

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Διπλωματική εργασία

**Τίτλος: Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης: Έρευνα στα
δημοτικά σχολεία του νομού Ημαθίας**

του

Παπαδόπουλου Κλήμαντου

Επιβλέπων καθηγητής: Κουτούζης Μανώλης

Εξεταστές:

1.Αθανασούλα-Ρέππα Αναστασία

2.Ιορδανίδης Γεώργιος

Φλώρινα, 2017

Copyright © Παπαδόπουλος Κλήμαντος, 2017.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Όνοματεπώνυμο: Παπαδόπουλος Κλήμαντος

A.E.M.: (A.M. 503)

Ηλεκτρονική διεύθυνση: klimispap@hotmail.com

Έτος εισαγωγής: 2015

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης:

Έρευνα στα δημοτικά σχολεία του νομού Ημαθίας.

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με 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.

Ημερομηνία: 3 Απριλίου 2017

Ο δηλών

Παπαδόπουλος Κλήμαντος

Πίνακας περιεχομένων

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εννοιολογικό πλαίσιο.....	13
1.1. Τι είναι μάθηση	13
1.1.1. Θεωρίες μάθησης.....	14
1.2. Μετασηματίζουσα μάθηση.....	15
1.3. Κοινωνικές διαστάσεις της μάθησης.....	18
1.4. Ιστορία και περιεχόμενο της οργανωσιακής μάθησης	18
1.5. Η επαγγελματική μάθηση στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Τα σχολεία ως «οργανισμοί που μαθαίνουν».....	24
2.1. Τα σχολεία ως οργανισμοί μάθησης.....	24
2.1.1. Χαρακτηριστικά μανθάνοντος εκπαιδευτικού οργανισμού	28
2.2. Γιατί πρέπει οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί να εξελιχθούν σε οργανισμούς μάθησης ...	30
2.2.1. Μετασηματισμός των σχολικών μονάδων σε οργανισμούς που μαθαίνουν.....	32
2.3. Ο νέος ρόλος της ηγεσίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό	33
2.4. Η οργανωσιακή κουλτούρα στο σχολείο.....	35
2.5. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στην ελληνική πραγματικότητα	37
ΜΕΡΟΣ Β. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΑ ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΗΜΑΘΙΑΣ.....	39
3.1. Σκοπός του κεφαλαίου	39
3.2. Ερευνητικό πλαίσιο	39
3.2.1. Ερευνητική προβληματική ως προς την επιλογή του θέματος	40
3.2.2. Βασικοί στόχοι.....	41
3.2.3. Προσέγγιση και πλαίσιο της έρευνας	42
3.2.4. Εστίαση της έρευνας- Σκοπός/ερευνητικά ερωτήματα.....	42
3.3. Μέθοδος	44
3.3.1. Η συνέντευξη και οι στόχοι της συνέντευξης ως εργαλείου έρευνας	45
3.3.1.1. Η ημι-δομημένη συνέντευξη ως ερευνητική τεχνική	45
3.3.2. Περιγραφή διαδικασίας συνέντευξης.....	49
3.3.3. Ανάλυση των δεδομένων.....	50
3.3.4. Δυσκολίες της έρευνας.....	52

3.3.5. Περιορισμοί.....	52
3.3.6. Αναμενόμενα αποτελέσματα.....	53
ΜΕΡΟΣ Γ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αποτελέσματα	54
4.1. Αποτελέσματα ποιοτικής θεματικής ανάλυσης συνεντεύξεων	54
Συνοπτικά αποτελέσματα του 1 ^{ου} άξονα	55
Συνοπτικά αποτελέσματα του 2 ^{ου} άξονα	58
Συνοπτικά αποτελέσματα του 3 ^{ου} άξονα	61
Συνοπτικά αποτελέσματα του 4 ^{ου} άξονα	65
Συνοπτικά αποτελέσματα του 5 ^{ου} άξονα	72
Συνοπτικά αποτελέσματα του 6 ^{ου} άξονα	77
4.2. Συνοπτικός πίνακας με συγκεντρωτικούς κωδικούς - Λειτουργικοί ορισμοί	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	88
5.1. Συζήτηση-Συμπεράσματα	88
Εργασιακός παράγοντας.....	88
Η έννοια του οργανισμού μάθησης.....	88
Παράγοντες που υποστηρίζουν τον οργανισμό μάθησης.....	91
Θεσμικές και οργανωσιακές προϋποθέσεις ανάπτυξης και αποτελέσματα του οργανισμού μάθησης.....	94
Ο ρόλος των εκπαιδευτικών, της διοίκησης, της ηγεσίας και της κουλτούρας.....	95
Επίδραση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού μάθησης.....	96
5.2. Σύνδεση με την ελληνική πραγματικότητα	98
5.3. Σύγκριση με τα διεθνή δεδομένα.....	101
5.4. Περιορισμοί Προτάσεις.....	102
Βιβλιογραφία.....	104
Παράρτημα 1: Οδηγός συνέντευξης.....	117
Παράρτημα 2: Θεματικοί άξονες, κατηγορίες και κωδικοί με λειτουργικούς ορισμούς για κάθε συμμετέχοντα.....	127
Παράρτημα 3: Συνεντεύξεις.....	167
Κωδικός: E1	167
Κωδικός: E2	176
Κωδικός: E3	184
Κωδικός: E4	190
Κωδικός: E5	200
Κωδικός: E6	208

Κωδικός: Ε7	214
Κωδικός: Ε8	218
Κωδικός: Ε9	225
Κωδικός: Ε10	234

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, με τίτλο: Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης: Έρευνα στα δημοτικά σχολεία του νομού Ημαθίας, εντάσσεται στις υποχρεώσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών μου: « Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης – Εκπαιδευτική Ηγεσία».

Στόχος της είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Ημαθίας για τις σχολικές μονάδες ως μανθάνοντες οργανισμοί. Αν και τα ερευνητικά ενδιαφέροντά μου εστιάζονται στις σχολικές μονάδες, ένας βασικός λόγος που με οδήγησε στην επιλογή αυτού του θέματος είναι το ερώτημα: «Γιατί οι εκπαιδευτικοί δεν μπορούν να ορίσουν την εξέλιξή τους και να καταξιωθούν επιτέλους, ως επαγγελματίες;», το οποίο, ερώτημα, αναφέρεται στις αδυναμίες της εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών, στη στερεότυπη σκέψη της παραδοσιακής εκπαίδευσης, αλλά και στη σχέση εκπαιδευτικού και κοινωνίας.

Ολοκληρώνοντας την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας αισθάνομαι την ανάγκη να αναφέρω πως οι εκπαιδευτικοί δεν είναι κάποιοι «άλλοι» άνθρωποι, «αναίσθητοι» ή «βολεμένοι», αλλά ευαίσθητοι άνθρωποι που αγωνιούν, νοιώθουν τη θλίψη, προβληματίζονται, αγωνίζονται στο χώρο εργασίας και υπηρετούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο την κοινωνία.

Κλείνοντας αυτό το προλογικό σημείωμα, οφείλω να ευχαριστήσω τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα και ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή, κύριο Εμμανουήλ Κουτούζη, για την καθοδήγησή και συμπαράστασή του.

Τέλος, αφιερώνω την εργασία μου στη μνήμη του πατέρα μου, Ιωάννη Παπαδόπουλου και ευχαριστώ τη σύζυγο και τους γιους μου για τη συμπαράσταση και την υπομονή τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να προσδιορίσει αν τα δημοτικά σχολεία του νομού Ημαθίας επιδεικνύουν χαρακτηριστικά οργανισμού μάθησης και να εξετάσει τις πιθανές σχέσεις και τις διαστάσεις των χαρακτηριστικών αυτών. Μια ποιοτική έρευνα που τα ευρήματα δείχνουν ότι ο συνδυασμός όλων των διαστάσεων του μανθάνοντος οργανισμού και των διαφορετικών απόψεων, αντιλήψεων και θέσεων που διατυπώθηκαν, εξηγεί το μεγάλο εύρος της διακύμανσης του οργανισμού μάθησης ως προς την έννοια και τη λειτουργία του. Ως αποτέλεσμα αυτών των σχέσεων, φαίνεται να υπάρχει μια διασταύρωση μεταξύ οργανισμού μάθησης και οργανωσιακής μάθησης στις σχολικές μονάδες.

Ο στόχος της έρευνάς μας ήταν να παρουσιάσει τις επιστημονικές προσεγγίσεις, τις μελέτες και τις έρευνες σχετικά με τους μανθάνοντες οργανισμούς, να διερευνήσει και να εξετάσει τις σχολικές μονάδες ως οργανισμούς μάθησης, μέσω των αντιλήψεων και απόψεων των εκπαιδευτικών στα δημοτικά σχολεία της Α/θμιας εκπαίδευσης του νομού Ημαθίας. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αυτή προσπάθησε να διερευνήσει:

1. Το πώς οι εκπαιδευτικοί στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση του νομού Ημαθίας προσδιορίζουν τα σχολεία τους ως μανθάνοντες οργανισμούς.
2. Τους τρόπους με τους οποίους διάφοροι παράγοντες συσχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού μάθησης στα ελληνικά δημοτικά σχολεία.
3. Το πώς η μετασχηματιστική μάθηση και η κουλτούρα γενικότερα εξηγεί τη διακύμανση του οργανισμού που μαθαίνει.

Διαπιστώθηκε ότι υπάρχει η ανάγκη για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ως οργανισμός μάθησης και διατυπώθηκαν οι συνθήκες και οι παράγοντες που βοηθούν στην εξέλιξη και το μετασχηματισμό της σε μανθάνοντα οργανισμό.

Λέξεις κλειδιά: Οργανισμός μάθησης, οργανωσιακή μάθηση, επαγγελματική μάθηση, μετασχηματισμός, κουλτούρα

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine if the primary schools of Prefecture Imathia exhibit features of learning organization and to examine the possible relationships and the dimensions of these characteristics. A qualitative research where the findings show that the combination of all dimensions of learning organization and the different opinions, perceptions and positions which were made, explains the wide range of variance in learning organization, as to its meaning and its function . As a result of these relationships, there seems to be a cross between learning organization and organizational learning in schools.

The goal of our research was to present the scientific approaches, studies and surveys on learning organizations, to explore and examine the schools as learning organizations, through the perceptions and opinions of teachers in primary schools of primary education in the Imathia Prefecture, Greece. More specifically, this research has attempted to explore:

1. How teachers in primary education of Prefecture Imathia identify their schools as learning organizations.
2. The ways in which various factors are associated with the characteristics of learning organization in Greek primary schools.
3. How the transformative learning and culture in general, explains the variance of the learning organization.

It was found that there is a need for the operation of the school as a learning organization and were expressed the conditions and factors that assist its evolution and its transformation into a learning organisation.

Keywords: Learning Organization, organizational learning, professional learning, transformation, culture

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οργανισμός μάθησης είναι ο όρος που δίδεται σε έναν οργανισμό που διευκολύνει τη μάθηση των εργαζομένων και συνεπώς, αποκτά τη δυνατότητα συνεχούς προσαρμογής στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι οργανισμοί μάθησης αναπτύσσονται ως αποτέλεσμα των πιέσεων που αντιμετωπίζουν οι πολύ σύγχρονοι οργανισμοί και τους υποβοηθούν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι παραπάνω πιέσεις δεν σχετίζονται μόνο με την παγκόσμια και ανοικτή αγορά στην οποία οι επιχειρήσεις ανά τον κόσμο μπορούν να ανταγωνιστούν η μία την άλλη. Επιπλέον, η ίδια η αγορά μεταμορφώνεται συνεχώς και με πιο γρήγορους ρυθμούς, γεγονός το οποίο αναγκάζει τις επιχειρήσεις να παραμένουν σε εγρήγορση και να προσαρμόζονται συνεχώς, ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν. Ένας οργανισμός μάθησης έχει τη δυνατότητα να κάνει αποτελεσματική χρήση της εσωτερικής και εξωτερικής γνώσης και να υιοθετεί προσωπικό, επιχειρηματικές διαδικασίες και να χρησιμοποιεί τη δομή του στο βαθμό που απαιτείται και με τρόπο που να είναι κατανοητός και να μπορεί να υποστηριχθεί από το προσωπικό του.

Η έννοια του οργανισμού μάθησης εμφανίστηκε πρώτη φορά μέσα από τη δουλειά και την έρευνα του Peter Senge και των συναδέλφων του (Senge, 1990). Ενθαρρύνει τους οργανισμούς να στραφούν σε ένα πιο διασυνδεδεμένο τρόπο σκέψης. Οι οργανισμοί θα πρέπει να γίνουν περισσότερο σαν κοινότητες για τις οποίες οι εργαζόμενοι θα μπορούν να νιώθουν μια δέσμευση. Οι εργαζόμενοι θα μπορούν να συνεισφέρουν στους στόχους μιας επιχείρησης με πολύ καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο εάν έχουν δεσμευθεί σε αυτόν τον οργανισμό.

Ο οργανισμός (το σχολείο) ως μέσο και η έννοια του οργανισμού ως σύστημα, μέρη τα οποία συνδέονται και αλληλεπιδρούν, αποτελούν θεμελιώδεις αρχές της προσέγγισης «στην ποιότητα». Οι Drucker, Senge, Deming και Achoff πρόσθεσαν μια νέα αντίληψη για αυτές τις αλληλεπιδράσεις και υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί μάθησης μπορούν να θεωρηθούν ως μια συνάρτηση των αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στα άτομα που εργάζονται και διοικούν τα διάφορα μέρη τους. Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία αντιμετώπισης, δημιουργίας και διοίκησης αυτών των ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων (Ζαβλανός, 2003:138).

Παρά την αυξανόμενη προσοχή για την οργάνωση της μάθησης, η έλλειψη θεωρητικών υπολογιζόμενων μέτρων για το αποτέλεσμα της προσπάθειας έχει αποθαρρύνει την ουσιαστική έρευνα σε αυτόν τον τομέα. Ο Tsang (1997) παρατηρεί ότι τα περισσότερα γραπτά στον τομέα αυτό τείνουν να είναι περιοριστικά και η έλλειψη συστηματικής και συγκροτημένης εμπειρικής έρευνας είναι υπαρκτή. Οι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι έχει υπάρξει σημαντική εννοιολογική σύγχυση σχετικά με τη φύση της μάθησης στο οργανωτικό επίπεδο (Argyris & Schön, 1978, 1996· Tsang, 1997).

Με αφορμή τα παραπάνω η παρούσα διπλωματική με τίτλο: «Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης: Έρευνα στα δημοτικά σχολεία του νομού Ημαθίας» επιχειρεί να μεταφέρει τη συζήτηση για τους οργανισμούς μάθησης και να εξετάσει τη σχολική μονάδα ως οργανισμό μάθησης, να ερευνήσει τα χαρακτηριστικά που την καθιστούν μανθάνοντα και να τονίσει την ανάγκη της εξέλιξης και το μετασχηματισμό της σε οργανισμό μάθησης. Στην αφετηρία του θεωρητικού τμήματος προσεγγίζεται ο ορισμός της έννοιας «μάθηση» με αναφορά στους κυριότερους μελετητές και τις προσεγγίσεις τους στο χώρο της μάθησης. Οι έννοιες της οργανωσιακής μάθησης και του οργανισμού μάθησης σε συνάρτηση με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν (την σημερινή εποχή) οι σχολικές μονάδες, αποτελούν τους βασικούς προβληματισμούς στην έρευνα της εργασίας. Τα τελευταία χρόνια η συζήτηση του «σχολείου ως οργανισμού» και η σύνδεση της επιστημονικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών με πρακτικές που διενεργούνται μέσα στο χώρο του σχολείου, αποτελούν βασικές παραμέτρους της «αλλαγής του εκπαιδευτικού παραδείγματος» στον ελληνικό χώρο. Προκειμένου να συζητηθούν οι παραπάνω έννοιες θα προηγηθεί η επεξήγηση των εννοιών της μάθησης και του οργανισμού.

Η εργασία περιλαμβάνει τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος, το θεωρητικό, παρουσιάζονται οι θεωρίες μάθησης και η έννοια «οργανισμός μάθησης» που εισάγεται στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση της σχολικής μονάδας. Τα κεφάλαια αναφέρονται στην τρέχουσα κατάσταση της έρευνας και παρουσιάζεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση με σκοπό να αξιολογήσουμε τα υπάρχοντα στοιχεία για τις θεωρίες μάθησης και τους οργανισμούς μάθησης, να στοχαστούμε και να προβληματιστούμε για τη χρησιμότητά τους στην εκπαίδευση και την εργασία των εκπαιδευτικών.

Στο δεύτερο μέρος, «Μεθοδολογία της έρευνας», παρουσιάζεται το αντικείμενο της έρευνας, το ερευνητικό πλαίσιο, τα ερευνητικά ερωτήματα, η ερευνητική προβληματική, οι βασικοί στόχοι, η μεθοδολογική προσέγγιση, διατυπώνονται και αναλύονται οι μέθοδοι της έρευνας και περιγράφονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Στο τρίτο μέρος γίνεται «ανάλυση περιεχομένου των ποιοτικών δεδομένων», αναλύονται, σχολιάζονται και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα των ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν τεθεί.

ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εννοιολογικό πλαίσιο

1.1. Τι είναι μάθηση

Ο Illeris (2016) λέει ότι η μάθηση είναι ένα πολύ σύνθετο και πολύπλευρο ζήτημα που περιλαμβάνει «οποιαδήποτε διεργασία που στους ζωντανούς οργανισμούς οδηγεί σε μόνιμη αλλαγή της ικανότητας και η οποία δεν οφείλεται αποκλειστικά σε βιολογική ωρίμανση ή γήρανση». Αυτός ο ορισμός σημαίνει ότι διεργασίες, όπως η κοινωνικοποίηση, τα προσόντα, η ανάπτυξη ικανότητας και η θεραπεία, θεωρούνται ειδικοί τύποι διεργασιών μάθησης ή ειδικές οπτικές γωνίες από τις οποίες εξετάζεται η μάθηση. Επίσης, σύμφωνα με τον ορισμό, οι περιορισμοί ή άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη μάθηση περιλαμβάνονται σε αυτά που κάποιος μαθαίνει. Η έννοια της «ανάπτυξης» θεωρείται ένας όρος ομπρέλα για τη μάθηση και τη βιολογική ωρίμανση (Illeris, 2016:23).

Ο όρος μάθηση (Illeris, 2016:21) χρησιμοποιείται πολύ πλατιά και με διαφορετικές σημασίες. Πολύ γενικά, μπορούν να εντοπιστούν τέσσερις διαφορετικές κύριες σημασίες, οι οποίες αναδύονται πιο συχνά όταν χρησιμοποιείται ο όρος μάθηση με έναν όχι συνηθισμένο τρόπο στην καθημερινή γλώσσα.

1. Πρώτον, ο όρος μάθηση μπορεί να αναφέρεται στα *αποτελέσματα των διεργασιών μάθησης* που συμβαίνουν στο άτομο. Η μάθηση εδώ χρησιμοποιείται εννοώντας αυτό που έχουμε μάθει ή την αλλαγή που έχει συμβεί.
2. Δεύτερον, ο όρος μάθηση μπορεί να αναφέρεται στις *διανοητικές διεργασίες* που συμβαίνουν στο άτομο και μπορούν να οδηγήσουν σε τέτοιες αλλαγές ή αποτελέσματα όπως αυτές που καλύπτονται από τη σημασία 1. Αυτές μπορούν να αποδίδονται με τον όρο διεργασίες μάθησης και συνήθως είναι αυτές οι διεργασίες με τις οποίες ασχολείται η ψυχολογία της μάθησης.
3. Τρίτον, ο όρος μάθηση μπορεί να αναφέρεται τόσο στις *διεργασίες αλληλεπίδρασης* ανάμεσα στα άτομα όσο και στο υλικό και κοινωνικό τους περιβάλλον, οι οποίες, άμεσα ή έμμεσα, αποτελούν προϋποθέσεις για τις εσωτερικές διεργασίες μάθησης

όπως αυτές καλύπτονται από τη σημασία 2 (και η οποία μπορεί να οδηγήσει στη μάθηση, όπως αυτή καλύπτεται από τη σημασία 1).

