικούς πυλώνες για το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα καθώς ασκούν σημαντική επιρροή τόσο στη βελτίωση της ποιότητας των διδακτικών πρακτικών των εκπαιδευτικών όσο και στην επαγγελματική τους ανάπτυξη δημιουργώντας ένα σχολικό περιβάλλον όπου προάγεται η ασφάλεια και η υποστήριξη τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών. Από τα ευρήματα της μελέτης αναδεικνύεται ταυτόχρονα και η ανάγκη να υποστηριχθεί το συνεργατικό αυτό πλαίσιο των εκπαιδευτικών μέσα από την κατάλληλη θεσμική υποστήριξη.

Από την ανάλυση των ευρημάτων των συνεντεύξεων των εκπαιδευτικών καταδεικνύεται τόσο υφιστάμενη κατάσταση των συνεργατικών πρακτικών στα σχολεία όσο και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί στην προσπάθειά τους να ανήκουν σε ένα συνεργατικό υποστηρικτικό δίκτυο που θα προάγει τη μεταλαμπάδευση των ιδεών και την ενσωμάτωση καινοτόμων διδακτικών στρατηγικών. Παράλληλα συγκρίνοντας την εικόνα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις στην παρούσα μελέτη και των διεθνών πρακτικών αναδεικνύονται τόσο οι κοινές αξίες όσο και οι διαφοροποιήσεις και οι αδυναμίες που αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την πρόοδο και τη μεταβολή του ελληνικού εκπαιδευτικού ιδρύματος σε μανθάνων οργανισμό.

Στο πλαίσιο αυτό διαφαίνεται ότι ο μανθάνων οργανισμός δημιουργεί πολλαπλά οφέλη για κάθε φορέα του σχολικού περιβάλλοντος και κυρίως προάγει βελτιωμένη σχολική εμπειρία για όλους τους μαθητές. Ως κύριους πυλώνες κατέχει τη συνεργασία και τον αναστοχασμό στοιχεία που υπογραμμίζονται και από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων.

Ειδικότερα από την προσεκτική ανάλυση των απόψεων των εκπαιδευτικών καταδεικνύεται ότι στην ελληνική πραγματικότητα υπάρχουν προκλήσεις για τους εκπαιδευτικούς που αποφασίζουν να συνεργαστούν μεταξύ τους κάνοντας προσπάθειες αυτές περισσότερο ευκαιριακές και αποσπασματικές. Πρωτοβουλίες όπως τα προγράμματα Erasmus+, λειτουργούν προς τη σωστή κατεύθυνση ωστόσο βασίζονται περισσότερο στην ατομική πρωτοβουλία και όχι σε κίνητρα που παρέχονται από το θεσμικό καθεστώς.

Παράλληλα από τις παρούσες συνεντεύξεις αναδεικνύεται ότι ως σημαντικότερα εμπόδια των εκπαιδευτικών να αναφέρονται η έλλειψη χρόνου και κατάλληλων τεχνολογικών υποδομών. Ωστόσο όπως αναδεικνύεται από τη διεθνή εμπειρία η θεσμοθέτηση του

κατάλληλου χρόνου για συνεργασία των εκπαιδευτικών μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά προκειμένου να υποστηριχτούν οι ανάλογες κοινότητες και να ενσωματωθεί το συνεργατικό πνεύμα στις διδακτικές τους πρακτικές ενισχύοντας ταυτόχρονα την αυτοπεποίθησή τους και προάγοντας την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Η έρευνα ακόμα ανέδειξε ότι τα σχολεία μεταβάλλονται σε ζωντανές κοινότητες μάθησης όπου οι εκπαιδευτικοί μπορούν να ανταλλάξουν ιδέες για διδακτικές στρατηγικές ενσωματώνοντας τεχνολογικά εργαλεία που προάγουν τη σχολική εμπειρία όλων των μαθητών και ταυτόχρονα εστιάζοντας περισσότερο στην εξατομικευμένη και διαφοροποιημένη διδασκαλία ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες κάθε μαθητή. Έτσι η συνεργασία αποδεικνύεται βασικό στοιχείο για όλα τα εκπαιδευτικά συστήματα ωστόσο στην Ελλάδα τα εμπόδια και οι προκλήσεις που οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να ξεπεράσουν είναι ιδιαίτερα σημαντικά.

Ιδιαίτερα θετική συμβολή θα είχε η θεσμοθέτηση του χρόνου συνεργασίας ώστε να ανήκει στο εβδομαδιαίο πρόγραμμα των εκπαιδευτικών δημιουργώντας παράλληλα ευκαιρίες για ανταλλαγή ιδεών και νέων διδακτικών στρατηγικών και δίνοντάς τους το έναυσμα για αναστοχασμό στοιχείο που θα βελτιώσει το σύνολο της διδακτικής ποιότητας και θα προάγει την επαγγελματική ανάπτυξή τους. Ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα που είναι απομακρυσμένα θετική συμβουλή προκειμένου να συνεχίσουν οι συνεργατικές πρακτικές έχει τεχνολογία, που επιτρέπει το διάλογο και την αλληλοϋποστήριξη των εκπαιδευτικών από οποιοδήποτε σημείο και αν βρίσκονται.