4. Τέλος, ο όρος μάθηση χρησιμοποιείται πολύ συχνά όχι μόνο στην καθημερινή γλώσσα, αλλά επίσης σε επίσημο και επαγγελματικό πλαίσιο, λίγο πολύ *με την ίδια σημασία με τον όρο διδασκαλία*. Αυτό δείχνει ότι υπάρχει μια γενική τάση να συγχέουμε τους όρους για τη διδασκαλία και τη μάθηση.

1.1.1. Θεωρίες μάθησης

Οι δραστηριότητες μέσα από τις οποίες μαθαίνουν οι ενήλικοι καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα. Μαθαίνουν παρακολουθώντας σεμινάρια ή εκπαιδευτικά προγράμματα, ακολουθώντας πρακτική άσκηση, μελετώντας μόνοι εκπαιδευτικά υλικά ή παρακολουθώντας προγράμματα εκπαίδευσης από απόσταση. Μαθαίνουν ακόμα, αναζητώντας πηγές στο διαδίκτυο, συζητώντας με έμπειρους συναδέλφους, παρακολουθώντας συνέδρια, επισκεπτόμενοι βιβλιοθήκες, μουσεία ή πολιτιστικά κέντρα (Κόκκος, 2005:31).

Σε ότι αφορά στη διερεύνηση της φύσης της μάθησης, έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες. Υπάρχουν σημαντικές διαφωνίες μεταξύ των μελετητών και καμιά θεωρία δεν μπορεί να ισχυριστεί ότι διαθέτει αδιαμφισβήτητες αποδείξεις για τον τρόπο δια του οποίου μαθαίνουμε. Η παλαιότερη και πιο παραδοσιακή θεωρητική προσέγγιση, ο συμπεριφορισμός, θεωρεί τη μάθηση ως σταθερή αλλαγή, η οποία προκαλείται, με αφορμή εξωτερικά ερεθίσματα, στο σύστημα γνώσεων, ικανοτήτων, στάσεων και συμπεριφορών του ανθρώπου (Tight, 2002:23-24). Από την άλλη πλευρά, μια σειρά από σημαντικούς μελετητές, ανάμεσα στους οποίους συγκαταλέγονται αρκετοί από τους θεμελιωτές της εκπαίδευσης ενηλίκων (Lewin, Dewey, Kolb, Freire, Mezirow, Jarvis, Boud κ.α.), θεωρούν ότι η μάθηση δεν περιορίζεται στα αποτελέσματα, αλλά αποτελεί μια διεργασία η οποία έχει ως βασικό σημείο αναφοράς την επεξεργασία των εμπειριών και εμπεριέχει την αλληλεπίδραση του ατόμου με τον κοινωνικό περίγυρο. Η μάθηση αποτελεί μια διεργασία, κατά την οποία η γνώση δημιουργείται μέσα σε έναν αέναο κύκλο, όπου το άτομο δρώντας αποκτά συνεχώς νέες εμπειρίες, τις οποίες στη συνέχεια επεξεργάζεται, τις διασυνδέει με τις υπάρχουσες γνώσεις του και αντλεί συμπεράσματα με βάση τα οποία σχεδιάζει νέες δράσεις κ.ο.κ., όπως

υποστήριξε ο Kolb το 1984. «Μάθηση είναι η διεργασία του μετασχηματισμού της εμπειρίας σε γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις, αξίες, συναισθήματα» αναφέρει ο Jarvis (2004:50). Ο Mezirow δίνει έμφαση στην ιδιότητα της μάθησης ως διεργασίας συνεχούς επανεμφάνισης των εμπειριών, η οποία επιτρέπει στον άνθρωπο να κατανοεί πληρέστερα τα φαινόμενα, με αποτέλεσμα να συμμετέχει ενεργητικά στο κοινωνικό γίνεσθαι (Mezirow, 1990:2). Οι Lave και Wenger αναφέρουν πως η μάθηση βρίσκεται στην κοινωνική συμμετοχή σε δραστηριότητες και εργασίες μιας ομάδας κοινότητας (Lave & Wenger 1991).

Η μάθηση επιτρέπει στο άτομο να κατανοεί όσα συμβαίνουν στον κοινωνικό περίγυρο και στον ίδιο τον εαυτό του και έτσι προσανατολίζεται στη διαρκώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα. Στις περισσότερες περιπτώσεις μαθαίνουμε κατά φυσικό τρόπο, μέσα από την καθημερινή εμπειρία, την εκτέλεση ενός έργου, την παρατήρηση μιας δραστηριότητας, την αλληλεπίδραση με άλλους κ.λπ. Αυτή η μάθηση είναι άτυπη, περιστασιακή. Σε άλλες περιπτώσεις, όμως η μάθηση είναι συνειδητή, ξεκινά από κάποια πρόθεσή μας και σχετίζεται με ορισμένους στόχους μας. Τότε αναζητούμε να συμμετάσχουμε σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ή να μελετήσουμε ένα εκπαιδευτικό εγχειρίδιο. Αυτές οι δραστηριότητες, όπου η μάθηση είναι συνειδητή από την πλευρά των συμμετεχόντων και σχεδιασμένη με συγκρότηση από κάποιον φορέα παροχής μάθησης, αποτελούν εκπαίδευση (Κόκκος, 2005:33).

1.2. Μετασχηματίζουσα μάθηση

Ο Illeris (2016) αναφέρει ότι στην καθημερινότητα η εναλλαγή ανάμεσα στην αφομοίωση και στην προσαρμογή θα προάγει συνήθως προοδευτική μάθηση, ενώ η συσσώρευση και ο μετασχηματισμός μπορούν να κινητοποιηθούν σε πιο ασυνήθιστα πλαίσια. Μέσα από τη μετασχηματίζουσα μάθηση, αναπτύσσεται γνώση ενσωματωμένη στην προσωπικότητα στη βάση της οποίας μπορούν να γίνουν ελεύθερα συσχετισμοί σε όλα τα υποκειμενικά πλαίσια. Η εμπειρία αποτελεί βασικό συστατικό που οδηγεί στην ενήλικη μάθηση και στον κριτικό στοχασμό. Η θεωρία αυτή αποτελεί σήμερα το βασικό πόλο αναφοράς της συζήτησης για το πώς οι ενήλικοι, κατά τη δια βίου εκπαίδευση τους, οδηγούνται μέσω του στοχασμού πάνω στην εμπειρία, στη μάθηση (Κόκκος, 2005).

Ανατρέχοντας στη διεθνή βιβλιογραφία, παρατηρούμε το αυξημένο ενδιαφέρον για τη μετασχηματίζουσα μάθηση ως πεδίου μελέτης στην εκπαίδευση. Η προσωπική γνώση μετατρέπεται σε οργανωσιακή γνώση, μέσω του σχηματισμού ομάδων εργασίας, των τακτικών διδασκαλικών συναντήσεων του προσωπικού και τη χρήση των διαφόρων δικτύων επικοινωνίας. Εκπαιδευτικοί συζητούν, μοιράζονται και σχολιάζουν τις νέες ιδέες. Ως εκ τούτου, κάθε μέλος του διδακτικού προσωπικού μπορεί να κατανοήσει και να χρησιμοποιήσει τις νέες γνώσεις (Louis, 1994). Επιπλέον, η οργανωσιακή γνώση προέρχεται όταν ένα σχολείο ψάχνοντας για λύσεις προβλημάτων και προκλήσεων, ενσωματώνει διαφορετικές απόψεις (Louis, 2006). Τα άτομα, οι ομάδες και η οργάνωση αμφισβητούν τις αξίες και τις πεποιθήσεις που παραμορφώνουν τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τον κόσμο και τα γεγονότα (Mezirow, 1991). Αυτοί σκέφτονται συνεχώς σχετικά με την αποτελεσματικότητα των δράσεων και επανασχεδιάζουν μέσω των συνεχών επαναλαμβανόμενων κύκλων του κριτικού προβληματισμού. Αυτή η διαδικασία της μετασχηματίζουσας μάθησης οδηγεί σε αυτό που ο Marsick (1994) αναφέρει ως αμοιβαία κατασκευή οργανωσιακής μάθησης. Κατά συνέπεια, θα λέγαμε ότι η μετασχηματίζουσα μάθηση είναι η μάθηση που μετασχηματίζει προβληματικά πλαίσια αναφοράς και παρωχημένες παραδοχές, έτσι ώστε αυτά να γίνουν περισσότερο περιεκτικά, ανοικτά, στοχαστικά και συναισθηματικά έτοιμα για αλλαγή και νέα δράση (Κόκκος, 2005).

Ο Mezirow (1991) ξεκινά με την παραδοχή ότι κάθε ενήλικος ερμηνεύει την πραγματικότητα με βάση ένα σύστημα αντιλήψεων που έχει οικοδομηθεί κατά τη διαδικασία της κοινωνικοποίησής του. Υποστηρίζει μάλιστα ότι το σύστημα αυτό, το οποίο έχει εγχαραχθεί στην προσωπικότητα κάθε ενήλικου, είναι αποτέλεσμα του πολιτισμικού πλαισίου εντός του οποίου έλαβε χώρα η κοινωνικοποίηση του ενήλικου ατόμου (Κουλαουζίδης, 2008). Συνακόλουθα, ο Mezirow (1977, 1981) συνάγει και την παραδοχή ότι σε έναν ενήλικο δημιουργείται κίνητρο για μάθηση, όταν η αντίληψή του για την πραγματικότητα βρεθεί σε δυσαρμονία με μια συγκεκριμένη κατάσταση, δηλαδή, όταν δεν υπάρχει σύμπτωση μεταξύ πραγματικότητας και εμπειρίας. Αυτή η παραδοχή του Mezirow επιβεβαιώνεται και από άλλους θεωρητικούς της εκπαίδευσης ενηλίκων. Ο Jarvis, για παράδειγμα, αναφέρει ότι «μια πιθανή κατάσταση μάθησης προκύπτει όταν υπάρχει μια δυναμική

ένταση μεταξύ των εμπειριών των ατόμων και των φορέων μετάδοσης της κουλτούρας της κοινωνίας» (Jarvis, 1995:54).

Ο Mezirow περιγράφει αυτόν τον μετασχηματισμό ως «τη διεργασία του να γινόμαστε κριτικά ενήμεροι του πώς και του γιατί έχουν φτάσει οι παραδοχές μας να περιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε, κατανοούμε και αισθανόμαστε τον κόσμο να αλλάζει αυτές τις συνηθισμένες μας προσδοκίες και να γίνεται δυνατή μια πιο περιεκτική, ευδιάκριτη και ολοκληρωμένη οπτική και τελικά, να κάνουμε επιλογές ή αλλιώς, να ενεργούμε στη βάση των νέων αντιλήψεων» (Mezirow, 1991:167). Αυτή η θεωρία έρχεται σε αντίθεση με τη διεργασία της αφομοιωτικής μάθησης, δηλαδή, τον τύπο μάθησης που προκύπτει, όταν οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν νέες πληροφορίες που μπορούν να ενταχθούν στις ήδη υπάρχουσες δομές γνώσης τους. Το να πιεστεί κάποιος να εξετάσει, να αξιολογήσει και να αναθεωρήσει υπάρχουσες αντιλήψεις μπορεί να είναι μια συναισθηματικά φορτισμένη εμπειρία, γι αυτό και οι διδάσκοντες που επιθυμούν να διευκολύνουν τη μετασχηματίζουσα μάθηση πρέπει να δημιουργούν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει και ανταμείβει τη διανοητική ευρύτητα (Taylor, 1998).

Ο Knud Illeris έχει επιλέξει να χρησιμοποιήσει την έννοια της μετασχηματίζουσας μάθησης του Mezirow αποκλειστικά, επειδή είναι η πιο διαδεδομένη και περισσότερο γνωστή και επειδή γλωσσικά συμφωνεί με τις έννοιες που έχουν ήδη εισαχθεί σχετικά με τη συσσωρευτική, την αφομοιωτική και προσαρμοστική μάθηση. Ιδιαίτερα λέει ότι ο Mezirow, περιλαμβάνει πολλά παραδείγματα μάθησης που ονομάζονται μετασχηματιστικά, παρόλο που μάλλον θα ήταν κατανοητά ως προσαρμοστικά στην τυπολογία που περιγράφεται στο βιβλίο του (Illeris, 2016:70). Με τη μετασχηματίζουσα μάθηση μπορεί να συμβεί μια ξαφνική πρόοδος μέσα από μια μακροχρόνια διαδικασία μέσα στην οποία παίζουν σημαντικό ρόλο οι κοινωνικές σχέσεις. Σε κάθε περίπτωση, είναι αυτό που κάποιος θα μπορούσε πιο οικεία να αποκαλέσει επίλυση της κρίσης και άλλες συνήθως βιώνεται σαν μια απελευθέρωση πνευματική και συχνά επίσης σωματική. Μπορεί κάποιος να νιώσει ξαναγεννημένος ως ένα «νέο και καλύτερο άτομο», και άλλες τέτοιου είδους εκφράσεις, που έχει συναντήσει συχνά στις δικές του έρευνες πάνω στα δανέζικα προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων (Illeris, 2016:71).

1.3. Κοινωνικές διαστάσεις της μάθησης

Παλαιότερα, η θεωρία της μάθησης αφορούσε σχεδόν την ατομική πλευρά της μάθησης, τα τελευταία όμως 15 με 20 χρόνια υπάρχει αυξανόμενη έμφαση στο κοινωνικό πλαίσιο της μάθησης. Αυτό έχει συμβεί, μεταξύ άλλων, με έννοιες όπως η «κοινωνική μάθηση» και η «πλαισιωμένη μάθηση» και πιο συγκεκριμένα στην ψυχολογική σχολή κατανόησης που αποκαλείται «κοινωνικός κονστρουξιονισμός» (ή «κοινωνικός οικοδομισμός» Gergen, 1994· Burr, 1995). Σε αντίθεση με τη μονόπλευρη έμφαση της παραδοσιακής ψυχολογίας για τη μάθηση σε ατομική βάση, ο κοινωνικός κονστρουξιονισμός ισχυρίζεται ότι η μάθηση είναι κάτι που συμβαίνει μεταξύ των ανθρώπων και επομένως, έχει κοινωνικό χαρακτήρα (Illeris, 2016:40).

Ο Wenger (1998:227) δίνοντας τις κοινωνικές διαστάσεις της μάθησης, είπε ότι η μάθηση ενυπάρχει στην ανθρώπινη φύση και ότι είναι η ικανότητα να διαπραγματεύεται κανείς ένα καινούργιο νόημα, να δημιουργεί επείγουσες δομές και ότι είναι θεμελιωδώς εμπειρική και κοινωνική διαδικασία που μετασηματίζει την ύπαρξη και εγκαθιδρύει συμμετοχικές διαδρομές, έχει να κάνει με την κοινωνική ενέργεια και δύναμη και είναι θέμα εμπλοκής, φαντασίας, ευθυγράμμισης και συμμόρφωσης.

1.4. Ιστορία και περιεχόμενο της οργανωσιακής μάθησης

Η ιδέα της οργανωσιακής μάθησης έχει παρουσιασθεί στη βιβλιογραφία της διοίκησης εδώ και δεκαετίες, όμως ως διακριτή έννοια αναγνωρίστηκε ευρέως ξεκινώντας από το Πανεπιστήμιο της Μασαχουσέτης και από το 1990 και πέρα διαδόθηκε ως έννοια αλλά και ως στόχος στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η ευρύτερη αναγνώριση του ρόλου της οργανωσιακής μάθησης, γύρω στα 1990, είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη εκτενούς βιβλιογραφίας γύρω από την ιδέα της «οργάνωσης που μαθαίνει». Συγκεκριμένα, ο Senge (1990) λέει ότι οι οργανώσεις που μαθαίνουν είναι οργανώσεις όπου οι άνθρωποι συνεχώς διευρύνουν την ικανότητά τους να δημιουργήσουν τα αποτελέσματα που αληθινά επιθυμούν, όπου, νέα και όλο και ευρύτερα πρότυπα σκέψης καλλιεργούνται, όπου η συλλογική

φιλοδοξία αφήνεται ελεύθερη και όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν να βλέπουν τη συνολική εικόνα μαζί.

Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης (*organizational learning*), κέντρισε το ενδιαφέρον μεγάλης μερίδας ερευνητών και κατέστη αναγνωρίσιμος όρος από το πλατύ κοινό γύρω στα 1990¹. Απαντάται δε πρώτη φορά στην εργασία των Cyert και March το 1964² και στη συνέχεια το 1973 στο βιβλίο του Don Michael, “Learning to Plan and Planning to Learn”. Το 1987 ο Arie de Geus δημοσιεύει τις ιδέες του σε ένα άρθρο του στο Harvard Business Review με τίτλο “Planning as Learning”, όπου συμπεραίνει ότι «το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε οργάνωση είναι η ικανότητά της να μαθαίνει». Το 1989 δημιουργείται το Κέντρο για την Οργανωσιακή Μάθηση (Center for Organizational Learning) με τον Senge ως διευθυντή και με τους Ed Schein, Chris Argyris, Arie de Geus, Ray Stata και Bill O’Brian ως συμβούλους.

Με τον όρο Οργανωσιακή Μάθηση επιχειρείται να προσδιορισθούν και να ερμηνευθούν οι συνθήκες μέσα στις οποίες οι οργανισμοί μαθαίνουν. Η διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης δεν είναι απλή μεταφορά πείρας μεταξύ ατόμων, ούτε απλή αποδοχή ή απόρριψη επιχειρημάτων και ερμηνειών σχετικά με μια ορισμένη κατάσταση, αλλά περισσότερο μια διαδικασία από κοινού οργάνωσης της εργασιακής πραγματικότητας, έτσι ώστε να αυξηθεί η συλλογική αποτελεσματικότητα (Lave & Wenger, 1991).

Ολοένα και περισσότερο έχει υπάρξει ενδιαφέρον για την οργανωσιακή μάθηση (Argyris & Schon, 1978· Dixon, 1994· Senge, 1990a). Η οργανωσιακή μάθηση έχει δύο διαφορετικές προσεγγίσεις. Η πρώτη είναι η πιο τεχνική προσέγγιση: η αποτελεσματική συλλογή, επεξεργασία, ερμηνεία και ανταπόκριση σε πληροφόρηση που προέρχεται τόσο μέσα όσο και έξω από τον οργανισμό. Η δεύτερη προσέγγιση είναι η κοινωνική προσέγγιση στην οργανωσιακή μάθηση. Επικεντρώνεται στον τρόπο που οι άνθρωποι επεξεργάζονται τις εμπειρίες τους στην εργασία τους. Οι

¹ Easterby-Smith et al. (1999)

² Στην εργασία των Richard M. Cyert και James G. March «A Behavioral Theory of the Firm» στο The American Economic Review, Vol.54, No.2, Part 1 (Mar. 1964), pp.144-148.

εμπειρίες αυτές μπορεί να προέρχονται από αντικειμενικές πηγές, όπως οι οικονομικές πληροφορίες ή από αφηρημένες πηγές (Nonaka, Takeuchi, 1995). Από αυτήν την άποψη, η μάθηση μπορεί να προκύψει από κοινωνικές συναναστροφές, συνήθως στο φυσικό εργασιακό περιβάλλον ή σε περιβάλλον που έχει οργανωθεί ειδικά για αυτόν τον σκοπό (όπως οργανώνεται και χρησιμοποιείται σε έναν οργανισμό μάθησης). Ουσιαστικά, είναι μια κοινωνική διαδικασία που συμπεριλαμβάνει την αλληλεπίδραση πολλών ατόμων και οδηγεί σε καλά πληροφορημένη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, την ίδια στιγμή δεν αποτελεί απλά ένα σύνολο ατόμων που μαθαίνουν. Σε επίπεδο οργανισμού αυτό σημαίνει ότι ένας οργανισμός χρειάζεται να παράγει γνώση, να την ενσωματώνει, να τη μεταφέρει στην εκάστοτε περίπτωση και μερικές φορές να κινητοποιεί (κρυμμένη) γνώση έτσι ώστε να την διευκολύνει να προσαρμοστεί σε ένα μεταλλασσόμενο περιβάλλον.