Παράλληλα καθοριστική είναι και η συμβολή της σχολικής ηγεσίας η οποία θα πρέπει να δημιουργήσει στο σχολικό περιβάλλον μια κουλτούρα συνεργασίας και καινοτομίας ώστε οι εκπαιδευτικοί να νιώθουν ότι έχουν την κατάλληλη υποστήριξη. Έτσι μέσα από την ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης αλλά και ανατροφοδότησης με νέες διδακτικές πρακτικές προάγεται το σύνολο της σχολικής κοινότητας. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι η αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας δεν περιορίζεται μόνο στη βέλτιστη εκτέλεση των διοικητικών της καθηκόντων αλλά στην εγκαθίδρυση μίας κουλτούρας δημοκρατίας συνεργασίας και υποστήριξης μεταξύ όλων των φορέων του σχολικού περιβάλλοντος.

Επιπλέον ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται η παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς προκειμένου να βελτιώνουν διαρκώς τις στρατηγικές τους ενσωματώνοντας νέα μοντέλα

εκπαίδευσης που θα τείνουν περισσότερο προς τη βιωματική και εξατομικευμένη διδασκαλία έτσι ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες όλων των μαθητών.

Έτσι μέσα από την κατάλληλη υποστήριξη των συνεργατικών πρακτικών των εκπαιδευτικών αποκομίζονται πολλαπλά οφέλη για το σύνολο της σχολικής κοινότητας. Αφενός οι εκπαιδευτικοί μαθαίνουν να προσαρμόζουν καλύτερα από τις διδακτικές τους στρατηγικές γεγονός που τονώνει την αυτοπεποίθησή τους και βελτιώνουν το σύνολο του διδακτικού τους έργου. Αφετέρου οι μαθητές εισπράττουν μια καλύτερη διδακτική εμπειρία κάνοντάς τους να συμμετέχουν περισσότερο στη μαθησιακή τους πορεία και δεσμεύοντας τους σε μεγάλο βαθμό στο σχολικό τους καθήκον.

Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί στους λόγους που οδήγησαν ορισμένους διευθυντές να αρνηθούν τη συμμετοχή τους στην παρούσα έρευνα. Η εστίαση στη στάση και τις αντιλήψεις απέναντι στη θέση του μανθάνοντος οργανισμού θα μπορούσε να αναδείξει χρήσιμες πληροφορίες για την υποστήριξη της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Παράλληλα αν και από την παρούσα έρευνα αναδείχθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί ειδικής αγωγής διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία αναφορικά με την εφαρμογή των αρχών του μανθάνοντος οργανισμού μια αποκλειστική ποιοτική έρευνα για αυτούς θα μπορούσε να φωτίσει περαιτέρω τις πρακτικές τους και να αναδείξει τις στρατηγικές που είναι χρήσιμες για την υποστήριξη των μαθητών με ειδικές ανάγκες.

Βιβλιογραφικές αναφορές

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ang'ana, G. A., & Ongeti, W. J. (2023). Collaborative Leadership and Performance: Towards Development of a New Theoretical Model. *Journal of Business and Management Sciences*, 11(6), 297–308. <https://doi.org/10.12691/jbms-11-6-1>
- Argyris, C. (2008). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review Press.

- Awan, R., & Shahzadi, U. (2023). *2023 Effect of School Heads ' Instructional Leadership Practices Effect of School Heads ' Instructional Leadership Practices on Teachers ' . 2023(October). [https://doi.org/10.47205/plhr.2023\(7-IV\)11](https://doi.org/10.47205/plhr.2023(7-IV)11)*
- Boudouaia, A., Al-Qadri, A. H., Houichi, A., & Diafi, S. (2024). A study on the effect of school culture on teachers' commitment to curriculum implementation: The mediating role of self-efficacy and job satisfaction. *Heliyon*, 10(8), e29183. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29183>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA Handbook of Research Methods in Psychology, Vol. 2: Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological* (pp. 57-71). Washington DC: American Psychological Association.
- Brookfield, S.D. (2017) *Becoming a Critically Reflective Teacher*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Cagatan, A. N. P., & Quirap, E. A. (2024). Collaborative Learning and Learners' Academic Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND ANALYSIS*, 07(03). <https://doi.org/10.47191/ijmra/v7-i03-57>
- Creswell, J.W. (2013) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., London.
- Creswell, J.W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. (μτφ. Ν. Καβουράκου), 1η έκδοση, Αθήνα: Ίων.
- Creswell, J. W. (2011). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantative and Qualitative Research*. New Jersey: Pearson Education International.
- Cohen, L., & Manion, L. (1994) *Research Methods in Education* (4th ed.). London: Routledge
- European Commission (2018). *Teachers and school leaders in schools as learning organizations, Guiding Principles for policy development in school education*. Report produced by the ET 2020 Working Group Schools 2016-18.

- Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change*. John Wiley & Sons.
- Goh, C.S. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks, *Advanced Management Journal*, 15-22.
- Gurr, D. (2023). *Paper commissioned for the 2024/5 Global Education Monitoring Report, Leadership and education*. 1–44.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384529/PDF/384529eng.pdf.multi>
- Hargreaves, A., & Ainscow, M. (2015). The top and bottom of leadership and change. *Phi Delta Kappan*, 97(3), 42–48. <https://doi.org/10.1177/0031721715614828>
- Harris, Alma & Jones, Michelle. (2018). Leading schools as learning organizations. *School Leadership & Management*. 38. 351-354. 10.1080/13632434.2018.1483553.
- Illeris, K. (2013). *Transformative Learning and Identity*. Routledge.
- Kalogeratos, G., & Pierrakeas, C. (2021). The Covid-19 pandemic as a reason for accelerating the transformation of the Greek primary school into a learning organization. In EDULEARN21 Proceedings (pp. 10333-10340). IATED. doi: 10.21125/edulearn.2021.2140
- Kalogeratos, G., & Pierrakeas, C. (2022, July). Knowledge and skills of the digital transformation of the Greek public school in the post covid era. In 2022 13th International Conference on Information, Intelligence, Systems & Applications (IISA) (pp. 1-7). IEEE. DOI:10.1109/IISA56318.2022.9904416
- Katsarou, E., & Dedouli, K. (2018). The Impact of Erasmus+ Programs on Teacher Collaboration in Greece. *European Journal of Educational Policy*, 15(1), 34-50.
- Kim, K., Watkins, K., & Lu Z. (2017). The impact of a learning organization on performance: Focusing on knowledge performance and financial performance. *European Journal of Training and Development*, 41 (2)177-193.
- Kis, A. & Konan, N. (2010). The characteristics of a learning school in information age. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 797-802.
 DOI:10.1016/j.sbspro.2010.03.106
- Knipfer, K., Kump, B., Wessel, D., & Cress, U. (2013). Reflection as a catalyst for

- organisational learning. *Studies in Continuing Education*, 35 (1), 30-48.
- Kools, M., & Stoll, L. (2016). What Makes a School a Learning Organisation? OECD Education Working Papers, No. 137. OECD Publishing, Paris.
doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en
- Kools, M., Stoll, L., George, B., Steijn, B., Bekkers, V., & Gouëdard, P. (2020). The school as a learning organisation: The concept and its measurement. *European Journal of Education*, 55(1), 24–42. <https://doi.org/10.1111/ejed.12383>
- Kothari, C.R. (2004). *Research Methodology- Methods and Techniques*. 2nd revised edition, New Delhi: New Age International Publishers.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz- Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48 (1), 7-30.
- Lawler, A., & Sillitoe, J. (2013). Facilitating "organizational learning" in a learning institution. *Journal of Higher Policy and Management*, 35 (5), 495-500.
- Lee, PY. (2018). Leadership & Organization Development Journal A collective organizational learning model for organizational development Article information.
- Liljenberg, M. (2015). Distributing leadership to establish developing and learning organizations in the Swedish context. *Educational Management, Administration & Leadership*, 43(I)152- 170.
- Luhn, A. (2016). The Learning Organization. *Creative and Knowledge Society*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.1515/cks-2016-0005>
- Marsick, V.J., & Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: *The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire*. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 132-151.
- Moloi, K., C. (2010). How can schools build learning organizations in difficult education contexts. *South African Journal of Education*, 30, 621-633.
- Mondal, B. & National University of Educational Planning and Administration (NUEPA). (2020). Collaborative Leadership and its Impact on School Improvement: A Critical

Analysis. In International Journal of Current Research in Education, Culture and Society (Vols. 2–2, pp. 32–34) [Journal-article].

<https://www.researchgate.net/publication/379247058>

OECD (2018), Responsive School Systems: Connecting Facilities, Sectors and Programmes for Student Success, OECD Reviews of School Resources, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264306707-en>.

Ortenbland, A. (2004). The learning organization: towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11(2), 129-144.

Panagiotopoulos, G., Zogopoulos, C., & Karanikola, Z. (2018). The learning organization according to senge: Recording and validation of the park research tool in primary education schools in the prefecture of ilia. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(5), 1-19.

Papazoglou, A., & Koutouzis, M. (2019). Educational leadership roles for the development of learning organizations: Seeking scope in the Greek context. *International Journal of Leadership in Education*, 25(7):1-13

Papazoglou, A., & Koutouzis, M. (2020). Schools as learning organisations in Greece: Measurement and first indications., 55, (1), p.p. 43-57, John Wiley & Sons Ltd
doi:/10.1111/ejed.12380

Ponnuswammy, I., & Manohar, H., L. (2016). Impact of learning organization culture on performance in higher education institutions. *Studies in Higher Education*, 41(1), 21-36.

Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). Towards the learning company. *Management Education and Development*, 20(1), 1-8.

Reyes, V. C. (2023). What is most important in education reform? The impact of leadership, innovation and partnerships. *International Journal of Leadership in Education*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2281353>

Robson, C. (2010). *Η Έρευνα του πραγματικού κόσμου- Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. Αθήνα: Gutenberg.

- Schein, Edgar. (2015). Organizational Psychology Then and Now: Some Observations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2. 1-19. 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111449.
- Schön, D. A. (2017). *The Reflective Practitioner*. In *Routledge eBooks*.
<https://doi.org/10.4324/9781315237473>
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Senge, P.M., & Sterman, J.D. (1992). Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future. *European Journal of Operational Research*, 59, 137-150.
- Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (2002). Organizational Learning and School Change. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 613-642.
- Song, H.J., Kim, Y.J., Chermack, T.J., & Yang, B. (2008). *Cross Cultural Perspectives of the Learning Organization: Assessing the validity and reliability of the DLOQ in Korea*. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the America, Panama City, FL.
- Tichnor-Wagner, A., Harrison, C., & Cohen-Vogel, L. (2016). Cultures of learning in effective high schools. *Educational Administration Quarterly*, 52(4), 602-642.
- Watkins, K.E., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 29, 15-29.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αντωνιάδου, Κ., (2021). *Ο μετασχηματισμός της κουλτούρας των δημόσιων σχολείων και η λειτουργία τους, ως Οργανισμών Μάθησης* (εννοιολόγηση, αναγκαιότητα, πρακτικές). *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»* Τόμος 9, Τεύχος 2, 253-265