Άλλοι ασχολούμενοι με το ζήτημα ερευνητές έχουν προτείνει εναλλακτικούς ορισμούς. Σύμφωνα με τους Watkins και Marsick (1992) «οι οργανώσεις που μαθαίνουν, χαρακτηρίζονται από πλήρη εμπλοκή των εργαζομένων σε μια διαδικασία συλλογικά διενεργούμενης αλλαγής για την οποία όλοι αναλαμβάνουν την ευθύνη, κατευθυνόμενη σε κοινές αξίες ή αρχές».

Ο Leithwood και οι συνεργάτες του (1995) προσδιορίζουν τον οργανισμό που μαθαίνει (“learning organization”) ως μια ομάδα ανθρώπων που έχουν κοινούς σκοπούς (όπως και ατομικούς) και συλλογική δέσμευση να αναθεωρούν τακτικά αυτούς τους σκοπούς για να τους τροποποιούν, όταν αυτό χρειάζεται και να αναπτύσσουν συνεχώς πιο αποτελεσματικούς και ικανοποιητικούς τρόπους πλήρωσης των σκοπών τους.

Η Sandra Kerka (1995) αναφέρει ότι η πλειοψηφία των απόψεων για τους οργανισμούς «που μαθαίνουν» φαίνεται να κινούνται γύρω από την ιδέα ότι η μάθηση είναι αξιόλογη, διαρκής και πιο αποτελεσματική όταν είναι κοινά αποδεκτή και πως κάθε εμπειρία είναι μια ευκαιρία για μάθηση. Κατά την Kerka (1995), τα ακόλουθα χαρακτηριστικά εμφανίζονται με κάποια μορφή στις πιο δημοφιλείς αντιλήψεις ως προς τους οργανισμούς που μαθαίνουν: διαρκή παροχή ευκαιριών για

μάθηση, χρήση της μάθησης για την επίτευξη των στόχων, σύνδεση της ατομικής με την οργανωσιακή επίδοση, εδραίωση πνεύματος διαλόγου διασφαλίζοντας το κατάλληλο κλίμα, ώστε οι άνθρωποι να νιώθουν ασφάλεια να μοιραστούν τις σκέψεις τους και να πάρουν ρίσκο, ενθάρρυνση για δημιουργική ένταση ως μια πηγή ενέργειας και ανανέωσης και τέλος, εγρήγορση και διάδραση σχετικά με τις μεταβολές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Keating (1995) τα στοιχεία που συναντώνται σε όλους σχεδόν τους ορισμούς για τους οργανισμούς «που μαθαίνουν» είναι τα εξής: ομαδική προσπάθεια για τους κοινά αποφασισμένους στόχους, ενεργή δέσμευση σε διαρκή βελτίωση και στη διάδοση των καλύτερων πρακτικών μέσα στον οργανισμό, οριζόντια δίκτυα ροής πληροφοριών για να διευκολυνθεί η επαφή των ειδικών, καθώς και των συνδέσμων με τον έξω κόσμο και βέβαια, την ικανότητα κατανόησης, ανάλυσης και χρήσης του δυναμικού συστήματος μέσα στον οποίο λειτουργούν.

Όπως επισημαίνει ο Loh (1997), για να χτίσουμε έναν οργανισμό που μαθαίνει είναι απαραίτητη η ικανότητα «να μεταφράζουμε» τη νέα γνώση κατάλληλα, ώστε να τη μετατρέπουμε σε νέους τρόπους συμπεριφοράς.

Ο Thomson (1997), απ' την πλευρά του, υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός μπορεί να προσαρμοστεί όταν και όπου χρειαστεί, εφόσον είναι ικανός κατ' αρχήν να μαθαίνει ο ίδιος, ενώ παράλληλα η μάθηση πρέπει να συμβαίνει τόσο στο επίπεδο των λειτουργιών της επιχείρησης όσο και στο επίπεδο της εξειδίκευσης.

Οι Pedler και Aspinwall (1998:3) ορίζουν τον μαθάνοντα οργανισμό ως τον οργανισμό εκείνο, που διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών του και συνειδητά μετασχηματίζει τον εαυτό του και το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί.

Αργότερα, ο Farr (2000) ορίζει την οργανωσιακή μάθηση ως μια διαδικασία που προάγει την οργανωσιακή γνώση, ενώ ο Hong (1999) υποστηρίζει πως η μάθηση αυτή λαμβάνει χώρα όταν τα μέλη του οργανισμού ως ξεχωριστά άτομα ανακαλύπτουν τη διαφορά μεταξύ των πραγματικών και των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων και προσπαθούν να διορθώσουν τα λάθη ή να βγάλουν στο φως τις

υποβόσκουσες ασυμφωνίες. Όσον αφορά την οργανωσιακή μάθηση, το άτομο συνειδητά βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους μέσω μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας, αλλά και ως αποτέλεσμα εμπειρίας. Εξάλλου, η Hodgkinson (2000) επισημαίνει την ανάγκη δέσμευσης σε ιδέες και πράξεις θεωρώντας τη μάθηση ως μια ενσυνείδητη κατάσταση που διαρκεί εφόρου ζωής. Η «συνειδητότητα», άλλωστε, αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός οργανισμού που μαθαίνει.

Οι Sun και Scott (2003) ορίζουν την οργανωσιακή μάθηση ως τη διεργασία μάθησης που ακολουθείται στους οργανισμούς. Με άλλα λόγια, πρόκειται για το ζήτημα του «πώς μαθαίνουν τα άτομα σε μια επιχείρηση». Η διεργασία μάθησης ενδέχεται να έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγή στη συμπεριφορά ή να θεωρηθεί χρήσιμη για το μέλλον. Και οι δύο αυτές προοπτικές περιλαμβάνονται στη μάθηση, μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης, όπου η αλλαγή κρίνεται απαραίτητη προϋπόθεση (Tsang, 1997).

Ο Σωτηρόπουλος (2005), βασιζόμενος στον Senge, επισημαίνει ότι «η μόνη βιώσιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ικανότητα του οργανισμού να μαθαίνει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές του». Στο πλαίσιο αυτό, ορίζει το «μαθησιακό οργανισμό» ως την ικανότητα μάθησης από την προηγούμενη εμπειρία.

Οι Maqsood και Walker (2007) ορίζουν τους οργανισμούς που μαθαίνουν ως τους οργανισμούς που αναπτύσσουν τις ικανότητες, προκειμένου να εδραιώσουν τη μάθηση. Η σπουδαιότητα της έννοιας του «οργανισμού που μαθαίνει» υποστηρίζεται από τη σκέψη σε επίπεδο στρατηγικής ως μια διαδικαστική δραστηριότητα (Mintzberg, 1994), όπου η βαρύτητα μέσα σε έναν οργανισμό δίνεται στη διεργασία και στην εμπλοκή των ανθρώπων. Πρόκειται για μια εναλλακτική ματιά απέναντι στην πιο παραδοσιακή προσέγγιση, η οποία επικεντρώνεται στα αποτελέσματα. Σ' αυτήν την περίπτωση, η στρατηγική διοίκηση θεωρείται μια δραστηριότητα που συντελείται από τα υψηλότερα προς τα χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας, τη διαχειρίζονται τα ανώτερα στελέχη από όπου πηγάζει ο λογικός, στοχευμένος

μακροχρόνιος σχεδιασμός. Ο Mintzberg μάλιστα επισημαίνει πως οι επιχειρησιακές στρατηγικές μπορούν να προκύψουν μέσα από την πράξη.

1.5. Η επαγγελματική μάθηση στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Η επιλογή του όρου επαγγελματική μάθηση και η επικέντρωση σε αυτόν υπονοεί ότι ο εκπαιδευτικός έχει την ικανότητα να είναι ενεργητικός κατά την επιδιωκόμενη μάθηση και όχι ένας παθητικός αποδέκτης των θεωριών και των πολιτικών που θα πρέπει να εφαρμόσει στην πράξη (Easton, 2008·Cochran-Smith & Demers, 2008). Η υποστήριξη της επαγγελματικής μάθησης του εκπαιδευτικού είναι απαραίτητη, με στόχο τη συνεχή βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και την ανταπόκρισή του στις νέες κοινωνικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Η επαγγελματική μάθηση δεν αποτελεί μόνο μια διανοητική διαδικασία που βασίζεται στην πρόσκτηση νέας γνώσης και στην εφαρμογή της, αλλά και μια διαδικασία κατά την οποία η γνώση προκύπτει μέσα από τον στοχασμό και την έρευνα σχετικά με την ανάπτυξη μιας πρακτικής και την εξέλιξη της πράξης (Altrichter 2005:11).

Έχει αναγνωριστεί ότι η επαγγελματική μάθηση είναι μία πολύπλοκη, δυναμική, πλαισιωμένη και διαλογική διαδικασία (Cochran-Smith & Lytle, 2009 · Lieberman & Mace, 2008 · Putman & Borko, 2000). Μια σημαντική πρόκληση που έχουμε να αντιμετωπίσουμε στο πλαίσιο της επαγγελματικής μάθησης είναι η ανάδειξη της σχέσης παιδαγωγικής θεωρίας και εκπαιδευτικής πράξης (Day & Gu, 2010)

Η επαγγελματική μάθηση έχει αποδειχθεί πιο αποτελεσματική όταν οργανώνεται στο πλαίσιο μιας επαγγελματικής κοινότητας πρακτικής, όταν οι εκπαιδευτικοί διερευνούν και στοχάζονται πάνω στο εκπαιδευτικό τους έργο μαζί με άλλους εκπαιδευτικούς και ειδικούς, αλλά επίσης, σχεδιάζουν αλλαγές για τη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης στις τάξεις τους (Frost et al.,2000· McLaughlin & Talbert, 2006· Stoll et al., 2006). Οι εκπαιδευτικοί «μαθαίνουν καλύτερα όταν μοιράζονται ιδέες και ασκούν κριτική ο ένας στις ιδέες και τις εμπειρίες του άλλου» (O’Hair & Veugelers, 2005:1). Ένα πλαίσιο συλλογικής δράσης ενισχύει τη φωνή των εκπαιδευτικών καθώς τους δημιουργεί κλίμα ασφάλειας για δοκιμή και συζητήσεις που ενισχύουν το συλλογικό στοχασμό για την εξέλιξη αυτής της δοκιμής

(Zembylas & Barker, 2007:246). Η αξία της συνεργασίας βασίζεται στην αναγνώριση ότι κάθε είδος γνώσης και εμπειρίας μπορεί να συμβάλει όταν αλληλεπιδράσει σε έναν συστηματικό και αναστοχαστικό διάλογο. Το πλαίσιο αυτό δίνει πολλές ευκαιρίες για να εμβαθύνει κανείς στον τρόπο που αντιλαμβάνεται τα πράγματα αλλά και να δοκιμάσει καινούργιες στρατηγικές. Συγκεκριμένα, η μελέτη διαφορετικών προσεγγίσεων για την ενίσχυση της συνεχιζόμενης μάθησης του εκπαιδευτικού, καταδεικνύει ότι η συνεργατική διερεύνηση και η ύπαρξη ανάλογης υποστήριξης διευκολύνει τους εκπαιδευτικούς να αναδομήσουν τη γνώση τους και να μετασχηματίσουν την πρακτική τους (Fraser, Kennedy, Reid, & Mckinney, 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Τα σχολεία ως «οργανισμοί που μαθαίνουν»

2.1. Τα σχολεία ως οργανισμοί μάθησης

Τα τελευταία χρόνια η έννοια του οργανισμού που μαθαίνει έχει αρχίσει, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, να βρίσκει εφαρμογή και στο επίπεδο των σχολικών μονάδων και μάλιστα με ολοένα και μεγαλύτερη ένταση (Fullan, 1993· Kofman & Senge, 1993· Cousins, 1996· Diggins, 1997· Mulford, 1998).

Εκπαιδευτικός οργανισμός είναι μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται για την παροχή εκπαίδευσης (Κουτούζης, 1999). Η ιδέα του «οργανισμού που μαθαίνει» αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της θεωρίας της διοίκησης (Argyris & Schön, 1978). Στον χώρο της εκπαίδευσης μεταφέρθηκε στα τέλη της δεκαετίας του '90 με έντονες αναφορές και επιδράσεις από το χώρο της οικονομίας και των επιχειρήσεων και τις αλλαγές στο χώρο της εργασίας (Senge, 1990). Ο οργανισμός που μαθαίνει προσδιορίστηκε στο πλαίσιο που διαμορφώθηκε από τους ιδεοτύπους της «κοινωνίας της γνώσης», του «γνωστικού καπιταλισμού» και «της κοινωνίας των ικανοτήτων» και συνδέθηκε ιδιαίτερα με τις έννοιες του εκπαιδευτικού σχεδιασμού, της αυτοαξιολόγησης, της βελτίωσης της ποιότητας και της εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας (Πασιάς, 2012).

Ο «οργανισμός που μαθαίνει» (learning organization) και η «επαγγελματική κοινότητα μάθησης» (professional learning community) χαρακτηρίζονται από τη δυνατότητα να παράγουν, να μετασχηματίζουν και να μεταδίδουν γνώση, από την ικανότητά τους για τροποποίηση της συμπεριφοράς τους, σύμφωνα με τα δεδομένα της νέας γνώσης, καθώς και από την ανάπτυξη καινοτομιών (Μπουραντάς, 2005). Η διαφορά τους είναι ότι στον οργανισμό που μαθαίνει ο στόχος είναι κυρίως οργανωσιακός, αποβλέπει δηλαδή, στην ανάπτυξη και τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού σε σχέση με τις απαιτήσεις και τις προσαρμογές του εξωτερικού περιβάλλοντος (εξωτερικά προσανατολισμένος), ενώ η επαγγελματική κοινότητα μάθησης είναι περισσότερο ανθρωποκεντρική καθώς στοχεύει στη ανάπτυξη των ανθρώπων-μελών της κοινότητας μέσα από το διάλογο και τη διαπραγμάτευση στο πλαίσιο των οποίων η μάθηση εννοείται ως μια φυσική διαδικασία που αναπτύσσεται εντός της κοινότητας (εσωτερικός προσανατολισμός) (Morgan, 2000).

Το σχολείο τόσο υπό την έννοια του εκπαιδευτικού συστήματος όσο και ως σύνολο επιμέρους εκπαιδευτικών μονάδων και ιδρυμάτων είναι μια θεσμοθετημένη κοινωνική οντότητα, που επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους για την προώθηση των οποίων διαθέτει κατάλληλη δομή και οργάνωση. Σύμφωνα με τη θεωρία των οργανώσεων, στο σχολείο οι ρόλοι των συμμετεχόντων (εκπαιδευτικών, μαθητών, διοικητικών στελεχών, γονιών κ.ά.) διακρίνονται για τη διαφοροποιημένη λειτουργία τους, ενώ οι σκοποί είναι καθορισμένοι και υλοποιούνται μέσα από σχεδιασμένες δράσεις (Καψάλης, 2005).

Ο Johnston (1998), εντόπισε μέσα από τη μελέτη αρκετών σχολείων στη Μ. Βρετανία τέσσερα κεντρικά χαρακτηριστικά που κάνουν τις σχολικές μονάδες να προσεγγίζουν την έννοια του οργανισμού που μαθαίνει. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

1. Η ύπαρξη συμπεριληπτικών και συνεργατικών δομών.
2. Η ύπαρξη αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας.
3. Ενσωματωμένες στη λογική και στην καθημερινή δραστηριότητα της σχολικής μονάδας δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.
4. Ηγεσία προσανατολισμένη στη μάθηση.

Οι Karsten, Voncken και Voorthuis (2000), που μελέτησαν την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ολλανδία, αναφέρουν πως τα σχολεία διαφέρουν από άλλους οργανισμούς. Επικεντρώνονται στη μάθηση των μαθητών και θεωρούν πως μόνο ένας πρωτοδιοριζόμενος δάσκαλος μπορεί να έχει ερωτήσεις και να συζητά για επαγγελματικά θέματα. Σε κάθε άλλη περίπτωση, η αναζήτηση βοήθειας αντιμετωπίζεται ως δείγμα ανικανότητας. Αντίθετα, σε άλλους οργανισμούς οι άνθρωποι είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με δομές στις οποίες οι πιο έμπειροι επαγγελματίες καθοδηγούν τους νεότερους.

Όπως επισημαίνουν οι Everard & Morris (1996), «ο λόγος ύπαρξης ενός σχολείου είναι να προωθήσει τη μάθηση των μαθητών στο πλαίσιο ενός προγράμματος διδασκαλίας αποδεκτού από όσους επενδύουν στην εκπαίδευση. Για να συμβεί αυτό οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί πρέπει να διοικούνται διαχειριζόμενοι ορθολογικά υλικούς και άυλους πόρους, αλλά και να βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Πετρίδου, 1998). Έρευνες, εξάλλου, για το προφίλ των αποτελεσματικών σχολείων έδειξαν ότι η φοίτηση και η πρόοδος των μαθητών επηρεάζονται σημαντικά από χαρακτηριστικά των ιδρυμάτων, όπως η εκπαιδευτική ηγεσία, το οργανωτικό πλαίσιο ανάπτυξης του σχολείου, το σχολικό κλίμα, η σταθερότητα και η συνοχή του προσωπικού, η συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων, χαρακτηριστικά τα οποία διαμορφώνονται μέσα από τη διαδικασία διοίκησης των σχολείων (Purkey & Smith, 1983).

Με βάση μία επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας (Silins, Zarins, Mulford, 2002) προκύπτουν επτά συνολικά διαστάσεις που συνάδουν με το χαρακτηρισμό μιας σχολικής μονάδας ως οργανισμού που μαθαίνει. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

Επισκόπηση του περιβάλλοντος: Αναφέρεται σε δραστηριότητες που σκοπό έχουν την ευθυγράμμιση των διαδικασιών της σχολικής μονάδας με τις διαδικασίες που υπαγορεύει το ευρύτερο περιβάλλον εκπαιδευτικής πολιτικής αλλά και η κοινωνική κατάσταση ευρύτερα (π.χ πολυπολιτισμικότητα, αύξηση της φτώχειας κ.τ.λ).

Όραμα και στόχοι: Αναφέρεται στην αναγνώριση της αξίας και στην υιοθέτηση κοινού οράματος και επιμέρους στόχων ως σημείων αναφοράς της δράσης και του προγραμματισμού των σχολικών μονάδων από όλα τα μέλη τους.

Συνεργασία: Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μία σχολική μονάδα χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη «ανοικτού» πνεύματος και εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη της κατά τις καθημερινές τους συνεργασίες.

Ανάληψη πρωτοβουλιών και ρίσκων (risks): Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο το εκπαιδευτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας είναι ανοιχτό σε αλλαγές και αισθάνεται ελεύθερο να πειραματιστεί με στόχο τόσο την ατομική όσο και τη συλλογική βελτίωση.

Αναθεώρηση – αξιολόγηση: Αναφέρεται στο βαθμό που τα προγράμματα και πρακτικές που εφαρμόζονται στη σχολική μονάδα αναθεωρούνται αξιολογούνται και επικαιροποιούνται.

Αναγνώριση και ενδυνάμωση: Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο στη σχολική μονάδα υπάρχει ειλικρινής αναγνώριση της προσπάθειας της πρωτοβουλίας και της επίτευξης επιτυχών αποτελεσμάτων.

Συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη: Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο παρέχονται στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας ενθάρρυνση, ευκαιρίες και τα μέσα προκειμένου αυτοί να συμμετέχουν διαρκώς σε προγράμματα επαγγελματικής τους ανάπτυξης και έτσι να μπορούν να ανανεώνουν και να βελτιώνουν τις παιδαγωγικές τους πρακτικές.