Ζωγόπουλος, Κ., 2019. Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ηλεία για τη λειτουργία των σχολείων ως οργανισμός μάθησης του P.M.Senge. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»* Τόμος 7, Τεύχος 3, 152-174

Ίσαρη, Φ., Πουρκός, Μ.(2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών ανακτήθηκε στις 20/12/21 από <http://hdl.handle.net/11419/5826>

Κανατά, Β., Δάρρα, Μ., Σοφός, Α., & Κλαδάκη, Μ. (2017). 1. Το σχολείο ως οργανισμός μάθησης: αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση/The school as a learning organization: a depiction of the current

situation in primary education. *Education Sciences*, 2017(3), 7-36,

<https://doi.org/10.26248/v2017i3.41>

- Κολέζα, Ε. (2014). Το σχολείο ως οργανισμός που μαθαίνει. Μπορεί να υπάρξει; Στο Αργυροπούλου, Μ., Κολέζα Ε., & Τσιόκανος, Α. (Επιμ.). 3ο Διεθνές Συνέδριο Schools as Learning Organizations - Η Σχολική Μονάδα ως ένας «Οργανισμός που μαθαίνει» – Προσεγγίσεις και Εφαρμογές, 12 – 14 Σεπτεμβρίου 2014 (σσ. 14-30). Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών
- Κοντοδημόπουλος, Ν. & Σταυρόπουλος Β., (2020). Αντιλήψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης αναφορικά με τη σχέση του ηγετικού τους προφίλ στο μετασχηματισμό του σχολείου σε Οργανισμό Μάθησης. ΝΕΟΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΟΣ, 21^ο Τεύχος, 346-354
- Κουτρούμπα, Κ., Βούλγαρη, Ρ., & Αντωνοπούλου, Α. (2020). Εκπαιδευτικός Αναστοχασμός: Η Μεταγνωστική Ανατροφοδότηση στη Διδακτική Πράξη. *Education Sciences*, 2020(1), 112-128.
- Λάζου-Μπαλτά Κ., & Παπαροϊδάμη Ε. (2018, Οκτώβριος 12-14). *Το σχολείο ως Οργανισμός και Κοινότητα Μάθησης: ο ρόλος της ηγεσίας*. Πρακτικά Εργασιών 4ου Διεθνούς Συνεδρίου για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας, Λάρισα
- Λεμπέση Κ., & Παπαχρήστος Κ., (2017, Δεκέμβριος 9-10). *Το σχολείο ως Οργανισμός και ως κοινότητα μάθησης και συνεργασίας: Περιεχόμενο και Χαρακτηριστικά* [πρακτικά συνεδρίου]. 4ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑΣ ΕΝΩΣΗΣ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ, Τόμος Α, Ιωάννινα
- Λιθοξοΐδου, Α., (2018, Νοέμβριος 24-26). *Ο ρόλος του ηγέτη στον μετασχηματισμό των σχολικών μονάδων σε οργανισμό μάθησης* [πρακτικά συνεδρίου]. 1^ο Διεθνές

- Επιστημονικό Συνέδριο Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες. Τόμος Β΄, Σχολική Ηγεσία και Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί, Θεσσαλονίκη
- Μάνεσης, Ν., & Θεοδώρου, Φ. (2022). Διαφοροποιήσεις κατά την εφαρμογή των εκπαιδευτικών αλλαγών: Απόψεις εκπαιδευτικών. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 11(1), 276-292. doi: 10.12681/hjre.31351
- Μυλωνάς, Δ., (2016, Απρίλιος 16 & 17). “Developing the capacity of Secondary Education Schools and teachers in order to improve learning through the Internet Learning Communities: The role of the State School Advisor” [Τα πρακτικά του 3ου Συνεδρίου]. «Πρακτικά 3ου Συνεδρίου “Νέος Παιδαγωγός”, 2016»
- Ξαφάκος, Ε. (2016). Η πολυδιάστατη φύση του «σχολείου που μαθαίνει». *Παιδαγωγική επιθεώρηση*, 61, 101-116.
- Παπάζογλου, Α., & Κουτούζης, Μ. (2016). Αντιλήψεις των Εκπαιδευτικών για το Ρόλο του Διευθυντή στο Μετασχηματισμό του Σχολείου σε Οργανισμό Μάθησης. 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Τεχνολογίας, Οικονομίας και διοίκησης, Τρίπολη
- Παπάζογλου, Α., & Κουτούζης, Ε. (2017). Τα σχολεία ως οργανισμοί μάθησης. Λόγοι, προϋποθέσεις και πρακτικές μετασχηματισμού. Στο Σ. Γκιώση, Βαλκάνος, Ε., & Οικονόμου, Α.(Επιμ.), *1ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες*, Β, σσ. 333-344. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Παπαχρήστος, Κ., & Ζαρκαδούλας, Ν., (2021). *Διοίκηση στην Εκπαίδευση Από Διοικητικό Οργανισμό στο Σχολείο ως Οργανισμός και Κοινότητα Μάθησης*. ΑΙΑΚΟΣ