Η έννοια του μαθάνοντος σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό έχει για πολλούς συγγραφείς και ερευνητές την έννοια της κοινότητας μάθησης. (learning community). Σε μια τέτοια κοινότητα, σύμφωνα με τον Fullan (2000), το προσωπικό συνεργάζεται θέτοντας ξεκάθαρους στόχους όσον αφορά τη μάθηση των παιδιών, αξιολογεί την επίδοσή τους, αναπτύσσει σχέδια δράσης για να αυξήσει τα ακαδημαϊκά επιτεύγματα των μαθητών και εμπλέκει όλους στη διερεύνηση και στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Ο όρος «κοινότητα μάθησης» ή «επαγγελματική κοινότητα μάθησης» (professional learningcommunity) υποδηλώνει μια δέσμευση όχι μόνο στο διαμοιρασμό γνώσεων, ιδεών και εμπειριών μεταξύ των δασκάλων, αλλά και στη διαμόρφωση της κουλτούρας εκείνης μέσα στον οργανισμό, που θα υποκινεί την ομαδική προσπάθεια, τη συλλογική λήψη αποφάσεων και την οικοδόμηση ενός κλίματος αμοιβαίας μάθησης. Τεκμήρια δείχνουν ότι παράμετροι όπως η συνεργατικότητα, η ικανότητα για συνεχή μάθηση και βελτίωση, η θετική στάση απέναντι στις καινοτομίες και η μετατροπή του σχολείου σε «κοινότητα μάθησης» συμβάλλουν θετικά στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και των

εκπαιδευτικών (Giles & Hargreaves, 2006· Hargreaves & Fullan, 2012· Marsick, Watkins, & Boswell, 2013).

2.1.1. Χαρακτηριστικά μανθάνοντος εκπαιδευτικού οργανισμού

Ως βασικά χαρακτηριστικά ενός σχολείου που λειτουργεί ως οργανισμός που μαθαίνει, μεταξύ άλλων, θεωρούνται: η επίγνωση της ανάγκης για συλλογική μάθηση, το κοινό όραμα και οι στόχοι που διαμορφώνονται από τα μέλη του οργανισμού, οι συνεργατικές δομές που στηρίζονται σε ένα πλαίσιο αρχών: ειλικρίνεια, εμπιστοσύνη, αμοιβαιότητα, ισοτιμία, αλληλεγγύη, η διαμοιρασμένη (συλλογική) γνώση και μνήμη, η προώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, η αναγνώριση της σχολικής αυτονομίας και η εφαρμογή πρακτικών αυτοαξιολόγησης, η επαγγελματική και ηθική λογοδοσία (Silins, Zarins, & Mulford, 2002· Leclerc, Moreau, Dumouchel, & Sallafranque-St-Louis, 2012· Δημακοπούλου, 2015). Το σχολείο ως οργανισμός που μαθαίνει προϋποθέτει όσο και προωθεί την ηγεσία για τη μάθηση ως ένα συνολικό μοντέλο διεύθυνσης και διοίκησης του σχολείου (Μπαγάκης, Δεμερτζή & Σταμάτης, 2007) με έμφαση στα συμμετοχικά μοντέλα της ηγεσίας (κατανομητική /μετασχηματιστική ηγεσία) (Θεοφιλίδης, 2012). Βασική έννοια – κλειδί σε ένα σχολείο που μαθαίνει θεωρείται επίσης η πύκνωση της ηγεσίας (leadership density) μέσα από την ενθάρρυνση της εμπλοκής και της συμμετοχής όλων στη διοίκηση, την κατανομή/ανάθεση ηγετικών ρόλων, τη διεύρυνση της συνευθύνης στη λήψη αποφάσεων και την ενίσχυση της συνοχής (Sergiovanni, 2001).

Ο Peter Senge το 1990 στο βιβλίο «The leader's new work: Building learning organizations» αναφέρει πως ένας οργανισμός μαθαίνει όταν κατορθώνει να εκπληρώνει τον μελλοντικό του προγραμματισμό. Η μάθηση δια βίου, η εκπαίδευση ενηλίκων και η μάθηση οργανισμών είναι υποστηρικτικά εργαλεία προκειμένου να επιτύχουν οι οργανισμοί να υλοποιήσουν το επιθυμητό γι' αυτούς μέλλον. Κατά τον Senge (1990) υπάρχουν πέντε παράμετροι, οι οποίες χαρακτηρίζουν τον μανθάνοντα οργανισμό:

1. Η συστημική σκέψη (systems thinking): ειδικότερα με αυτό ο Senge εννοεί τη δυνατότητα θέασης του κόσμου σε σύνολα, τη δεξιάτητα συσχετισμού αυτών των συνόλων.
2. Η ομαδική μάθηση (team learning) εννοώντας αυτήν την προστιθέμενη γνώση που παράγεται σε ομάδες που μαθαίνουν, τη γνώση που υπερβαίνει το άθροισμα της επιμέρους γνώσης που έχει πετύχει το κάθε μέλος.
3. Το κοινό όραμα (shared vision) που αναφέρεται στην επίγνωση που κάθε μέλος διαθέτει για τους στόχους, την αναγκαιότητα και την αιτιολόγηση της μάθησης του οργανισμού.
4. Τα νοητικά μοντέλα (mental models) που αναφέρονται στο σύνολο αξιών και ιδεών που διαθέτει το κάθε μέλος και με τα οποία αποκωδικοποιεί τον κόσμο, ερμηνεύει τις καταστάσεις και τοποθετεί τον εαυτό του στο σύνολο.
5. Και τέλος, η προσωπική αριστεία ή το υψηλό επίπεδο προσωπικών δεξιοτήτων (personal mastery) που αναφέρεται στην προσωπική φιλοδοξία του κάθε ατόμου, στον τρόπο με τον οποίο οραματίζεται το μέλλον του και στα μέσα με τα οποία μεθοδεύει την επίτευξη αυτού του μέλλοντος.

Αντίστοιχα ο Morrissy (2000) αναφέρει ότι τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν έναν μακθάνοντα οργανισμό είναι :

- Η συναδελφικότητα που επιδεικνύει ο ηγέτης και η συμμετοχή του ως διευκολυντή καταστάσεων στην όλη προσπάθεια. Διαμοιράζει την εξουσία με το να καλεί το προσωπικό σε συλλογική λήψη αποφάσεων.
- Ένα κοινό όραμα, το οποίο αναπτύσσεται από τη δέσμευση του προσωπικού στη μάθηση των παιδιών και στο οποίο γίνεται συνεχής αναφορά, καθώς αυτό διαποτίζει την καθημερινή εργασία του προσωπικού.
- Συλλογική μάθηση ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού και εφαρμογή αυτής της μάθησης σε λύσεις που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μαθητών.
- Επισκόπηση της συμπεριφοράς του εκπαιδευτικού στην τάξη από τους συναδέλφους του, η οποία δίνεται υπό μορφή ανατροφοδότησης με στόχο την ατομική στήριξη αλλά και την όλη πρόοδο του οργανισμού.
- Οι φυσικές συνθήκες και το ανθρώπινο διαθέσιμο δυναμικό, το οποίο μπορεί να στηρίξει την προσπάθεια διαμόρφωσης ενός μακθάνοντος οργανισμού.

Στις δύο παραπάνω αναλύσεις εντοπίζονται κοινά χαρακτηριστικά όπως η συναδελφικότητα, η συλλογική μάθηση, οι δεξιότητες και το κοινό όραμα. Η διαδικασία επίτευξης κοινού οράματος μπορεί να περιγραφεί σαν ένας κύκλος αποτελούμενος από συγκεκριμένα βήματα:

- Αναζήτηση του οράματος μέσα από συζητήσεις.
- Παράθεση ποικιλίας οραμάτων.
- Σύγκρουση της διαφορετικότητας.
- Πόλωση, φιλτράρισμα, εναρμόνιση της ποικιλότητας.
- Ευκρίνεια του διαμοιραζόμενου οράματος.
- Ενθουσιασμός για το όραμα (Senge, 1990).

Σύμφωνα με τους Bush και Middlewood (2005), υπάρχουν τέσσερις ευρείες κατηγορίες που μπορεί να επιτελεστεί η μάθηση ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού ενός εκπαιδευτικού οργανισμού:

- Μέθοδος μικροανάλυσης – αναστοχασμού, κατά την οποία το άτομο μελετά και στοχάζεται τη δουλειά του.
- Μάθηση από άλλα μέλη του προσωπικού και αξιοποίηση ευκαιριών, που προκύπτουν κάθε μέρα για συζήτηση με συναδέλφους, με περισσότερη ή λιγότερη πείρα.
- Μάθηση από όλες τις διαδικασίες και δομές του οργανισμού.
- Μάθηση από εξωτερικούς φορείς. Αν και σε αρκετές χώρες δίνεται έμφαση στην επιμόρφωση που μπορεί να πάρει κάποιος στο χώρο εργασίας του, εξακολουθεί να παραμένει σημαντική η συναναστροφή του προσωπικού ενός σχολείου με προσωπικό άλλων οργανισμών.

2.2. Γιατί πρέπει οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί να εξελιχθούν σε οργανισμούς μάθησης

Σε μια εποχή, που χαρακτηρίζεται από έντονο διεθνή ανταγωνισμό, ταχεία εξέλιξη στην τεχνολογία και την πληροφορία, καθώς και την εμφάνιση μιας οικονομίας βασισμένη στη γνώση (Davis & Daley, 2008), οργανισμοί που περνούν σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι εκείνοι που καταφέρνουν να κάνουν χρήση της δέσμευσης των

ανθρώπων και της ικανότητά τους να μαθαίνουν συνεχώς σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης (Yang, Watkins & Marsick, 2004· Hong, Easterby-Smith & Snell, 2006· Dekoulou, 2012).

Κάθε εργαζόμενος πρέπει να μελετά, να μαθαίνει και να βελτιώνεται. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες κάθε ατόμου μπορεί να επηρεάσουν τη σκέψη και την πρόοδο των άλλων καθώς επίσης και ολόκληρο τον οργανισμό. Στην εκπαιδευτική βελτίωση συνεισφέρουν όλα τα άτομα. Χωρίς νέες σκέψεις η εκπαίδευση δεν θα προχωρήσει. Χρειαζόμαστε άτομα δημιουργικά με ανοιχτά μυαλά και επιρρεπή σε νέες ιδέες (Ζαβλανός, 2003:83).

Η ενεργητική συμμετοχή, η ανταλλαγή εμπειριών, η 'μάθηση- εργασία' μέσω ομάδων και η ανάληψη πρωτοβουλίας ατομικού κι ομαδικού έργου για 'αλλαγή' μετασχηματίζουν τον εκπαιδευτικό οργανισμό σε οργανισμό μάθησης. Συνεπώς, η με φυσικό τρόπο ενδυνάμωση των ατόμων, η συναισθηματική εμπλοκή, η εσωτερική κινητοποίηση, η επίγνωση του σκοπού για τον οποίο γίνεται το έργο, η συλλογική άποψη για το προς ποια κατεύθυνση, για ποιο λόγο η 'αλλαγή', ποια η ανάγκη για προσωπικό, πρωτίστως, μετασχηματισμό κι εν συνεχεία η κατανόηση του «γιατί ένας μόνο δεν μπορεί να επιφέρει την 'αλλαγή' στη σχολική μονάδα» βοηθούν στην εξέλιξη των οργανισμών μάθησης σε μανθάνοντες (Freire, 1977a· Τερεζάκη, κ.ά, 2011). Τέλος, η κατανόηση της 'ευθύνης' απέναντι στη στασιμότητα, αλλά και η ανάγκη για κοινωνική λογοδοσία σχετικά με ένα κοινωνικό αγαθό όπως η εκπαίδευση (Χατζηπαναγιώτου, 2010· Πασιαρδής, 2004, 2012) συνδράμουν στη χάραξη ενός οράματος για ένα «άλλο σχολείο» που μαθαίνει.

Η μετατροπή ενός σχολείου σε οργανισμό που μαθαίνει επιδιώκει την αλλαγή στην κουλτούρα του σχολείου, απαιτεί χρόνο και δομικές αλλαγές, οι οποίες για να προκύψουν χρειάζονται ριζικές αλλαγές στην κουλτούρα και στο επαγγελματικό προφίλ των εκπαιδευτικών (Fullan, 1995). Ο Senge (1990), αναφερόμενος στους μανθάνοντες οργανισμούς, τονίζει ότι*«...είναι οι οργανισμοί εκείνοι, στους οποίους τα άτομα αυξάνουν συνεχώς την ικανότητά τους να επιτυγχάνουν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, ενώ καινούριοι τρόποι σκέψης υιοθετούνται καθώς απελευθερώνεται η συλλογική επιδίωξη και οι άνθρωποι μαθαίνουν διαρκώς να βλέπουν μαζί το σύνολο»*.

Τέλος, για την εξέλιξη αυτή είναι απαραίτητη η αυτονομία του εκπαιδευτικού, ώστε να ενισχύεται ο εκπαιδευτικός οργανισμός από την ικανότητά του να αναλύει, να κατανοεί και να επιλύει θέματα και ζητήματα της καθημερινότητας στην εκπαιδευτική πράξη του (Carit & Kemis, 1997· McNiff, 1993). Με αυτό τον τρόπο η ανίχνευση και η επίλυση των εκπαιδευτικών ζητημάτων προκύπτει μέσα από τη συνεργασία των εμπλεκομένων που είναι υπεύθυνοι για την αντιμετώπισή τους.

2.2.1. Μετασχηματισμός των σχολικών μονάδων σε οργανισμούς που μαθαίνουν

Η μάθηση μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι η διεργασία παραγωγής μιας νέας ή αναθεωρημένης ερμηνείας μιας εμπειρίας. Αυτή η ερμηνεία είναι υπεύθυνη για τη μεταγενέστερη αξιολόγηση, κατανόηση και δράση του ατόμου (Mezirow, 1990). Όταν μαθαίνουμε, προσδοκούμε να μετακινηθούμε από ένα σημείο που βρισκόμαστε τώρα και το οποίο αντιπροσωπεύει όσα γνωρίζουμε μέχρι στιγμής, σε ένα άλλο σημείο, δηλαδή στους στόχους και στις προσδοκίες της μάθησής μας. Ωστόσο, σκοπός της διαδικασίας αυτής δεν είναι η απλή απόκτηση γνώσεων, πληροφοριών και δεξιοτήτων, αλλά και ο ριζικός μετασχηματισμός των νοητικών συνηθειών μας (habits of mind) και των νοηματικών οπτικών μας (meaning perspectives), με άλλους λόγους ολόκληρων των πλαισίων αναφοράς μας (frames of reference) που συμβολίζουν το σκέπτεσθαι και το ενεργείν μας. Επιπλέον, ενώ όλοι οι οργανισμοί μαθαίνουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, αυτό που διακρίνει τους οργανισμούς μάθησης από τους άλλους οργανισμούς, είναι η ικανότητά τους να επεκτείνουν συνεχώς τις δυνατότητές τους να δημιουργούν το μέλλον τους ή να μετασχηματίζονται (Watkins & Marsick, 1993).

Κατά την McGonigal, η διαδικασία αυτή του μετασχηματισμού καθίσταται ακόμη πιο δύσκολη και επίπονη, αν αναλογισθεί κάποιος ότι στις παραδοχές του κάθε ατόμου εντάσσονται οι εμπειρίες, τα πιστεύω, οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες στις οποίες στηρίζονται οι σκέψεις, τα συναισθήματα και οι συνήθειες, όλοι οι πολιτισμικοί κανόνες, τα κριτήρια, οι κώδικες, τα γλωσσικά σχήματα, οι προδιαγραφές και τα πρότυπα (McGonigal, 2007: 12-15).

Σύμφωνα με τη μετασηματιστική θεωρία μάθησης (Mezirow, 1990, 1991), ο τρόπος που ερμηνεύουμε την πραγματικότητα ορίζεται από το σύστημά αντίληψής μας. Το σύστημα αυτό προέρχεται από το πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο ζούμε και έχει εμπедωθεί ασυνείδητα μέσα από την κοινωνικοποίηση. Ως εκ τούτου, είναι αναγκαίο ως ενήλικες να εναρμονίσουμε τις ζωές μας με την πραγματικότητα, να αναπτύξουμε την ικανότητα να αναθεωρήσουμε κριτικά τις πεποιθήσεις μας σχετικά με τον εαυτό μας, τους ρόλους που αναλαμβάνουμε και τις σχέσεις μας με τους άλλους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της διαδικασίας της κριτικής σκέψης και μπορεί να φτάσει ακόμα και μέχρι τον κριτικό προβληματισμό, ο οποίος είναι η ολιστική αναθεώρηση του τρόπου με τον οποίο εμείς αντιλαμβανόμαστε, σκεφτόμαστε, αισθανόμαστε και δρούμε (Mezirow, 2007).

Στο ίδιο μοτίβο, ο κριτικός προβληματισμός δυνητικά μπορεί να μετασηματίσει ολόκληρους οργανισμούς. Εκμάθηση πραγματοποιείται όταν ο οργανισμός και τα μέλη του υποστηρίζονται να σκέφτονται κριτικά για όλες τις ερμηνείες, τις δράσεις και τα συμπεράσματα που έχουν συνταχθεί. Ενώ κάποιοι θεωρητικοί της οργανωσιακής μάθησης θέτουν τα άτομα στο προσκήνιο και άλλοι τοποθετούν την οργάνωση πρώτη, είναι φανερό ότι οι δύο αυτές προσεγγίσεις δεν είναι διχοτομικές.. Οι Watkins και Marsick (1993, 1996 και 2003) υποστηρίζουν ότι ένας οργανισμός μάθησης είναι ένας οργανισμός που μαθαίνει συνεχώς και μετασηματίζεται με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε μια διαδικασία υπεύθυνης αλλαγής που διεξάγεται από κοινού και συλλογικά και κατευθύνεται προς τις κοινές αξίες.

2.3. Ο νέος ρόλος της ηγεσίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό

Σήμερα, αναγνωρίζεται μια σχετική αυτονομία στην εκπαιδευτική μονάδα η οποία τείνει να ασκήσει επιστημονική διοίκηση (management) με ευθύνες «προγραμματισμού», «διοίκησης», «απολογισμού» και «λογοδοσίας» (Κουτούζης, 2008, όπ. αναφ. στο Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ. 123). Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα ο Μαυρογιώργος (1999) τονίζει (όπ.αναφ. στο Κουτούζης, 2012), «Σήμερα, μπορούμε με σχετική ασφάλεια να υποστηρίξουμε ότι, σταδιακά, έχουν

διαμορφωθεί συνθήκες αυξημένης σχετικά αυτονομίας των εκπαιδευτικών μονάδων και προϋποθέσεις ουσιαστικής αξιοποίησής τους»(σ.216).

Η παραδοσιακή άποψη για τους ηγέτες είναι ότι πρόκειται για χαρισματικά άτομα που θέτουν τις κατευθύνσεις, που λαμβάνουν τις σημαντικές αποφάσεις και που ενεργοποιούν το πλήθος. Ο ρόλος της ηγεσίας στην οργανωσιακή μάθηση διαφέρει από την άποψη του χαρισματικού λήπτη αποφάσεων. Οι ηγέτες σχεδιάζουν τις δράσεις τους, διδάσκουν, εμπνέουν και παρακινούν τους συνεργάτες τους, διαχειρίζονται κρίσιμες ενέργειες. Αυτοί οι ρόλοι απαιτούν νέες ικανότητες για αυτούς όπως π.χ. η δόμηση κοινού οράματος για όλα τα στελέχη του οργανισμού. Έχουν δηλαδή την ευθύνη να καταστήσουν τη σχολική μονάδα ευέλικτη και δυναμική, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να αναπτύσσεται κατάλληλα και να επεκτείνει τις ικανότητες του με στόχο τη μακροπρόθεσμη θετική πορεία της μονάδας. Είναι προφανές από τα παραπάνω ότι τα σχολεία που μετατρέπονται σε οργανισμούς μάθησης, απαιτούν αλλαγή της κουλτούρας. Ωστόσο, είναι καλά τεκμηριωμένο (Schein, 1992· Senge, 1990) ότι η πολιτισμική αλλαγή ξεκινάει από την ηγεσία. Αποτελεσματικοί ηγέτες κατανοούν την αξία της δημιουργίας γνώσης και την διοχέτευσή της και δεσμεύονται για την προώθηση σχεδίων έρευνας και την ανταλλαγή μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Σύμφωνα με τον Bass και Avolio (1993) η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η συνιστώμενη προσέγγιση καθώς διαθέτει το δυναμικό για την προώθηση οργανωσιακής μάθησης. Σύμφωνα με τους παραπάνω, η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από τέσσερις βασικές διαστάσεις: α εξιδανικευμένη επιρροή ή χάρισμα, (β) εμπνευσμένο κίνητρο, (γ) η πνευματική διέγερση και (δ) ατομική μελέτη.