- Πασιάς, Γ., Αποστολόπουλος, Κ., & Στυλιάρης, Ε. (2015). Αυτοαξιολόγηση» και «Αξιολόγηση ομοτέχνων»: Διαδικασίες βελτίωσης του σχολείου και μετασχηματισμού του σε επαγγελματική κοινότητα μάθησης. *Έρευνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 7, 25-35.
- Πασιάς Γ., & Καλοσπύρος Ν. (2016). Το «συμβάν» του «Πρότυπου Πειραματικού Σχολείου» ως «οργανισμού και ως κοινότητας μάθησης»: Η περίπτωση του ΠΠΛ Αναβρύτων (2011-2014). *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 2015(2), 1216–1225. <https://doi.org/10.12681/edusc.362>
- Ρισβά, Τ., & Αλεξανδρόπουλος, Γ., 2022. Παράγοντες που συντελούν στην ποιοτική αναβάθμιση και την αποτελεσματικότητα του σύγχρονου σχολείου και το καθιστούν οργανισμό μάθησης. Διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Φλώρινας. *Διεθνές Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος» Τόμος 10*, Τεύχος 2, 89-197

Παράρτημα

Παράρτημα 1

ΕΓΓΡΑΦΟ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ

Φόρμα συναίνεσης συνέντευξης για την έρευνα του «μανθάνοντος οργανισμού»

Στόχοι Έρευνας

Ο κάτοχος συμμετέχει στην ερευνητική διατριβή για την έννοια του μανθάνοντος οργανισμού, σκοπός της οποίας είναι η ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων για την εξαγωγή των αντιλήψεων και την ανάπτυξη των εκπαιδευμένων σε σχολεία που λειτουργούν ως μανθάνοντες οργανισμοί.

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της είναι η διερεύνηση της έννοιας του μανθάνοντος οργανισμού στο εκπαιδευτικό περιβάλλον εστιάζοντας στρατηγικές και δομές που προάγουν τη συνεχιζόμενη βελτίωση και τη συνεργατική ανατροφοδότηση για την ενίσχυση της μάθησης.

Η συμμετοχή τους σε αυτή την έρευνα θα είναι σε εθελοντική βάση.

Έχετε το δικαίωμα να αποσυρθείτε οποιαδήποτε στιγμή της συνέντευξης. Η συνέντευξη θα μαγνητοφωνηθεί και θα μετεγγραφεί, ώστε να υπάρξει ακρίβεια των δεδομένων.

Τα δεδομένα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν συλλογικά τουλάχιστον στο πλαίσιο της έρευνας και δεν θα χρησιμοποιηθούν παρά μόνο ειδικά χωρίς νέα σε σχετικές ή πληροφορίες.

Για την τήρηση των κανόνων της ερευνητικής δεοντολογίας θα χρησιμοποιηθούν ψευδώνυμα και οι πληροφορίες που θα ληφθούν θα αξιοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Συναίνεση

Όνομα:

Ημερομηνία:

Συνέντευξη εκπαιδευτικού

Α' ΜΕΡΟΣ :ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Σημειώστε με X την απάντηση που σας εκφράζει

1. Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☒
2. Ηλικία: 22-30 ☐ 31-40 ☒ 41-55 ☐ 56 και άνω ☐
3. Πρόσθετες σπουδές (σπουδές πέραν του πτυχίου διορισμού σας).
Μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μία επιλογές
 - Μετεκπαίδευση ☐
 - Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ / ΤΕΙ ☐
 - Μεταπτυχιακές σπουδές 1^ο ☒ 2^ο ☐
 - Διδακτορικό ☐ Άλλο ☐
4. Σχέση εργασίας:
Μόνιμος/η ☒ Αναπληρωτής/τρια ☐ Ωρομίσθιος ☐
5. Θέση στην σχολική μονάδα
Διευθυντής ☐ Υποδιευθυντής ☐ Εκπαιδευτικός ☒
6. Εργάζεστε στην πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση;
Πρωτοβάθμια ☐ Δευτεροβάθμια ☒
7. Ειδικότητα: ____ ΠΕ02 ____ (π.χ. ΠΕ70 Δάσκαλος, ΠΕ02 Φιλολόγος)
8. Συνολική Εκπαιδευτική Υπηρεσία: (σε χρόνια)
0-5 ☒ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21 και άνω ☐
9. Προϋπηρεσία στην σχολική μονάδα που εργάζεστε αυτή τη στιγμή: (σε χρόνια)
0-5 ☒ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21 και άνω ☐
10. Χρόνος που αφιερώνετε για την οργάνωση της διδασκαλίας σας (σε ώρες)
0-5 εβδομαδιαία 6-12 εβδομαδιαία 12 και άνω εβδομαδιαία

B. Ερευνητικά ερωτήματα και ερωτήσεις συνέντευξης

1^ο Ερευνητικό ερώτημα: Πώς αντιλαμβάνονται οι Έλληνες εκπαιδευτικοί στην α/βάθμια και δ/βάθμια εκπαίδευση την έννοια του μανθάνοντος οργανισμού;

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο «μανθάνων οργανισμός»

Για μένα, ένας μανθάνων οργανισμός είναι ένας χώρος όπου οι άνθρωποι, σε όλα τα επίπεδα, συνεργάζονται για να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες, προκειμένου να βελτιώνονται συνεχώς. Στην περίπτωση ενός σχολείου, αυτό σημαίνει ότι όχι μόνο οι μαθητές αλλά και οι εκπαιδευτικοί, η διεύθυνση και το προσωπικό συμμετέχουν σε μια διαδικασία διαρκούς μάθησης. Αυτό περιλαμβάνει την ανταλλαγή απόψεων, τη χρήση ανατροφοδότησης και τη διαρκή προσαρμογή στις ανάγκες της κοινωνίας και της εκπαίδευσης.

Ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα μανθάνον σχολείο;

Ένα μανθάνον σχολείο χαρακτηρίζεται από τη συνεργατική κουλτούρα, τη δέσμευση για συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη και τη συλλογική αναζήτηση λύσεων στα προβλήματα. Σημαντικά στοιχεία είναι η ύπαρξη χώρου και χρόνου για συζητήσεις, ανταλλαγή καλών πρακτικών και ανατροφοδότηση μεταξύ των εκπαιδευτικών. Επιπλέον, ο διευθυντής πρέπει να λειτουργεί ως ηγέτης που προωθεί τη μάθηση και την αλλαγή, και όχι μόνο να διαχειρίζεται τις τρέχουσες ανάγκες.

Πιστεύετε ότι οι σχολικές μονάδες πρέπει να μαθαίνουν και γιατί;

Φυσικά, οι σχολικές μονάδες πρέπει να μαθαίνουν. Το εκπαιδευτικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς, όπως αλλάζουν και οι ανάγκες των μαθητών. Εάν ένα σχολείο δεν εξελίσσεται, μένει πίσω και αυτό έχει αρνητικές συνέπειες στη μαθησιακή εμπειρία. Επιπλέον, όταν μια σχολική μονάδα μαθαίνει, όχι μόνο προσαρμόζεται στις εξωτερικές απαιτήσεις, αλλά εμπνέει και τους μαθητές να αγαπήσουν τη μάθηση ως μια διαρκή διαδικασία.

ΕΡΩΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΡΕΥΝΗΤΗ: Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση ενός μανθάνοντα σχολείου;

Οι εκπαιδευτικοί έχουν καθοριστικό ρόλο. Είμαστε αυτοί που μπορούμε να εφαρμόσουμε νέες ιδέες στην τάξη και να ενισχύσουμε την κουλτούρα της μάθησης μέσα από το παράδειγμά μας. Αν εμείς δείξουμε ανοιχτότητα στη συνεργασία και τη διαρκή ανάπτυξη τότε μπορούμε να επηρεάσουμε θετικά τόσο τους μαθητές όσο και τους συναδέλφους μας

2ο Ερευνητικό ερώτημα: Σε ποιο βαθμό τα ελληνικά σχολικά ιδρύματα λειτουργούν σαν «μανθάνοντες οργανισμοί»;

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Πιστεύετε ότι τα ελληνικά σχολικά ιδρύματα μπορούν να μετασχηματιστούν σε

οργανισμούς μάθησης; Αν ναι, σε ποιο βαθμό;

Πιστεύω ότι τα ελληνικά σχολικά ιδρύματα έχουν τη δυνατότητα να μετασχηματιστούν σε οργανισμούς μάθησης, αλλά αυτό εξαρτάται από πολλές παραμέτρους. Η νοοτροπία των εκπαιδευτικών, η υποστήριξη από τη διοίκηση και η ύπαρξη κατάλληλων εργαλείων και υποδομών είναι καθοριστικοί παράγοντες. Σε θεωρητικό επίπεδο, οι δυνατότητες υπάρχουν, αλλά στην πράξη συχνά οι αλλαγές αυτές καθυστερούν λόγω έλλειψης πόρων, χρόνου και στρατηγικής.

Θεωρείτε ότι στη σχολική μονάδα που εργάζεστε εφαρμόζονται πρακτικές που σχετίζονται με το μετασχηματισμό της σε «οργανισμό μάθησης»;

Η σχολική μονάδα όπου εργάζομαι κάνει κάποια βήματα προς αυτήν την κατεύθυνση, αλλά δεν μπορώ να πω ότι έχει πλήρως ενσωματώσει τις αρχές ενός οργανισμού μάθησης. Για παράδειγμα, υπάρχει μια προσπάθεια συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών μέσω συναντήσεων και επιμορφώσεων, αλλά αυτές δεν είναι τακτικές ούτε ενισχύονται από μια συνολική στρατηγική ανάπτυξης. Συχνά, οι εκπαιδευτικοί δουλεύουν μεμονωμένα, χωρίς να υπάρχει ένα ενιαίο όραμα για το πώς θα εξελιχθεί η σχολική κοινότητα.

Εάν υπάρχουν δυσκολίες στη σχολική μονάδα να λειτουργήσει ως μανθάνων οργανισμός, ποιες είναι αυτές;

Ναι, υπάρχουν δυσκολίες. Ένα βασικό πρόβλημα είναι η έλλειψη χρόνου για συνεργασία, καθώς οι καθημερινές υποχρεώσεις μας αφήνουν ελάχιστα περιθώρια για να σκεφτούμε στρατηγικά. Επιπλέον, η έλλειψη επαρκών πόρων και η γραφειοκρατία συχνά καθυστερούν πρωτοβουλίες που θα μπορούσαν να προωθήσουν τη μάθηση. Επίσης, υπάρχει αντίσταση από κάποιους εκπαιδευτικούς που διστάζουν να αλλάξουν παγιωμένες πρακτικές.

Παρέμβαση από τον ερευνητή: "Αναφέρατε την αντίσταση ορισμένων εκπαιδευτικών. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι αυτής της αντίστασης;"

Η αντίσταση αυτή πηγάζει κυρίως από το φόβο της αλλαγής και την ανασφάλεια που νιώθουν ορισμένοι συνάδελφοι όταν έρχονται αντιμέτωποι με νέες απαιτήσεις. Επιπλέον, κάποιοι μπορεί να νιώθουν ότι οι προσπάθειες αυτές δεν θα αποδώσουν καρπούς, καθώς δεν υπάρχει συστηματική υποστήριξη από την πολιτεία ή από τη διοίκηση. Πιστεύω ότι αν υπήρχε περισσότερη ενημέρωση και καθοδήγηση, αυτή η αντίσταση θα μπορούσε να μειωθεί.