Ερευνητικές μελέτες των Di Schiena, Letens, Van Aken. & Farris, (2013), Lang (2013) και Wofford, Ellinger και Watkins (2014) διαπίστωσαν ότι οι ευκαιρίες για άτυπη μάθηση και η μεταφορά της γνώσης είναι πιο συχνή σε μη συνήθη, ασταθή, αβέβαια και σύνθετα περιβάλλοντα. Όσον αφορά τις διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας, η «διαχείριση από εξαίρεση», αναστέλλει τη λειτουργία ενός μανθάνοντα οργανισμού. Παρόλα αυτά, η «υπό αίρεση ανταμοιβή» προάγει σημαντικά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας μάθησης στο σχολείο. Αυτά επιβεβαιώνουν τα ευρήματα της έρευνας των Γεωργαντά (2009) και Di Schiena et al. (2013). Σχετικά με την αντιστοιχία μεταξύ στυλ ηγεσίας και οργανισμού μάθησης, έδειξαν ότι και οι δύο μορφές, μετασχηματισμού και συναλλακτικής ηγεσίας, συνδέονται με την ανάπτυξη

του οργανισμού μάθησης. Ο συναλλακτικός ηγέτης, αποφεύγει τους κινδύνους, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στους περιορισμούς του χρόνου και την αποδοτικότητα και είναι αποτελεσματικός σε ένα σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον. Αυτό το είδος της ηγεσίας μπορεί να πάρει δύο διαστάσεις (α) ενδεχόμενη ανταμοιβή και (β) διαχείριση κατ' εξαίρεση (Bass, 1985).

Φαίνεται να υπάρχει μια πολύ στενή σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής μάθησης. Διάφορες προσεγγίσεις της ηγεσίας εστιάζουν στην επίδραση της ηγεσίας για τη δημιουργία συνθηκών για την προώθηση και αξιοποίηση της οργανωτικής μάθησης για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας (Yang, Watkins & Marsick, 2004· Hong, Easterby-Smith & Snell, 2006· Dekoulou, 2012).

Οι Bush και Middlewood (2005) αναφερόμενοι στο ρόλο του ηγέτη σε ένα μανθάνοντα οργανισμό συστήνουν στα στελέχη που επιθυμούν να δουν το σχολείο τους να αναπτύσσεται και να ευδοκιμεί ως κοινότητα μάθησης να είναι οι ίδιοι πρότυπα μάθησης και προσωπικά δεσμευμένοι με τη μάθηση τους ως άτομα και να προσφέρουν τη στήριξη σε όλους τους μαθαίνοντας στον οργανισμό. Επίσης, να αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα του προσωπικού με επίσημους και ανεπίσημους τρόπους, να διευκολύνουν το διαμερισμό γνώσεων και τη συνεργασία ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού, να οικοδομήσουν μια έμφαση στη μάθηση σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού, να αναπτύξουν μια κουλτούρα διεύρυνσης και στοχασμού και να αξιολογούν συνεχώς την αποτελεσματικότητα στο θέμα του μανθάνοντος οργανισμού.

2.4. Η οργανωσιακή κουλτούρα στο σχολείο

Η μετατροπή ενός σχολείου σε οργανισμό που μαθαίνει επιδιώκει την αλλαγή στην κουλτούρα του σχολείου, απαιτεί χρόνο και δομικές αλλαγές, οι οποίες για να προκύψουν χρειάζονται ριζικές αλλαγές στην κουλτούρα και στο επαγγελματικό προφίλ των εκπαιδευτικών (Fullan, 1995). Η φύση αυτής της ριζικής αλλαγής της κουλτούρας των εκπαιδευτικών συνδέεται με τη διαρκή επαγγελματική τους ανάπτυξη μέσα σε πλαίσια της συνεργατικής εργασίας.

Θεωρώντας τις σχολικές μονάδες ως οργανισμούς, η οργανωσιακή κουλτούρα ή *σχολική κουλτούρα* εστιάζει στις αξίες και τα πιστεύω των μελών, τα οποία πολλές φορές δεν είναι εύκολο να γίνουν αντιληπτά, ενώ αρκετοί μελετητές συνδέουν την κουλτούρα με το σεβασμό στην ιεραρχία και στις δομές του οργανισμού (Θεοφιλίδης 2004). Διαπιστώνεται από τα ανωτέρω ότι η σχέση κουλτούρας ενός οργανισμού και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του είναι αλληλοεξαρτώμενη, συνεχής και χρήζει ιδιαίτερης εξειδίκευσης στην αντιμετώπισή της, καθώς, όπως επισημαίνει και η Ανθοπούλου (1999:23) στο βιβλίο των Αθανασούλα-Ρέππα, Ανθοπούλου, Κατσουλάκη & Μαυρογιώργου, (1999) «η κουλτούρα επηρεάζεται από τα άτομα που φοιτούν κι εργάζονται μέσα στον οργανισμό και αντίστροφα, τα άτομα αυτά διαμορφώνουν τη συμπεριφορά, τη σκέψη, τη στάση και επομένως και την επίδοσή τους ανάλογα με την κουλτούρα του οργανισμού». Η κουλτούρα είναι 'ο συνεκτικός ιστός των μελών μιας οργάνωσης' και αποτελεί την παιδεία του οργανισμού. Άρα, η κουλτούρα θεωρείται ως χαρακτηριστικό ενός οργανισμού, που έχει σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των μελών του (Van Houtte, 2004).

Τα βασικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν έναν οργανισμό αφορούν τους ανθρώπους, την επιδίωξη αντικειμενικών σκοπών, και την οργανωτική δομή (Σαΐτης, 2008:156· Κατσαρός, 2008:18). Όλα αυτά συναντώνται στο πλαίσιο του σχολείου. Εντούτοις, στους οργανισμούς, εκτός από την τυπική δομή, ενυπάρχει και μία «άυλη» διάσταση, η οποία επηρεάζει τον «*τρόπο αντίληψης, σκέψης και αίσθησης των μελών*» (Maslowski, 2001:129) χωρίς πάντα να είναι συνειδητή (Cameron & Quinn, 1999:14). Παραπέμπει όμως στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, στην οποία το ενδιαφέρον ως σημαντικού παράγοντα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας-επίδοσης στράφηκε μόλις κατά το 1970-1980, διότι αυτή αναφέρεται σε «*δεδομένες αξίες, βαθύτερες παραδοχές, προσδοκίες, και συλλογικές αναμνήσεις*», με αποτέλεσμα να μην καθίσταται ευκόλως ανιχνεύσιμη.

Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο που οι άνθρωποι και οι ομάδες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, με τους πελάτες τους και με τους μετόχους. Καθώς ο οργανισμός μάθησης αφορά στην αλληλεπίδραση ανάμεσα στους ανθρώπους, θα

επικεντρωθούμε στους διαφορετικούς τρόπους αλληλεπίδρασης, έτσι όπως εμφανίζονται στην κουλτούρα ενός οργανισμού³.

2.5. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στην ελληνική πραγματικότητα

Κατά κάποιο τρόπο, η οργανωσιακή μάθηση είναι τώρα συνδεδεμένη με τρέχουσες πιέσεις για αλλαγή. Ωστόσο, η έρευνα έχει επικεντρωθεί στα σχολεία ως οργανισμούς μάθησης (Cibulka, Coursey, Nakayama, Price and Stewart, 2003). Στην Ελλάδα η σχετική έρευνα έχει πραγματοποιηθεί στον τομέα της εμπορικής ναυτιλίας (Γεωργαντά, 2009) και τράπεζες (Theriou, Theriou & Chatzoglou, 2007). Η κύρια εστίαση αυτής της έρευνας είναι η εξέταση της σχέσης μεταξύ του στυλ της ηγεσίας και της οργανωσιακής μάθησης σε εκπαιδευτικά ιδρύματα και πιο συγκεκριμένα στα ελληνικά δημοτικά σχολεία. Αυτή η έρευνα επομένως επικεντρώνεται στην αντίληψη των σχολείων ως «οργανισμοί μάθησης».

Πολυάριθμοι επιστήμονες και ερευνητές έχουν αντιμετωπίσει το ζήτημα του συγκεντρωτισμού στην ελληνική εκπαίδευση (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994· ΟΟΣΑ 1995, 2001· Κουτούζης κ.α, 2008). Υπάρχει συμφωνία ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι ένα εξαιρετικά συγκεντρωτικό σύστημα. Ο εκτεταμένος συγκεντρωτισμός, ωστόσο, δεν είναι το μόνο χαρακτηριστικό ενός συστήματος που, επίσης, χαρακτηρίζεται από έντονη γραφειοκρατικοποίηση, αυστηρές ιεραρχικές δομές, εκτεταμένη νομοθεσία (polynomy) και «φορμαλισμός» (Κουτούζης, 2008), θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι εφαρμόζεται το «γραφειοκρατικό» μοντέλο της διαχείρισης της εκπαίδευσης στα ελληνικά σχολεία (Bush, 1995). Υπό αυτές τις συνθήκες, τα ελληνικά σχολεία δεν έχουν τις δυνατότητες να αναπτύξουν μία εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική που θα τους επιτρέψει να ιδρύουν μεταξύ άλλων

³ Ο Kim Cameron και ο Robert Quinn (1999) διεξήγαγαν έρευνα για την οργανωτική αποτελεσματικότητα και επιτυχία. Βασισμένοι στην έρευνά τους σε διαφορετικούς διεθνείς οργανισμούς, διαχώρισαν τέσσερα αρχέτυπα κουλτούρας (Οικογενειακή κουλτούρα, κουλτούρα ιεραρχίας κουλτούρα σκοποκρατίας κουλτούρα της αγοράς)

μηχανισμούς επαγγελματικής ανάπτυξης και, επομένως, να δημιουργούν τις προϋποθέσεις της οργανωσιακής μάθησης.

Σύμφωνα με τον Κουτούζη (2008), το ελληνικό εκπαιδευτικό σχολικό σύστημα είναι ένα συγκεντρωτικό σύστημα διότι ελάχιστες ουσιαστικές αρμοδιότητες του αφορούν την καθημερινότητα της λειτουργίας του σχολείου, τον λειτουργικό (βραχυπρόθεσμο) προγραμματισμό, την αποτελεσματικότερη οργάνωση του σχολείου και του προσωπικού, την καθοδήγηση και παρακίνηση του προσωπικού αλλά και τον έλεγχο των λειτουργιών του σχολείου. Σταδιακά περί τα τέλη του 1990 μετατοπίστηκε η συζήτηση στη διαδικασία διοίκησης, στη στοχοθεσία, οργάνωση, ηγεσία, επικοινωνία και αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών μονάδων. Παρόλη την προσπάθεια ερευνητών, σχετική έρευνα του Κουτούζη (2012) διαπιστώνει πως οι διευθυντές των σχολικών μονάδων στην Ελλάδα αντιλαμβάνονται σε πολύ μεγάλο ποσοστό το ρόλο τους ως διαχειριστικό και διεκπεραιωτικό.

ΜΕΡΟΣ Β. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΑ ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΗΜΑΘΙΑΣ

3.1. Σκοπός του κεφαλαίου

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να περιγράψει τον ακριβή τρόπο διεξαγωγής της έρευνας. Ο βασικός κανόνας είναι ότι η περιγραφή μιας μελέτης πρέπει να είναι ακριβής και λεπτομερής σε τέτοιο βαθμό, ώστε ο κάθε ενδιαφερόμενος να είναι σε θέση να αναπαράγει τη συγκεκριμένη έρευνα. Πιο αναλυτικά τα υποκεφάλαια της μεθοδολογίας περιγράφονται παρακάτω.

3.2. Ερευνητικό πλαίσιο

Η τρέχουσα έρευνα με τίτλο «Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης: Έρευνα στα δημοτικά σχολεία του νομού Ημαθίας» επιχειρεί να παρουσιάσει και να εξετάσει την έννοια του οργανισμού μάθησης, τους παράγοντες που τον καθιστούν μανθάνοντα, τις προϋποθέσεις ανάπτυξης της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης, τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το ρόλο τους, το ρόλο της διοίκησης, της ηγεσίας και της σχολικής κουλτούρας. Επίσης, επιδιώκει να εντοπίσει τα σημεία που μπορεί να επιδράσει η σχολική μονάδα, όταν εξελίσσεται σε οργανισμό μάθησης, ώστε να γίνει αποτελεσματική. Η ανάδειξη των απόψεων και των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ημαθίας πάνω στην προβληματική της έρευνας, είναι από τους κυριότερους σκοπούς της. Η έρευνα που πραγματοποιήσαμε, είναι σημαντική και επίκαιρη γιατί εντοπίζει και αναλύει τις απόψεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη σχολική μονάδα ως οργανισμό μάθησης. Επίσης, παρουσιάζει και εξετάζει το σχολείο ως οργανισμό μάθησης, ερευνά τα χαρακτηριστικά που τον καθιστούν μανθάνοντα και τονίζει την ανάγκη της εξέλιξης και το μετασχηματισμό των σχολικών μονάδων σε οργανισμούς μάθησης.

3.2.1. Ερευνητική προβληματική ως προς την επιλογή του θέματος

Η αντίληψη των απόψεων και αντιλήψεων του εκπαιδευτικού για τη σχολική μονάδα, καθώς επίσης και η μελέτη των τρόπων εξέλιξης της σε οργανισμό μάθησης αποτελεί βασική διεργασία, εφόσον ο εκπαιδευτικός είναι ο άμεσα εμπλεκόμενος και συνυπεύθυνος για το μέλλον και την αποτελεσματικότητά της.

Οι διεθνείς τάσεις (Davis & Daley, 2008· Yang, Watkins & Marsick, 2004· Hong, Easterby-Smith & Snell, 2006· Dekoulou, 2012), οι εθνικές πολιτικές και η σχολική πράξη έχουν άμεση σχέση με την έρευνα και οπωσδήποτε διαμορφώνουν το περιβάλλον και την ανάγκη για την εξέλιξη και το μετασχηματισμό των σχολικών μονάδων σε οργανισμούς μάθησης. Τα ερευνητικά ερωτήματα που κατευθύνουν την έρευνα, οι προβληματισμοί, οι υποθέσεις και τα αναμενόμενα αποτελέσματα αποτελούν τα ενδιαφέροντα της έρευνας.

Είναι ενδιαφέρον ακόμα να εξετάσουμε αν και πώς διαφοροποιούνται οι απόψεις για τους οργανισμούς μάθησης ανάμεσα στα στελέχη της εκπαίδευσης και στους υφιστάμενους. Να περιγράψουμε τον τρόπο σκέψης και την προσέγγιση αυτών για το πώς αντιλαμβάνονται τη σχολική μονάδα ως μανθάνοντα οργανισμό, πόσο μπορεί αυτή να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τη σχολική πράξη και τους παράγοντες που μπορούν να αναδείξουν έναν εκπαιδευτικό οργανισμό μάθησης .

Να ψάξουμε και να κατανοήσουμε γιατί στα τωρινά χρόνια δίνεται τόση μεγάλη έμφαση στην ανάγκη του μετασχηματισμού της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης. Να μελετήσουμε το νόημα που αποδίδουν οι συμμετέχοντες στο θεσμό του εκπαιδευτικού οργανισμού και με ποιες διεργασίες, διαδικασίες, δραστηριότητες και ενδιαφέροντα κατασκευάζουν την στάση τους μέσα στη σχολική μονάδα. Επίσης, τους παράγοντες, τις συνθήκες που αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν τις θέσεις των συμμετεχόντων. Τα ενδιαφέροντά μας ξεκινούν γενικά από την ανάγκη για την αποκάλυψη αυτής της κοινωνικής και εκπαιδευτικής πραγματικότητας για τους οργανισμούς μάθησης και τους τρόπους που μπορούν αυτοί να βοηθήσουν στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και πόσο μπορεί η πραγματικότητα αυτή να ανεβάσει ποιοτικά τη σχολική μονάδα.

Είναι αποδεκτό ότι οι εθνικές πολιτικές και οι διεθνείς τάσεις πιέζουν προς την κατεύθυνση αυτή, όπως επισημαίνεται στο θεωρητικό μέρος. Αυτό το λαμβάνουμε υπ' όψη γιατί είναι η κοινωνική πραγματικότητα και βέβαια υπάρχει μια ενιαία και σαφώς φανερή πραγματικότητα για αλλαγή της σχολικής μονάδας, ώστε να γίνει σύγχρονη και να ενεργεί ως οργανισμός μάθησης.

Δεν πρέπει όμως να ξεχνάμε ότι υπάρχουν πολλαπλές και κατασκευασμένες πραγματικότητες που αλληλεπιδρούν και δημιουργούν ένα νέο σχολικό και κοινωνικό περιβάλλον.

3.2.2. Βασικοί στόχοι

Ο βασικός στόχος της έρευνας είναι να παρουσιάσει την έννοια του οργανισμού μάθησης και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να υποστηρίξει τους οργανισμούς στο να επιτύχουν το σκοπό τους. Για να επιτευχθεί ο προαναφερόμενος στόχος ερευνάται η έννοια του οργανισμού, της ίδιας της μάθησης, της οργανωσιακής μάθησης και του εκπαιδευτικού οργανισμού μάθησης. Επιπλέον, δίδεται έμφαση στις σχέσεις μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και του οργανισμού μάθησης. Επικεντρώνεται στους διαφορετικούς τρόπους οργάνωσης και στις διαφορετικές κουλτούρες σε έναν οργανισμό και στη σχέση τους με τη μάθηση, έτσι ώστε η κατανόηση της έννοιας του οργανισμού μάθησης να γίνει πιο σαφής και σε μεγαλύτερο εύρος. Τέλος, γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν, να εντοπιστούν και να αναδυθούν τα προτερήματα των εκπαιδευτικών οργανισμών και να τονιστεί η αποτελεσματικότητά τους.

Πάνω σε αυτά τα ζητήματα θα εξετάσουμε αν οι σχολικές μονάδες ως εκπαιδευτικοί οργανισμοί μάθησης:

- Εστιάζουν τις ενέργειες και τις δραστηριότητές τους στη μάθηση.
- Θέτουν στο επίκεντρο των προσπαθειών τους τις ανάγκες του μαθητή.
- Εγκαθιδρύουν και αναπτύσσουν το ήθος και την ηθική της εξέτασης-διερεύνησης.
- Αναγνωρίζουν ότι η μάθηση υπάρχει σε πολλές μορφές και προέρχεται από πολλές πηγές, συμπεριλαμβανομένων εξωτερικών δικτύων και παραγόντων.

- Αναγνωρίζουν ότι η μάθηση είναι μια δια βίου διαδικασία και ότι ο ρόλος του οργανισμού είναι να συμβάλει σ' αυτή τη διαδικασία .
- Βρίσκονται σε συνεχή, μετασχηματιστική κατάσταση .

3.2.3. Προσέγγιση και πλαίσιο της έρευνας

Μετά από τη μελέτη και την παρουσίαση της σχετικής βιβλιογραφίας στη συνέχεια η έρευνά μας επικεντρώνεται στα δημοτικά σχολεία του νομού Ημαθίας. Μπορούμε να πούμε ότι η έρευνα είναι μια προσέγγιση τοπικού χαρακτήρα, αφού αναφέρεται στις σχολικές μονάδες του νομού Ημαθίας και το δείγμα που πήραμε είναι από τη Βέροια, τα χωριά του νομού, την Αλεξάνδρεια και τη Νάουσα. Με αυτό τον τρόπο ερευνούμε και καταγράφουμε σε επίπεδο νομού τις απόψεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και το δείγμα γίνεται αντιπροσωπευτικό στα πλαίσια του νομού μας.

Η έρευνα είναι ποιοτική και για τη μέθοδο παραγωγής ποιοτικών δεδομένων επιλέχθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη και η καταγραφή των συνομιλιών (conversation analysis). Το δείγμα της έρευνας είναι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν στις σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ημαθίας.

3.2.4. Εστίαση της έρευνας- Σκοπός/ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας μελέτης αποτελεί η διερεύνηση τόσο των συνειδητών και ρητών, των συνειδητών και μη ρητών, όσο και των λανθανουσών αναγκών των εκπαιδευτικών να προβληματιστούν για το μέλλον και την εξέλιξη των σχολικών μονάδων που υπηρετούν. Γι' αυτό το λόγο, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιήσουμε κυρίως ποιοτικές μεθόδους έρευνας (Βεργίδης & Καραλής, 1999). Συγκεκριμένα, να αναδείξει τις απόψεις, αλλά και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της Α/θμιας εκπαίδευσης Ημαθίας για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς μάθησης και συγκεκριμένα για τις σχολικές μονάδες, με ερευνητικά ερωτήματα και στη συνέχεια να προσπαθήσει να καταλήξει σε ορισμένα συμπεράσματα. Ο ερευνητής της μελέτης

κατά κανόνα παρατηρεί τα χαρακτηριστικά μιας μονάδας. Ο σκοπός αυτής της παρατήρησης είναι να εξερευνήσει βαθιά και να αναλύσει συστηματικά τα πολυσχιδή φαινόμενα που συνθέτουν τον κύκλο ζωής της μονάδας (Cohen & Manion· 1994).

Μέθοδος: Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο η ποιοτική ερευνητική με αξιοποίηση της τεχνικής των ημι-δομημένων συνεντεύξεων σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Ημαθίας. Το δείγμα αποτελείται από εκπαιδευτικούς των δυο φύλων, με ποικίλη εργασιακή εμπειρία, και με διαφορετική θέση στην ιεραρχία του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Η επεξεργασία των δεδομένων θα γίνει με τη μέθοδο της ποιοτικής ανάλυσης περιεχομένου.

Η παραπάνω συζήτηση και οι επισημάνσεις χρησιμεύουν ως βάση για αυτή την ερευνητική εργασία. Σύμφωνα με τον (Bassegy, 1990) σκοπός της έρευνας είναι να διεκδικήσουμε ένα μέρος της γνώσης, δηλαδή να προσπαθήσουμε να φέρουμε στο φως κάτι που έως τώρα ήταν άγνωστο. Η παρούσα ερευνητική εργασία θα διερευνήσει και θα αναδείξει τις απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ημαθία αναφορικά με τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ως οργανισμούς μάθησης. Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί στην ελληνική πρωτοβάθμια εκπαίδευση την έννοια του «οργανισμού μάθησης»;
2. Ποιοι παράγοντες υποστηρίζουν την έννοια του μανθάνοντος οργανισμού;
3. Ποιες οι θεσμικές αλλά και οργανωσιακές προϋποθέσεις ανάπτυξης και ποια τα αποτελέσματα ενός οργανισμού μάθησης σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών;
4. Πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί το ρόλο τους, αλλά και το ρόλο της διοίκησης, της ηγεσίας και της κουλτούρας στη διαμόρφωση ενός οργανισμού μάθησης;
5. Σε ποια σημεία εντοπίζουν οι δάσκαλοι την επίδραση (ή την αποτελεσματικότητα) του μανθάνοντος οργανισμού;

3.3. Μέθοδος

Όπως αναφέρεται παραπάνω για την επίτευξη του σκοπού και των επιμέρους στόχων της έρευνας επιλέχθηκε η αξιοποίηση της ποιοτικής μεθόδου έρευνας. Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες στις κοινωνικές επιστήμες (Κεδράκα, 2008· Ιωσηφίδης, 2008), στις οποίες συμπεριλαμβάνεται και η Παιδαγωγική. Οι λόγοι που οδήγησαν στη συγκεκριμένη επιλογή είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της ποιοτικής κοινωνικής έρευνας, τα οποία σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2008) είναι: η αμεσότητα και η προσωπική εμπλοκή του ερευνητή, το βάθος, καθώς και η έμφαση στις διαδικασίες, στη βιωμένη εμπειρία, στα νοήματα και τις αναπαραστάσεις. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό -και πλεονέκτημα- της χρήσης ποιοτικών μεθόδων κοινωνικής έρευνας αποτελεί η δυνατότητα λεπτομερούς διερεύνησης των υπό εξέταση θεμάτων σε βάθος (Ιωσηφίδης, 2008: 27). Η έρευνα αυτή παρέχει τη δυνατότητα, μέσα από την αφήγηση, να καταγραφούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του υπό μελέτη πληθυσμού, τα οποία σε μια ποσοτική έρευνα δεν αναδεικνύονται. Η ποιοτική έρευνα βασίζεται στη συλλογή ποιοτικών στοιχείων, στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση και ερμηνεία, αλλά και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων καταστάσεων και χαρακτηριστικών κοινωνικών ομάδων, απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα πώς και γιατί (Ιωσηφίδης, 2003:21).

Η *ποιοτική έρευνα* στοχεύει στη μελέτη σε βάθος των περιπτώσεων, δηλαδή στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση της αποτελεσματικότητας της των επιμορφωτικών δράσεων. Κύριο χαρακτηριστικό της είναι ότι βασίζεται σε συγκριτικά μικρότερο αριθμό περιπτώσεων με στόχο όχι στην ανακάλυψη γενικών τάσεων, αλλά στην προσπάθεια να ανακαλύψει φαινόμενα και σχέσεις μεταξύ τους, αιτίες, παράγοντες που επηρεάζουν, αντιδράσεις και αποτελέσματα από τις δράσεις των ανθρώπων. Ενδιαφέρεται για τη συγκέντρωση ποιοτικών και όχι ποσοτικών στοιχείων δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην υποκειμενική προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Ιωσηφίδης, 2003).

3.3.1. Η συνέντευξη και οι στόχοι της συνέντευξης ως εργαλείου έρευνας

Η συνέντευξη είναι η τεχνική που έχει ως σκοπό να οργανώσει μια σχέση προφορικής επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο πρόσωπα, τον ερωτώντα και τον ερωτώμενο, έτσι ώστε να επιτρέψει στον πρώτο τη συλλογή ορισμένων πληροφοριών απ' τον δεύτερο πάνω σ' ένα συγκεκριμένο αντικείμενο. Η έρευνα που γίνεται με τη μέθοδο αυτή πρέπει να έχει προετοιμαστεί με κάθε λεπτομέρεια, μιας και ο ερωτών οφείλει στο ελάχιστο χρονικό διάστημα, να αποκτήσει πολυάριθμες και σημαντικές πληροφορίες. Αυτή η προετοιμασία οδηγεί στην κατάστρωση ερωτηματολογίου από τον ερευνητή, ο οποίος αναλαμβάνει:

- α) Να μετατρέψει τους σκοπούς που επιδιώκει η έρευνα σε επί μέρους ερωτήσεις.
- β) Να προσαρμόσει το ερωτηματολόγιο στα πρόσωπα με τα οποία θα γίνει η συνέντευξη.
- γ) Να ενημερώσει τους ερωτώμενους γι' αυτά, έτσι ώστε να μπορέσει να διατυπώσει με σαφήνεια τις ερωτήσεις που θα υποβληθούν στη συνέντευξη, και να προδιαθέσει το ερωτώμενο πρόσωπο να μεταδώσει αυθόρμητα τις πληροφορίες που περιμένει από αυτό (Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, 2010).

Η ποιοτική συνέντευξη είναι μια πρακτική διαλόγου, στην οποία η γνώση παράγεται μέσω της αλληλεπίδρασης. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ερευνητής παρέχει ελευθερία στον ομιλητή και περιορίζεται στο να κατευθύνει τη συνέντευξη σε βασικά θέματα που επιθυμεί (Ιωσηφίδης, 2008· Κεδράκα, 2008). Βασικό πλεονέκτημα της συνέντευξης αποτελεί ότι επιτρέπει στον ερευνητή να δει τα κοινωνικά φαινόμενα μέσα από τα «μάτια» των κοινωνικών υποκειμένων, δηλαδή να κατανοήσει κοινωνικές συμπεριφορές, στάσεις και αντιλήψεις των ερωτώμενων (Ιωσηφίδης, 2008).

3.3.1.1. Η ημι-δομημένη συνέντευξη ως ερευνητική τεχνική

Ο τύπος συνέντευξης που θα χρησιμοποιηθεί στην έρευνα είναι η ημι-δομημένη συνέντευξη (semi-structured interview) και χαρακτηρίζεται από σωρεία

προκαθορισμένων ερωτήσεων με ευελιξία ως προς την σειρά τους, ως προς το περιεχόμενο και την τροποποίησή του περιεχομένου των ερωτήσεων (Ιωσηφίδης, 2003:112). Στην ημιδομημένη μορφή συνέντευξης καθορίζονται τα θέματα από πριν και διαμορφώνονται ανάλογα με την συζήτηση που έχει ο ερευνητής με τον ερωτώμενο.

Για την ποιοτική έρευνα επιλέχθηκε η δημιουργία ενός οδηγού ημι-δομημένης συνέντευξης. Επιλέχθηκε γιατί συγκεντρώνει μια σειρά χαρακτηριστικών που εξυπηρετούν αποτελεσματικά τη συγκέντρωση πληροφοριών στο ερευνητικό πλαίσιο της παρούσης εργασίας. Διαθέτει επίσης, ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων, εμφανίζει μεγάλη ευελιξία ως προς τη σειρά διατύπωσης των ερωτήσεων, αλλά και ως προς την τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων με βάση τον συνεντευξιζόμενο (Ιωσηφίδης, 2008). Η επιλογή της ημι-δομημένης συνέντευξης εξυπηρετεί τόσο τη συλλογή σχετικών με την έρευνα πληροφοριών όσο και τον έλεγχο υποθέσεων ή την υπόδειξη νέων (Cohen & Manion, 2000).

Για την αποτελεσματική συλλογή ακριβέστερων δεδομένων, συντάχθηκαν για κάθε ερευνητικό ερώτημα επιμέρους ερωτήσεις για τη συνέντευξη με τους εκπαιδευτικούς. Σκοπός της συνέντευξης είναι η συλλογή όλων των στοιχείων-πληροφοριών που σκέφτεται και αναλύει ο ερωτηθείσας για το θέμα. Σύμφωνα με τον Cohen & Manion, 1994 η συνέντευξη δεν αποτελεί συνηθισμένη μέθοδο για τον λόγο του ότι περιλαμβάνει την συλλογή πληροφοριών μέσα από μια λεκτική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Η συνέντευξη, όμως ως εργαλείο, δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να κατανοήσει τις κοινωνικές συμπεριφορές καθώς και τις αντιλήψεις των συνεντευξιζόμενων μέσα από τα δικά τους μάτια (Ιωσηφίδης, 2003:112).

Η τεχνική αυτή στηρίζεται σε ένα κατάλογο προκαθορισμένων ερωτήσεων όπου ο ερωτώμενος διατυπώνει την άποψή του και την εμπειρία του, σε μια πιο ελεύθερη πρακτική πάνω στους βασικούς άξονες της συνέντευξης. Ειδικότερα, για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης, το περιεχόμενο των ημιδομημένων συνεντεύξεων θα στοχεύει στην ποιοτική αποτύπωση των απόψεων των εκπαιδευτικών ως προς τις διαστάσεις/ άξονες της σχολικής μονάδας ως οργανισμός μάθησης. Στο πλαίσιο αυτό, διαμορφώνονται και χρησιμοποιούνται βασικοί άξονες συζήτησης με στόχο την ποιοτική αποτίμηση της σχολικής μονάδας ως μανθάνων οργανισμό (άξονας 1: Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού και η ικανοποίηση του εργαζόμενου, άξονας 2:

Διερεύνηση απόψεων και αντιλήψεων για την έννοια του οργανισμού μάθησης, άξονας 3: Παράγοντες που υποστηρίζουν τους οργανισμούς μάθησης, άξονας 4: Θεσμικές και οργανωσιακές προϋποθέσεις και αποτελέσματα του οργανισμού μάθησης, άξονας 5: Ο ρόλος των εκπαιδευτικών, της διοίκησης, της ηγεσίας και της κουλτούρας στην εξέλιξη της σχολικής μονάδα και άξονας 6: Επίδραση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού μάθησης).

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της ημι-δομημένης συνέντευξης είναι η *ποιοτική δειγματοληψία*, η οποία βασίζεται σε δύο βασικούς κανόνες: *της καταλληλότητας και της επάρκειας*. Δηλαδή, για την ποιοτική έρευνα το δείγμα θα πρέπει να είναι το κατάλληλο για την ερμηνεία του φαινομένου και θα πρέπει να είναι επαρκές όχι σε ποσότητα αλλά σε παροχή ποιοτικών πληροφοριών που θα επιτρέψουν να επιτευχθεί η έννοια του κορεσμού, αναφορικά με τις πληροφορίες για το υπό έρευνα φαινόμενο. Πιο απλά, στην ποιοτική έρευνα το δείγμα δεν χρειάζεται να είναι ποσοτικά μεγάλο για τη διεξαγωγή έγκυρης έρευνας. Συνήθως αφορά σε διψήφιο ή ακόμη και σε μονοψήφιο αριθμό. Ένα μεγάλο δείγμα δεν εξυπηρετεί ούτε τους στόχους ούτε τους σκοπούς της ποιοτικής έρευνας. Αντιθέτως, ένα μεγάλο δείγμα συνήθως λειτουργεί αρνητικά για την εγκυρότητα της ποιοτικής έρευνας, αφού μέσα στο μεγάλο αριθμό των συμμετεχόντων χάνονται τα υποκειμενικά και εξατομικευμένα χαρακτηριστικά, τα οποία θέλει να κατανοήσει η ποιοτική έρευνα (Κυριαζή, 2001). Επιπλέον, το δείγμα πρέπει να είναι κατάλληλο, για να παρέχει την πληροφορία που απαιτείται. Αυτό το δείγμα χαρακτηρίζεται ως *δείγμα σκοπιμότητας* (purposive sampling), επιλέγεται σκοπίμως και όχι τυχαία, γιατί έχει τα χαρακτηριστικά για να δώσει πιο ολοκληρωμένες και σε βάθος απαντήσεις. Έτσι, το δείγμα επιλέγεται όχι με αντικειμενικές και τυχαίες τεχνικές, αλλά με βάση την υποκειμενική γνώση του ερευνητή για τα χαρακτηριστικά του δείγματος.

Για την έρευνά αυτή επιλέχθηκαν σχολεία και εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων, ώστε να «δημιουργηθούν διάφορα στρώματα στο δείγμα βάσει ορισμένων κεντρικών ετερογενών στοιχείων». Κατ' αυτόν τον τρόπο, προσκαλέσαμε για συμμετοχή στην έρευνα συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς, ώστε να διασφαλιστεί ότι έχουμε συλλογή δεδομένων από εκπαιδευτικούς και των τεσσάρων (4) περιοχών του νομού Ημαθίας (Βέροια, χωριά, Αλεξάνδρεια, Νάουσα).

Η έρευνα έγινε σε δημοτικά σχολεία του νομού Ημαθίας και η κατανομή των σχολείων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι η ακόλουθη: αστικές περιοχές. (Βέροια, 4 δημοτικά σχολεία της Βέροιας από τα 16, ημιαστικές - αγροτικές περιοχές: 3 ενοποιημένες σχολικές μονάδες, αστικές περιοχές – επαρχίες: Αλεξάνδρεια, δημοτικό από τα 7 και Νάουσα, 2 από τα 9). Γεωγραφική περιοχή: Νομός Ημαθίας

Στην έρευνα συμμετείχαν εκπαιδευτικοί: δάσκαλοι με θέση ευθύνης, δάσκαλοι με σχολική τάξη και ειδικότητες που υπηρετούν στις σχολικές μονάδες του δείγματος. Έγιναν 10 ημιδομημένες συνεντεύξεις και ο μέσος χρόνος κάθε συνέντευξης είναι περίπου 40 λεπτά.

Η συνέντευξη περιελάμβανε 5 ερευνητικά ερωτήματα με 6 άξονες ερωτήσεων που χωρίζονται σε 26 κατηγορίες και ένας από αυτούς αποτελεί τις προκαταρκτικές ερωτήσεις, οι οποίες βοηθούν στο να γίνει γνωστό το “προφίλ” του ερωτώμενου εκπαιδευτικού. Κατά τις ημιδομημένες συνεντεύξεις δόθηκε σημαντική έμφαση στην ποιότητα των απαντήσεων και εξασφαλίστηκε ο αιτούμενος χρόνος στους συνεντευξιζόμενους για να απαντήσουν και να εκφράσουν τις ιδέες και απόψεις τους.

Για τη διευθέτηση ενδεχόμενων δεοντολογικών ζητημάτων εφαρμόστηκε η αρχή της ελεύθερης και ενήμερης συγκατάθεσης.

Η συμμετοχή των υποκειμένων στην έρευνα ήταν απολύτως εθελοντική (χωρίς κανένα καταναγκασμό ή επιβολή). Κοινοποιήθηκαν όλες εκείνες οι πληροφορίες που σχετίζονται με την έρευνα και θα επηρέαζαν την απόφαση του υποκειμένου να συμμετάσχει.

Θα δόθηκε για υπογραφή ειδικό έντυπο ενήμερης συγκατάθεσης. Βέβαια, η κατά γράμμα εφαρμογή της αρχής της ενήμερης συγκατάθεσης είναι προβληματική διότι η έρευνα εξελίσσεται με ευέλικτο και δυναμικό τρόπο.

Σύμφωνα με την αρχή της εχεμύθειας και της εμπιστευτικότητας οφείλουμε να σεβαστούμε το δικαίωμα των ατόμων να μην αποκαλύπτονται προσωπικές και προσδιοριστικές της ταυτότητας τους πληροφορίες χωρίς την άδειά τους. Τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα θα διαφυλαχτούν με απόλυτη εχεμύθεια και γι’ αυτόν το σκοπό εφαρμόστηκαν τεχνικές ανωνυμοποίησης ή

ψευδωνυμοποίησης των δεδομένων. Συνεπώς, η πλήρης διασφάλιση της ανωνυμίας είναι μια υπόσχεση που πρέπει να τηρηθεί.

Κατά την αρχή της προστασίας από ενδεχόμενη βλάβη οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν θα εκτεθούν σε κίνδυνο και δεν θα υποστούν βλάβη. Εάν εμφανιστεί απροσδόκητα κάτι που θα θεωρηθεί επιβλαβές, η έρευνα θα διακοπεί.

Δεν θα εμπλακούν άλλα συμφέροντα/ενδιαφέροντα πέραν του γνωστικού στην ερευνητική διαδικασία και θα αποφευχθούν διπλές ή πολλαπλές σχέσεις με εκείνους που μελετούνται.

Και όλα αυτά με την υπόνοια της εξαπάτησης μας στην έρευνα που σίγουρα είναι προβληματική κατάσταση, καθώς υποσκάπτει την αρχή της ελεύθερης και ενήμερης συγκατάθεσης.