3^ο Ερευνητικό ερώτημα: Ποιες είναι οι προϋποθέσεις για να μετασχηματιστούν τα σχολεία σε οργανισμούς που μαθαίνουν;

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Θεωρείτε ότι η ενδοσχολική επιμόρφωση μπορεί να συμβάλλει στην προώθηση του «οργανισμού μάθησης»;

Ναι, η ενδοσχολική επιμόρφωση είναι εξαιρετικά σημαντική για την προώθηση της ιδέας του «οργανισμού μάθησης». Μέσα από την επιμόρφωση, οι εκπαιδευτικοί έχουν την ευκαιρία να ανταλλάξουν ιδέες, να γνωρίσουν νέες μεθόδους και να συνεργαστούν πιο αποτελεσματικά. Ιδιαίτερα όταν η επιμόρφωση βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες του σχολείου, μπορεί να γίνει καταλύτης για τον μετασχηματισμό του. Επιπλέον, η συμμετοχή

όλων των εκπαιδευτικών ενισχύει τη συλλογική δέσμευση και δημιουργεί μια κουλτούρα συνεργασίας.

Εκτός από την επιμόρφωση υπάρχουν εναλλακτικές πρακτικές που βοηθούν στο μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό που μαθαίνει;

Φυσικά, υπάρχουν και άλλες πρακτικές. Για παράδειγμα, η καθιέρωση ομαδικών συναντήσεων για αναστοχασμό και η δημιουργία κοινών έργων από τους εκπαιδευτικούς ενισχύουν την αλληλεπίδραση και την ανταλλαγή εμπειριών. Επίσης, η ενίσχυση της αυτονομίας των ομάδων των εκπαιδευτικών μέσα στη σχολική μονάδα δίνει τη δυνατότητα να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες που ανταποκρίνονται στις δικές τους ανάγκες. Σημαντικό ρόλο παίζει και η κουλτούρα ηγεσίας, όπου οι διευθυντές ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

Ποιες τεχνολογίες ή εργαλεία χρησιμοποιείτε για τη μάθηση και την ανάπτυξη;

Στην καθημερινή μου εργασία, χρησιμοποιώ κυρίως εργαλεία όπως το Moodle για να οργανώνω το υλικό μου και να υποστηρίζω τη διδασκαλία μου. Επιπλέον, συμμετέχω σε ομάδες στο Microsoft Teams, όπου συνεργαζόμαστε με άλλους εκπαιδευτικούς για την ανάπτυξη εκπαιδευτικού περιεχομένου. Επίσης, η χρήση εργαλείων όπως το Kahoot ή το Padlet έχει ενισχύσει τη συμμετοχή των μαθητών, ενώ παράλληλα διευκολύνει τη δική μου επαγγελματική ανάπτυξη, καθώς αναζητώ συνεχώς νέες εφαρμογές για να βελτιώσω την προσέγγισή μου.

4^ο Ερευνητικό ερώτημα: Ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας στην επίτευξη αυτού του εγχειρήματος;

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος της ηγεσίας της σχολικής μονάδας στην επίτευξη του εγχειρήματος αυτού, του μετασχηματισμού της μονάδας σε «οργανισμό μάθησης»;

Η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Ένας διευθυντής που ενθαρρύνει τη συνεργασία, παρέχει ευκαιρίες για επιμόρφωση και προωθεί τη διαφάνεια και τη συμμετοχή όλων, μπορεί να λειτουργήσει ως κινητήρια δύναμη για τον μετασχηματισμό. Επίσης, η παροχή καθοδήγησης και η δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος, όπου οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ελεύθεροι να μοιραστούν τις ιδέες τους, είναι απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη του στόχου.

Ποια χαρακτηριστικά έχει για εσάς ένας διευθυντής σχολικής μονάδας που έχει ή θέλει να μετασχηματιστεί σε οργανισμό που μαθαίνει;

Για μένα, ένας διευθυντής που επιδιώκει αυτόν τον μετασχηματισμό πρέπει να είναι συνεργατικός, ανοιχτός στην αλλαγή και να δείχνει έμπρακτα την υποστήριξή του προς τους εκπαιδευτικούς. Επιπλέον, η δεξιότητα να ακούει ενεργητικά, η ευελιξία και η διάθεση να μαθαίνει και ο ίδιος είναι κρίσιμα χαρακτηριστικά. Εξίσου σημαντική είναι η ικανότητα του να εμπνέει την ομάδα και να θέτει ξεκάθαρο όραμα, το οποίο θα ενώνει τους εκπαιδευτικούς προς έναν κοινό στόχο.

Με ποιους τρόπους στη σχολική μονάδας όπου εργάζεσθε ο διευθυντής προωθεί τη διάχυση της πληροφορίας και της γνώσης;

Στη σχολική μονάδα μου, ο διευθυντής χρησιμοποιεί κυρίως εβδομαδιαίες συναντήσεις για να μοιραστεί νέες πληροφορίες και να συζητήσουμε πιθανούς τρόπους εφαρμογής τους. Επιπλέον, έχει δημιουργηθεί ένας κοινός φάκελος στο διαδίκτυο όπου όλοι οι εκπαιδευτικοί ανεβάζουν χρήσιμο υλικό, ιδέες και πρακτικές. Παράλληλα, μας ενθαρρύνει να συμμετέχουμε σε εξωτερικές επιμορφώσεις και φροντίζει να παρέχονται οι απαραίτητοι πόροι για την εφαρμογή των νέων μεθόδων που συζητάμε.