3.3.2. Περιγραφή διαδικασίας συνέντευξης

Η διαδικασία υλοποίησης των συνεντεύξεων διεξήχθη τον Δεκέμβριο του 2016 και διήρκεσε 2 περίπου μήνες.

Αρχικά, όσον αφορά στην προεργασία της διαδικασίας, επιδιώχθηκε η άμεση επικοινωνία του ερευνητή με τους υποψήφιους συνεντευξιαζόμενους, προκειμένου να διαπιστωθεί η διαθεσιμότητα και η προθυμία τους για συμμετοχή στην ερευνητική προσπάθεια. Η προσωπική επικοινωνία αποσκοπούσε σε μια πρώτη επαφή με τους εκπαιδευτικούς και τη διαμόρφωση ενός κλίματος συνεργασίας και αμοιβαίου σεβασμού. Στις επαφές έγινε αναλυτική ενημέρωση για το θέμα της έρευνας με παροχή από τον ερευνητή οποιασδήποτε διευκρίνησης του ζητήθηκε. Επιπλέον, κατέστη σαφές ότι η αξιοποίηση του μαγνητοφώνου γίνεται αποκλειστικά για λόγους διευκόλυνσης του ερευνητή στη διαδικασία της ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας, ώστε να εξασφαλιστεί η συγκατάθεση των εκπαιδευτικών για τη χρήση του. Τέλος, στις τηλεφωνικές επαφές συμφωνήθηκε ο ακριβής τόπος και χρόνος διεξαγωγής των συνεντεύξεων.

Ως προς τον τόπο διεξαγωγής, αυτός ήταν ο χώρος του γραφείου του κάθε σχολείου. Η επιλογή του χώρου αποσκοπούσε στην εξασφάλιση ενός κατάλληλου χώρου, στον

οποίο συνεντευκτής και συνεντευξιαζόμενος θα μπορούσαν να συνομιλήσουν ανενόχλητοι, χωρίς διακοπές. Επίσης, κριτήριο επιλογής του εν λόγω χώρου αποτέλεσε η δυνατότητα που προσφέρει στον συνεντευξιαζόμενο προκειμένου να αισθανθεί άνετα και να εκφραστεί με ειλικρίνεια παραθέτοντας τις απόψεις του για το υπό εξέταση θέμα.

3.3.3. Ανάλυση των δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με την αξιοποίηση του μοντέλου ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων των Miles & Huberman, το οποίο ανέπτυξαν στο έργο τους «*Qualitative Data Analysis*» το 1994. Η λογική της ανάλυσης ακολουθεί τρία στάδια. Τα στάδια μπορούν περιγράφονται συνοπτικά ως εξής (Miles & Huberman, 1994):

Στο πρώτο στάδιο, της αφαίρεσης των δεδομένων (data reduction), ο ερευνητής μελετά αν θα χρησιμοποιήσει όλα τα δεδομένα που έχει στη διάθεσή του από τη συνέντευξη. Προκειμένου να βοηθηθεί στο έργο του, είναι σημαντικό να δει την αντιστοιχία των ερωτημάτων της έρευνας με τα ερωτήματα της συνέντευξης. Σε αυτό το στάδιο είναι σημαντικό ο ερευνητής να διαβάσει όλη τη συνέντευξη, ώστε να διαπιστώσει αν προκύπτει: (α) κάτι καινούργιο, που δεν το είχε σκεφτεί ως ερώτημα ή ως πιθανή απάντηση, (β) πιθανές αντιφάσεις στα λεγόμενα του συνεντευξιαζόμενου που δείχνουν τι πραγματικά πιστεύει, (γ) το τελικό νόημα που βγαίνει από κάθε συνέντευξη. Αφού έγινε η απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων, ακολούθησε η κωδικοποίηση των δεδομένων. Για κάθε συμμετέχοντα δημιουργήθηκε ένα προφίλ και πίνακες δεδομένων, οι οποίοι περιείχαν θεματικούς άξονες, κατηγορίες και κωδικούς με τους λειτουργικούς ορισμούς. Οριζόντια παρατίθενται οι θεματικοί άξονες και σε στήλες οι κατηγορίες και οι κωδικοί με τους λειτουργικούς ορισμούς (κατά άξονα). Η κωδικοποίηση αυτή οδήγησε από τη μια στην εύκολη ανάκληση της πληροφορίας από τον ερευνητή (να θυμόμαστε εύκολα τι είπε ο καθένας κοιτώντας μόνο τους κωδικούς) και από την άλλη στην εμφάνιση επαναλαμβανόμενων απαντήσεων που θα φτιάξουν μια σημαντική κατηγορία ανάλυσης δεδομένων.

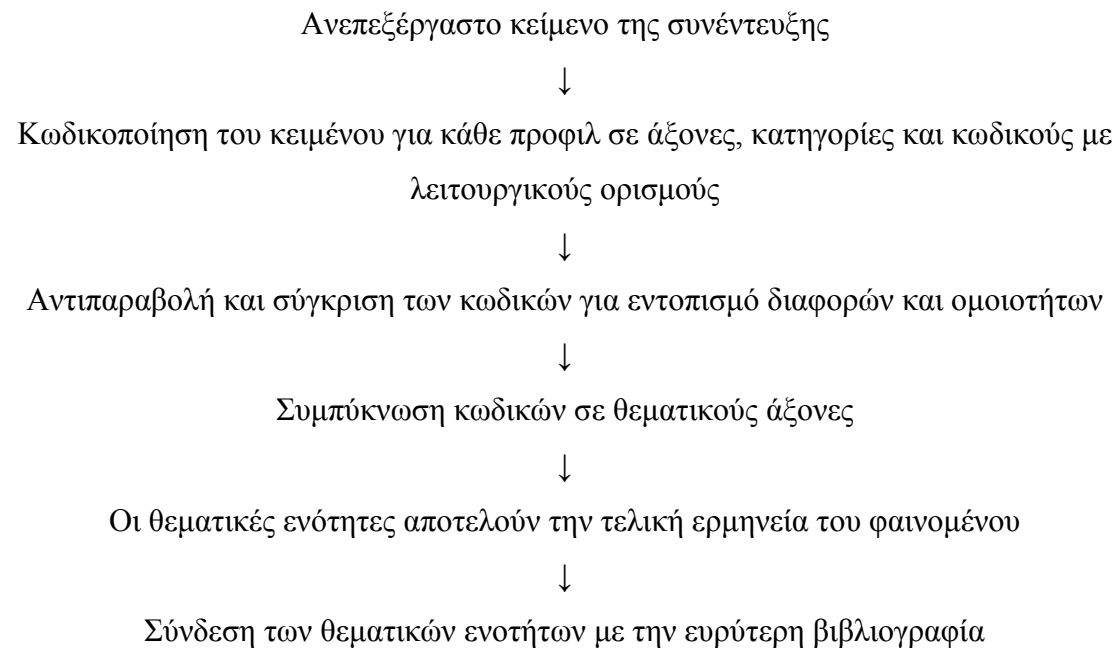
Η ανάλυση έγινε με επαγωγικό τρόπο, δηλαδή από το ειδικό προς το γενικό. Τα στοιχεία των συνεντεύξεων που είχαν ταξινομηθεί με κωδικούς στη συνέχεια

εντάχθηκαν σε γενικούς θεματικούς άξονες, οι οποίοι δημιουργήθηκαν βάσει της σημασιολογικής συνάφειας μεταξύ άξονα και κατηγοριών. Τα δεδομένα με αυτόν τον τρόπο φαίνονται συνοπτικά και μπορεί εύκολα κάποιος να έχει πληροφορίες από τον καθένα για κάθε κατηγορία και συνολικά για κάθε θεματική ενότητα. Βλ.σελ.79

Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει την παρουσίαση των δεδομένων (data display). Σε αυτό το στάδιο ο ερευνητής πρέπει να αποφασίζει με ποιον τρόπο θα αναδείξει τα δεδομένα που συνέλεξε. Τα αποτελέσματα στη συγκεκριμένη έρευνα παρουσιάζονται συνοπτικά κατά άξονα, αφού είχε προηγηθεί ο εντοπισμός των αναφορών που ενδιαφέρουν την έρευνα..

Το μοντέλο ολοκληρώνεται με το τρίτο στάδιο της εξαγωγής των συμπερασμάτων (conclusion drawing and verification). Στο στάδιο αυτό ο ερευνητής ελέγχει το νόημα που έχει αποδώσει στα δεδομένα σε σχέση πάντα με τη βιβλιογραφία. Επίσης, συνδέει τα δεδομένα του με προηγούμενες έρευνες, τις οποίες έχει παρουσιάσει στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας του.

Εικόνα 1. Συνοπτική περιγραφή των διαφόρων σταδίων της ανάλυσης δεδομένων για την ποιοτική έρευνα.



Τέλος, τα ερευνητικά ευρήματα θα δημοσιοποιηθούν σε ερευνητική έκθεση.

3.3.4. Δυσκολίες της έρευνας

Η αντίδραση που προκαλεί στην εκπαιδευτική κοινότητα το ζήτημα της καινοτομίας και της αλλαγής της σχολικής κουλτούρας προβλημάτισε την έρευνα. Ο νομός μας όμως είναι σχετικά μικρός και οι διαπροσωπικές σχέσεις διευκόλυναν την παραπάνω έρευνα. Κατά την επαφή επεξηγήθηκε στους εκπαιδευτικούς η σημασία της έρευνας και η προστιθέμενη αξία της. Ήταν μια διαδικασία χρονοβόρα, αλλά ιδιαίτερα σημαντική, ώστε να καμφθεί πιθανή απροθυμία συμμετοχής των εκπαιδευτικών.

Θα πρέπει, επίσης, να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί στα διάφορα σημεία του κύκλου της ζωής τους έχουν διαφορετικούς προσανατολισμούς και διαφορετικές ανάγκες όσον αφορά στην επαγγελματική τους εξέλιξη (Hargreaves & Fullan, 1995). Σύμφωνα με τους Day και συνεργάτες του (1990), «η αρνητική στάση που δημιουργείται απέναντι σε οποιαδήποτε αλλαγή οφείλεται στην ανατροπή του ενός και μοναδικού τρόπου, του ακίνδυνου και του σίγουρου»(Καβούρη, 1999: 93).

3.3.5. Περιορισμοί

Πριν τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, διαπιστώθηκε ότι υφίστανται ορισμένοι πιθανοί περιορισμοί που μπορούν να προκύψουν κατά την υλοποίηση της συγκριμένης ποιοτικής έρευνας. Αρχικά, το μέγεθος του δείγματος είναι περιορισμένο και δεν επιτρέπει τη γενίκευση των όποιων αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων προκύψουν από τη διεξαγωγή της έρευνας. Επιπλέον, οι συνθήκες εργασίας των υπό μελέτη εκπαιδευτικών διαφοροποιούνται έντονα ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε γεωγραφικής περιοχής. Πιο συγκεκριμένα, οι συνθήκες εργασίας στα αστικά κέντρα είναι διαφορετικές από την επαρχία με χαρακτηριστικότερο ίσως παράδειγμα τις δυσκολίες στη μετακίνηση των εκπαιδευτικών. Επομένως, η αντιπροσωπευτικότητα των ευρημάτων περιορίζεται μόνο στο δείγμα που επιλέχτηκε. Πρόσθετα, αμφίβολος είναι ακόμα και ο βαθμός της αντιπροσωπευτικότητας των εκφραζόμενων απόψεων, καθώς το υπό εξέταση θέμα των οργανισμών μάθησης αποτελεί μια εμπειρία χωρίς παρελθοντικό προηγούμενο για τα ελληνικά εκπαιδευτικά δεδομένα.

3.3.6. Αναμενόμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της εργασίας προσδοκούμε:

- Να εξηγήσουμε τι είναι ένας οργανισμός μάθησης και από τι βασικά αποτελείται.
- Να διευκρινίσουμε τι σημαίνει μάθηση και πότε μπορεί να λαμβάνει χώρα.
- Να προσδιορίσουμε τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και του οργανισμού μάθησης.
- Να εντοπίσουμε τη διαφορά μεταξύ της οργανωσιακής μάθησης και του οργανισμού μάθησης.
- Να γνωρίσουμε ποιες διαφορετικές οργανωτικές διαδικασίες και οργανωσιακές διεργασίες υπάρχουν και για ποιο λόγο χρησιμοποιούνται.
- Να γνωρίσουμε ποιοι είναι οι διαφορετικοί γενικοί τύποι των κουλτούρων των οργανισμών, να μπορούμε να τους αναγνωρίζουμε, να τους συγκρίνουμε και να επιλέγουμε.
- Να κατανοούμε πώς η κουλτούρα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού μπορεί να διευκολύνει ή να αναστείλει την ανάπτυξη ενός οργανισμού μάθησης.
- Να γνωρίσουμε τους παράγοντες και τις προϋποθέσεις που υποστηρίζουν την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης.
- Να παρουσιάσουμε τα πλεονεκτήματα των εκπαιδευτικών οργανισμών του να είναι οργανισμοί μάθησης.

ΜΕΡΟΣ Γ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αποτελέσματα

4.1. Αποτελέσματα ποιοτικής θεματικής ανάλυσης συνεντεύξεων

1^η Θεματική ενότητα

Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού και η ικανοποίηση του εργαζόμενου

Στην πρώτη θεματική ενότητα αναζητήθηκαν οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών για την ικανοποίησή τους από το επάγγελμα και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Οι E2, E10 δεν είναι ικανοποιημένοι, οι E1, E3, E4, E5 δήλωσαν ικανοποίηση, ενδεικτικά ο E1 αναφέρει: «...σε γενικές γραμμές μπορώ να πω ότι είμαι ευχαριστημένος από την εργασία μου» και οι E8, E9 απόλυτη ικανοποίηση, όπως αναφέρει ο E9: «Θα μπορούσα να πω ότι είμαι πολύ ικανοποιημένος».

Από τα προβλήματα που αναφέρουν ότι επηρεάζεται το έργο τους οι E1, E5, E7 ανέφεραν την οικονομική κρίση, την έλλειψη κονδυλίων, το συγκεντρωτικό σύστημα του υπουργείου παιδείας, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την υλικοτεχνική υποδομή των σχολείων, συγκεκριμένα ο E1 λέει: «Υπάρχουν κάποια προβλήματα... θα αναφέρω την έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής και κατά δεύτερο λόγο τις διαπροσωπικές εντάσεις ανάμεσα στους μαθητές και ενίοτε και σε μας τους συναδέλφους».

Οι E2, E3, E4 είπαν ότι τους ενοχλεί το ασταθές εργασιακό περιβάλλον, η προσαρμογή στα νέα σχολικά δεδομένα και γενικά τα αντικειμενικά προβλήματα των σχολικών μονάδων. Οι E6, E8, E9 E10 είπαν για τις μαθησιακές δυσκολίες, για την έλλειψη στήριξη των εκπαιδευτικών, για το μαθητικό δυναμικό και τα προβλήματα που δημιουργούνται από την πολυπολιτισμικότητα του σχολείου, για διοικητικά

εκπαιδευτικά και παιδαγωγικά προβλήματα, για την έλλειψη συνεργασίας των εκπαιδευτικών με διάφορους φορείς και γονείς και ανέφεραν ότι υπάρχει απαξίωση του εκπαιδευτικού συστήματος, ενδεικτική και ενδιαφέρουσα είναι η απάντηση του Ε8 που λέει: «...Εργάζομαι 5 χρόνια. Έγιναν πολύ δημιουργικά πράγματα τα πρώτα χρόνια στο σχολείο, το μαθητικό δυναμικό αποτελείται από μεγάλο ποσοστό ρομά κάτι που με προβληματίζει αρκετά λόγω του χαμηλού επιπέδου και είναι αυτό που με έχει κουράσει και για αυτό σκέφτομαι να αποχωρήσω».

Συνοπτικά αποτελέσματα του 1^{ου} άξονα

Στον πρώτο θεματικό άξονα τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί είναι μεγάλης ηλικίας και επίσης, ότι αρκετοί από αυτούς νιώθουν ικανοποίηση από το επάγγελμα του εκπαιδευτικού και σημειώνουν ως θετικό στοιχείο της ανατροφοδότησής τους την αλληλεπίδραση με τους μαθητές. Τα θέματα που τους απασχολούν και τους προβληματίζουν και είναι αρνητικά ως προς το έργο τους είναι οι συνθήκες που επικρατούν στις σχολικές μονάδες, οι οποίες βέβαια δεν τους ικανοποιούν και επίσης το ότι αλλάζουνε συχνά σχολικές μονάδες.

Προβλήματα που επηρεάζουν το έργο τους είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις που επικρατούν μέσα στις σχολικές μονάδες, το ασταθές εργασιακό περιβάλλον, οι υλικοτεχνικές υποδομές, η δύσκολη προσαρμογή στα νέα σχολεία που τοποθετούνται, το κλίμα του σχολείου, η οικονομική κρίση και ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Ο προβληματισμός τους επικεντρώνεται στο ότι δεν υπάρχει συνεργασία με τους γονείς και φορείς γενικότερα και με αυτόν τον τρόπο συσσωρεύονται τα διάφορα προβλήματα που είναι εκπαιδευτικά, παιδαγωγικά και όλα αυτά εδώ συντελούν στο να υπάρχει μία απαξίωση του εκπαιδευτικού έργου και συστήματος.

2^η Θεματική ενότητα

Η έννοια του οργανισμού μάθησης

Στο δεύτερο μέρος, ερευνάται η έννοια του οργανισμού μάθησης, η αναγκαιότητα της σχολικής μονάδας να λειτουργεί ως μανθάνων οργανισμός και η συμβολή του οργανισμού μάθησης στην επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών.

Ως προς την έννοια του οργανισμού μάθησης οι (E1, E2, E3, E4, E5, E8, E9, E10) μιλάνε για πολυσύνθετο δυναμικό οργανισμό που εξελίσσεται και μαθαίνει πράγματα, που έχει σκοπό τη μάθηση και την επαγγελματική πρόοδο των εκπαιδευτικών, αναφέρουν τις μεταξύ σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού και των θεσμών, την εξέλιξη του οργανισμού και ότι οφείλει να λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης και τόνισαν την ανάγκη για ενημέρωση και ανατροφοδότηση για ένα καλύτερο αποτέλεσμα της σχολικής μονάδας. Ο E1 λέει: *«Οργανισμός μάθησης, όπως το αντιλαμβάνομαι εγώ είναι ένα δυναμικό σχολείο το οποίο θα μπορούσε κάθε στιγμή να εξελίσσεται και να μαθαίνει περισσότερα πράγματα»*. Ο E8 αναφέρει:

«Μόνο οι λέξεις μας παραπέμπουν σε κάτι πολύ ζωντανό, παραπέμπει σε κάτι που μπορεί να αλλάξει καθημερινά, παραπέμπει σε κάτι που πρέπει να το κρατάς σε καλή κατάσταση, να το εξελίξεις και ότι όπως ο οργανισμός μας, χρειάζεται την πολύ καλή συνεργασία πολλών συστημάτων, έτσι και για να αποδώσει και αυτός καρπούς χρειάζεται συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία μάθησης».

Οι E6, E7 είπαν ότι ο οργανισμός μάθησης είναι το αποτέλεσμα της συστηματικής εκπαίδευσης με βάση τα αναλυτικά προγράμματα και την υποδομή με τη συμμετοχή όλων και ανέφεραν τη συνεργασία, τους κανόνες και την υπευθυνότητα του καθενός. Χαρακτηριστικά ο E6 αναφέρει:

«Τι είναι το σχολείο, για μένα είναι οργανισμός μάθησης, στο σχολείο, σαν οργανισμός μάθησης είναι μέρος του εκπαιδευτικού συστήματος το οποίο παρέχει συστηματική εκπαίδευση, μέσα από συγκεκριμένες δομές από υλικές υποδομές... από αναλυτικά προγράμματα και σχολικά εγχειρίδια, από εκπαιδευτικούς... όλα αυτά μαζί συγκροτούν αυτό που λέγεται σχολείο και φυσικά είναι οργανισμός μάθησης, είναι ακριβώς η μάθηση, δεν παρέχεται

μόνο με υλικά αντικείμενα και πρέπει να υπάρχουν φυσικά οι εκπαιδευτικοί και όλο το σύστημα».