5ο Ερευνητικό ερώτημα: Είναι σε θέση οι εκπαιδευτικοί να δεχτούν αλλαγές; Ποιες είναι οι ενστάσεις τους;

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Λέγεστε σαν εκπαιδευτικός εύκολα ή δύσκολα τις αλλαγές;

Ως εκπαιδευτικός, πιστεύω ότι είναι σημαντικό να είμαι ανοιχτός στις αλλαγές, καθώς η εκπαίδευση είναι ένας τομέας που συνεχώς εξελίσσεται. Ωστόσο, οι αλλαγές μπορεί να προκαλούν ανησυχία ή άγνοια στην αρχή, ιδιαίτερα όταν είναι μεγάλες ή απαιτούν επιπλέον χρόνο και προσαρμογή. Ειδικά αν οι αλλαγές δεν υποστηρίζονται από τη σωστή επιμόρφωση και καθοδήγηση, μπορεί να φανεί πιο δύσκολο να τις αποδεχτούμε και να τις ενσωματώσουμε στην καθημερινότητά μας. Παράλληλα, όταν οι αλλαγές έρχονται με σαφήνεια και υποστήριξη, τότε είναι πολύ πιο εύκολο να τις αποδεχτούμε και να τις εφαρμόσουμε.

Θα μπαίνατε στη διαδικασία αλλαγών του τρόπου συνεργασίας σας με τον διευθυντή και τους συναδέλφους σας συνεργάτες στο σχολείο, ώστε να προωθηθεί ο μετασχηματισμός αυτού;

Ναι, θα ήμουν διατεθειμένος να συμμετέχω σε τέτοιες αλλαγές, υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχει ανοιχτός διάλογος και η συνεργασία με τον διευθυντή και τους συναδέλφους στηρίζεται στην αμοιβαία κατανόηση και σεβασμό. Είναι σημαντικό να υπάρχει κοινό όραμα και να εξηγούνται με σαφήνεια τα οφέλη από τη συνεργασία και τις αλλαγές, ώστε να νιώσουμε όλοι ότι έχουμε έναν ενεργό ρόλο και συμμετοχή στη διαδικασία. Εάν οι αλλαγές είναι οργανωμένες και υποστηρίζονται από τα κατάλληλα εργαλεία και πόρους, θεωρώ ότι η συνεργασία μπορεί να ενισχυθεί και να προωθήσει τον μετασχηματισμό.

6^ο Ερευνητικό ερώτημα: Ποια είναι τα εμπόδια για την καθυστέρηση του μετασχηματισμού του ελληνικού σχολείου σε οργανισμό μάθησης;

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Ποιες προκλήσεις-δυσκολίες αντιμετωπίζετε ως εκπαιδευτικός στην εφαρμογή των αρχών του οργανισμού που μαθαίνει;

Οι μεγαλύτερες προκλήσεις στην εφαρμογή των αρχών ενός οργανισμού που μαθαίνει προέρχονται κυρίως από τον περιορισμένο χρόνο που έχουμε στη διάθεσή μας για να αφιερωθούμε στη συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη και στην αναδιοργάνωση του τρόπου διδασκαλίας μας. Ειδικά στην καθημερινότητα του σχολείου, όπου οι απαιτήσεις είναι πολλές, η προσαρμογή σε νέες μεθόδους ή στην εφαρμογή νέων στρατηγικών μάθησης μπορεί να φαίνεται δύσκολη. Επίσης, η αντίσταση στην αλλαγή που συναντάμε κάποιες φορές από άλλους συναδέλφους ή ακόμα και από τη διοίκηση, μπορεί να είναι ανασταλτικός παράγοντας στην προώθηση αυτών των αλλαγών.

Θεωρείτε ότι οι δυσκολίες που αντιμετωπίζετε προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου ή από το εξωτερικό περιβάλλον του;

Οι δυσκολίες προέρχονται από ένα συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών παραμέτρων. Από τη μία, στο εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου, η έλλειψη πόρων, ο περιορισμένος χρόνος για επιμόρφωση, αλλά και η αντίσταση στην αλλαγή από κάποιους εκπαιδευτικούς, μπορεί να αποτελούν εμπόδιο. Από την άλλη, το εξωτερικό περιβάλλον, όπως η πολιτική και οικονομική κατάσταση, η έλλειψη υποστήριξης από τις αρμόδιες αρχές και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, ενδέχεται να δυσχεραίνουν τις προσπάθειες για τον μετασχηματισμό του σχολείου σε οργανισμό μάθησης.

Μπορείτε να προτείνετε κάποιες λύσεις για να ξεπεραστούν τα εμπόδια;

Για να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια, προτείνω αρκετές λύσεις. Πρώτα, θα πρέπει να ενισχυθεί η υποστήριξη για την επαγγελματική ανάπτυξη των δασκάλων μέσω συνεχών σεμιναρίων και επιμορφωτικών προγραμμάτων, που να είναι εστιασμένα στις νέες μεθόδους μάθησης και στις τεχνολογίες. Επίσης, η διοίκηση θα πρέπει να προωθήσει μια κουλτούρα συνεργασίας και ανοιχτής επικοινωνίας, προκειμένου να ξεπεραστεί η αντίσταση στην αλλαγή. Από την πλευρά του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα χρειαστεί ενίσχυση της χρηματοδότησης για τα σχολεία, καθώς και πολιτική υποστήριξη για τη διαρκή και συνεχιζόμενη επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών.