Για την αναγκαιότητα της λειτουργίας της σχολικής μονάδας ως μαθάνων οργανισμός, οι E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10 ανέφεραν ότι οι σύγχρονες απαιτήσεις θέλουν ένα οργανισμό μάθησης για να μην υπάρχει στασιμότητα, ότι θα μειώνονται οι εντάσεις και ότι θα υπάρχει κοινός σκοπός, ότι όλα αλλάζουν, εξελίσσονται και ότι η σχολική μονάδα δεν είναι στάσιμη και ότι πρέπει να μετασχηματίζεται. Επίσης, ότι πρωταρχικός σκοπός της σχολικής μονάδας είναι να λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης και βέβαια ότι μπορεί να έχει και άλλους χαρακτήρες, έκαναν λόγο για επικοινωνιακή μάθηση και ότι η σχολική μονάδα δεν πρέπει να είναι αποκομμένη από την κοινωνία και υποστήριξαν τη δημιουργία υποδομών με σκοπό τη λύση του προβλήματος ως προς το γραφειοκρατικό σύστημα. Ενδεικτικά ο E1 λέει: «...κάθε σχολική μονάδα πρέπει να λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης έτσι ώστε να μη μένει στάσιμη και να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις»

Ως προς τη συμβολή του οργανισμού μάθησης στην επαγγελματική τους εξέλιξη οι E1, E2, E8, E9, E10 λένε ότι βοηθάει στην προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη και υποστηρίζουν την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και τη συμβολή της στην επαγγελματική τους εξέλιξη, ο E10 αναφέρει:

«Πιστεύω πως θα βοηθούσε γιατί για να εξελιχθεί ο οργανισμός μάθησης σε έναν καλύτερο οργανισμό, θα προϋπέθετε κάποια πράγματα, όπως τη συμμετοχή σε περισσότερα σεμινάρια, σε περισσότερες επιμορφώσεις και επίσης, θα γινόταν αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και εκεί πάνω θα χιζόταν η περαιτέρω εξέλιξη του οργανισμού».

Ο E7 ενδιαφέρεται για την κοινωνική συμβολή και συνδυάζει τον οργανισμό μάθησης με την κοινωνία και την εξέλιξη της σχολικής μονάδας. «Για μένα προσωπικά είμαι από αυτούς που υποστηρίζει έναν οργανισμό στην κοινωνία, να είναι ανοιχτό μέλος».

Συνοπτικά αποτελέσματα του 2^{ου} άξονα

Στο δεύτερο θεματικό άξονα, ως προς την έννοια του οργανισμού μάθησης, οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη σχολική μονάδα ως οργανισμό μάθησης, όταν αυτή είναι ένα δυναμικό σχολείο που εξελίσσεται και μαθαίνει, μιλάνε για τις σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού και τονίζουν ότι αυτή είναι πολυσύνθετος οργανισμός όπου τα άτομα εμπλέκονται και όλοι μαζί εξελίσσονται για ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση, συστηματική εκπαίδευση και συμμετοχή όλων, γιατί όλα αυτά μαζί οδηγούν σε μια συνεχή εξέλιξη της διαδικασίας της μάθησης. Όλα τα προηγούμενα προϋποθέτουν ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία με αλληλεπίδραση μεταξύ των γονέων, της αυτοδιοίκησης, τους εκπαιδευτικούς και του Υπουργείου Παιδείας.

Τονίζεται η αναγκαιότητα της λειτουργίας της σχολικής μονάδας, ως οργανισμός μάθησης, γιατί το απαιτούν οι σύγχρονες κοινωνίες και θεωρούν τη συνεργασία απαραίτητη προϋπόθεση για την αλλαγή και εξέλιξη της σχολικής μονάδας. Τότε αυτή θα μετασχηματίζεται, θα είναι επικοινωνιακή, θα προχωράει μπροστά, θα κάνει αυτά που πρέπει να κάνει και θα μπορεί να ανταποκρίνεται στους σκοπούς και τους στόχους μιας σύγχρονης σχολικής μονάδας. Επίσης, πιστεύουν ότι ο οργανισμός μάθησης θα προσφέρει προσωπική επαγγελματική εξέλιξη, καλύτερη επικοινωνία και ανατροφοδότηση. Ο εκπαιδευτικός δεν θα είναι στάσιμος, θα βελτιώνεται και θα επιμορφώνεται, θα μπορεί να αξιολογεί το εκπαιδευτικό του έργο και θα συνδυάζει την εξέλιξη του με την εξέλιξη της κοινωνίας. Ουσιαστικά μιλάει για βελτίωση του εαυτού του και του εκπαιδευτικού έργου γιατί όλα αυτά μαζί μπορούν να χτίσουν την εξέλιξη της σχολικής μονάδας και του ίδιου του εκπαιδευτικού.

3^η Θεματική ενότητα

Παράγοντες που υποστηρίζουν τον οργανισμό μάθησης

Στο τρίτο μέρος της συνέντευξης ερευνούμε τους παράγοντες μετασχηματισμού της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης, την επίδραση των παραγόντων αυτών,

(παραδείγματα από τη διδακτική εμπειρία των εκπαιδευτικών), την ανάδειξη των ιδιαιτεροτήτων της σχολικής μονάδας για την εξέλιξή της σε οργανισμό μάθησης, τους σημαντικότερους παράγοντες για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε μανθάνοντα οργανισμό, (πιθανή εξήγηση των παραγόντων) και τη συνεργασία του Υπουργείου Παιδείας και της σχολικής μονάδας.

Οι εκπαιδευτικοί E1, E2, E3, E4, E6, E7 αναφέρουν ως παράγοντες το προσωπικό ενδιαφέρον και τα κίνητρα της πολιτείας, τις σχέσεις και την αλληλεπίδραση μεταξύ των συναδέλφων, την αλλαγή πολιτικής της εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών και θεωρούν σημαντικό παράγοντα την ευελιξία των δράσεων. Θεωρούν ότι οι νόμοι, η επιμόρφωση, οι συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων για ανατροφοδότηση, το φιλικό κλίμα, η επικοινωνία, η αυτονομία της σχολικής μονάδας και οι οικονομικοί παράγοντες είναι απαραίτητοι παράγοντες για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας. Χαρακτηριστικά ο E1 λέει: *«Ανάμεσα στους σημαντικότερους παράγοντες είναι το προσωπικό ενδιαφέρον του κάθε συναδέλφου, αλλά και τα κίνητρα που θα μπορούσε να δώσει η πολιτεία»* και ο E7 ότι:

«Μια περισσότερη αυτονομία ίσως με ένα διαφορετικό νομικό πλαίσιο να καταργήσει την «Πομπηία» του εκπαιδευτικού και γενικά του διευθυντή θα μπορούσαν όλα αυτά να μετασχηματίσουν το σχολείο. Μέχρι τώρα η πολιτική η οποία διαμορφώνεται από το υπουργείο παιδείας, δυστυχώς, δεν μπορεί να προωθήσει τη σχολική μονάδα σε οργανισμό μάθησης».

«Λοιπόν εδώ έχουμε ένα θέμα ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό και οι πιο πολλές αλλαγές γίνονται σε κεντρική βάση από μία εξουσία η οποία δεν μπορεί να αναλάβει, δεν λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες που έχει κάθε περιοχή, η κάθε σχολική μονάδα για να μπορέσουμε να την μετασχηματίσουμε. Πιστεύω ότι θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη αυτονομία και μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων σε κάθε σχολική μονάδα και αν εξαιρέσουμε ότι πολλές φορές ο μετασχηματισμός έχει να κάνει και με το οικονομικό κομμάτι και πλέον στην εποχή που ζούμε, την εποχή της κρίσης, όπου όλα είναι μετρημένα, η επιχορήγηση που παίρνει η σχολική μονάδα θα πρέπει να βρεθεί ένας τρόπος ακόμα και αυτές οι κατανομές των χρημάτων, η χρηματοδότηση σχολικών μονάδων που θα γίνει από την κεντρική πολιτεία να λάβει και άλλες παραμέτρους υπόψη της».(E4)

Οι E5, E8 αναφέρονται στη διοίκηση, την κουλτούρα μεταξύ των συναδέλφων και τονίζουν τη διάθεση για συνεργασία. Ενδεικτικά ο E5 αναφέρει: *«Βασικός παράγων είναι η διοίκηση της μονάδας, δεύτερος παράγοντας είναι η κουλτούρα που απορρέει και το κλίμα της σχολικής μονάδας».*

Οι E9, E10 θεωρούν παράγοντες τη στρατηγική και την τεχνική χειρισμού των καταστάσεων, μιλάνε για κοινωνικό και ανοιχτό σχολείο που συμβαδίζει με την κοινωνία, λειτουργεί και είναι σύγχρονο με τις απαιτήσεις της σημερινής εκπαίδευσης. και επισημαίνουν ότι η προσπάθεια αξιολόγησης που έγινε ήταν ένας παράγοντας που μπορούσε να μετασχηματίσει τη σχολική μονάδα σε οργανισμό μάθησης, όμως αυτή είχε γραφειοκρατικό χαρακτήρα και λειτούργησε αρνητικά. Επίσης, πιστεύουν ότι ο σύλλογος διδασκόντων έχει ευθύνη και πρέπει να συνεδριάζει όπως προβλέπεται από τη νομοθεσία για να δίνει λύσεις στα προβλήματα και τον θεωρούν ισχυρό παράγοντα για τον οργανισμό μάθησης. Χαρακτηριστικά λέγεται: *«...βασικό κριτήριο για μένα είναι ένα ανοιχτό σχολείο. Αν δεν έχουμε ένα ανοιχτό σχολείο δεν θα είμαστε σε σύμπνοια με την υπόλοιπη κοινωνία, οπότε δεν θα μπορούμε καλύτερα να μετασχηματιστούμε σε έναν οργανισμό μάθησης που να είναι όμως λειτουργικός και συγχρόνως με τις απαιτήσεις της σχολικής μονάδας».*(E10)

Ως προς την ανάδειξη των ιδιομορφιών της σχολικής μονάδας για την εξέλιξή της ο E1 λέει ότι θα βελτίωνε τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και θα προωθούσε την προσωπική τους εξέλιξη, ο E2 αναφέρει ότι θα βοηθούσε στην προσαρμογή της σχολικής μονάδας στο περιβάλλον που υπάρχει και θα έδινε λύσεις στις ιδιαιτερότητες, οι E3, E4, E5, E8, E9, E10 λένε ότι πρέπει να λαμβάνονται οπωσδήποτε οι ιδιαιτερότητες της σχολικής μονάδας ειδικά όταν επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες και να δίνεται ρεαλιστική λύση στην αντιμετώπιση αυτών, όπως παραδείγματος χάρι η πολυπολιτισμικότητα ενός σχολείου, ώστε να υπάρχει λύση, αλλαγή κουλτούρας και σωστή στάση των εκπαιδευτικών. Ενδεικτικά ο E8 αναφέρει:

«Νομίζω ότι πρέπει και να αναφέρονται, πρέπει να επεξεργάζονται για να αντιμετωπίζονται, αλλά σκέφτομαι και το άλλο, όταν έχεις εξωτερικούς θεσμούς που σε βοηθάνε σε αυτό τον οργανισμό, δεν μπορεί να κρύψεις την

αλήθεια της ιδιαιτερότητας, θα πρέπει να τηλεφωνήσεις για να σε στηρίζουνε, θα πρέπει να δράσεις».

Πιθανή επεξήγηση των παραγόντων δίνεται από τον Ε9 στο έργο του διευθυντή, του υποδιευθυντή και στο σύλλογο διδασκόντων και ο Ε10 εξηγώντας τη θέση του μιλάει για τη δια βίου εκπαίδευση: *«Γιατί το α και το ω είναι η δια βίου εκπαίδευση, είναι κάτι το οποίο αν δεν τηρήσουμε, δεν θα έχουμε ζωντανούς οργανισμούς μάθησης και δεν θα γίνει ποτέ η μετεξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης».*

Ως προς τη συνεργασία Υπουργείου Παιδείας και σχολικής μονάδας ο Ε1, θεωρεί ότι τα κίνητρα προς τους εκπαιδευτικούς, η επιμόρφωση, η διευκόλυνση στην εκπαίδευση, όλα αυτά μπορούν να δημιουργήσουν συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας και αναφέρει: *«Το υπουργείο παιδείας θα μπορούσε αφενός να δώσει κίνητρα στους εκπαιδευτικούς για να, για την επιπλέον επιμόρφωσή τους και να διευκολύνουν όσους από τους συναδέλφους θέλουμε να εξελιχθούν...»*, οι Ε2, Ε3, Ε4, Ε5 ότι είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την κοινή πολιτική και μπορεί να έχει κοινούς στόχους με τη σχολική μονάδα, μιλάνε για την αλλαγή του συστήματος της διοίκησης και προτείνουν ένα σύστημα ευελιξίας και αποκέντρωσης σε συνεργασία με τους φορείς που θα καθορίζει την πορεία της, με σχετική αυτονομία, σύμφωνα με τη γενικότερη πολιτική του Υπουργείου Παιδείας.

Συνοπτικά αποτελέσματα του 3^{ου} άξονα

Στον τρίτο θεματικό άξονα παράγοντες μετασχηματισμού της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης θεωρήθηκαν το προσωπικό ενδιαφέρον, τα κίνητρα της πολιτείας, η αλλαγή της πολιτικής εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών με επίκεντρο και στόχο την ευελιξία των δράσεων και η αλληλεπίδραση μεταξύ των συναδέλφων. Οι νόμοι, η επιμόρφωση, οι συνεδριάσεις είναι παράγοντες ανατροφοδότησης και από το Υπουργείο Παιδείας πρέπει να δίνεται στο εκπαιδευτικό σύστημα αυτονομία και σε κάθε σχολική μονάδα να υπάρχουν προγράμματα επιμόρφωσης. Μεγάλη σημασία δίνεται στη διοίκηση και στην κουλτούρα και λέγεται ότι είναι υποχρεωτική η μεταμόρφωση της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης, γιατί το αποτέλεσμα

είναι αμφίδρομο μεταξύ των διεθνών εξελίξεων και της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. Απαιτείται ένα ανοιχτό σχολείο που θα συνδέεται με την κοινωνία και επιμένουν στη διάθεσή της συνεργασίας και της προσφοράς από τον εκπαιδευτικό με υπευθυνότητα για το έργο του.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και μπορούν να μετασχηματίσουν την εκπαιδευτική μονάδα σε οργανισμό μάθησης και αυτός ο μετασχηματισμός μπορεί να πάρει διάφορες κατευθύνσεις με σκοπό την εξέλιξη της μονάδας. Οι περισσότεροι παράγοντες φαίνεται να είναι εξωγενείς και αμέσως δίνεται η αίσθηση ότι οι περισσότεροι ψάχνουν το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας δια μέσου αυτών των παραγόντων και δεν υιοθετούν τον κριτικό στοχασμό που πηγάζει από τις εμπειρίες και την προσωπικότητά τους.

Το γραφειοκρατικό σύστημα είναι υπεύθυνο για τη δέσμευση του διοικητικού και του εκπαιδευτικού έργου και είναι αρνητικός παράγοντας για την εξέλιξη του οργανισμού μάθησης. Οι εκπαιδευτικοί με τους θεσμούς, όπως ο σύλλογος διδασκόντων, ευθύνονται και αυτοί για τις αποφάσεις, για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και η μονάδα πρέπει να αξιολογείται όχι στα πλαίσια του γραφειοκρατικού χαρακτήρα της, αλλά στις δομές και λειτουργίες της για να μπορέσει να εξελιχθεί σε οργανισμό μάθησης.

Οι ιδιαιτερότητες των σχολικών μονάδων πρέπει να αναδεικνύονται, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζονται ρεαλιστικά και είναι απαραίτητη αυτή η ανάδειξη, ειδικά σε σχολεία που έχουν διάφορα προβλήματα. Αυτά, συνήθως, είναι τα μαθησιακά, η πολυπολιτισμικότητα, η τοπική κουλτούρα που οπωσδήποτε επηρεάζει την εξέλιξη της σχολικής μονάδας και όλα αυτά, με τη συνεργασία όλων, μπορούν να δημιουργήσουν ένα νέο περιβάλλον κουλτούρας. Αυτό θα είναι σύγχρονο με τις τοπικές και διεθνείς απαιτήσεις και θα χαρακτηρίζεται από εξέλιξη και όχι στασιμότητα. Η ανάδειξη των ιδιαιτεροτήτων, όποιες και να ναι αυτές, μπορούν να βοηθηθούν με υποστηρικτές και οργανωτικές δομές και να δίνονται λύσεις σε αυτές με τη στήριξη των φορέων και των κοινωνικών οργανισμών και θεσμών.

Για την καλή οργάνωση της σχολικής μονάδας απαιτείται κοινή πολιτική από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς και το σύλλογο διδασκόντων και συνεργασία αυτών με την ευρύτερη κοινωνία και το Υπουργείο Παιδείας. Υπάρχουν βέβαια προβλήματα, γιατί το μισό προσωπικό των σχολείων δεν είναι μόνιμο και θεωρούν ότι είναι αναγκαίο να δώσουμε κίνητρα στους εκπαιδευτικούς για επιμόρφωση και να υπάρχει διευκόλυνση στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι οργανωσιακές προϋποθέσεις συνεπάγονται την καλύτερη οργάνωση της σχολικής μονάδας, ώστε να ρυθμίζονται καταστάσεις, να υπάρχει κοινή πολιτική και κοινοί στόχοι. Η σχολική μονάδα να συνεργάζεται με φορείς και να καθορίζει την πορεία της με σχετική αυτονομία σύμφωνα με τη γενικότερη πολιτική του Υπουργείου, γιατί αλλιώς το συγκεντρωτικό σύστημα δεν μπορεί να επιτρέψει στη σχολική μονάδα να έχει ρεαλιστικές επιδιώξεις για να μπορεί να χειρίζεται τις ιδιαιτερότητές της. Δίνεται έμφαση στο έργο του διευθυντή, του υποδιευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων και εμφανίζεται η ανάγκη της δια βίου εκπαίδευσης.

4^η Θεματική ενότητα

Θεσμικές και οργανωσιακές προϋποθέσεις ανάπτυξης και αποτελέσματα του οργανισμού μάθησης.

Στο τέταρτο μέρος γίνεται συζήτηση για τις θεσμικές και οργανωσιακές προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα αυτών στους οργανισμούς μάθησης. Ζητούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών για την πιστή ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του Υπουργείου Παιδείας και για το αν οι σκοποί και οι στόχοι της σχολικής μονάδας, που προτείνονται από αυτό, μπορούν να μετασχηματίσουν τη σχολική μονάδα σε οργανισμό μάθησης.

Ως προς την ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του Υπουργείου Παιδείας, οι Ε3, Ε10 λένε ότι δεν ακολουθούν τις προϋποθέσεις αυτές και προσαρμόζουν και προσαρμόζονται στις καταστάσεις, τις ανάγκες και την κουλτούρα της σχολικής μονάδας και προτείνουν ευελιξία στους σκοπούς και τους

στόχους των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων με σκοπό τη στήριξη της σχολικής μονάδας, ώστε να ανταποκριθεί στο ρόλο της.

«Ωραία, δεν νομίζω ότι πρέπει να ακολουθούμε πιστά όλες τις προϋποθέσεις και τις εντολές από όπου κι αν προέρχονται, νομίζω ότι όλα πρέπει να είναι προσαρμοσμένα σχετικά με τις ανάγκες και τις καταστάσεις που βρίσκομαι, στη στιγμή για την ιδιαιτερότητα της σχολικής μονάδας και την κουλτούρα που επικρατεί σε κάθε χώρο...»(E3).

Οι E4, E5, E6 λένε ότι η ακολουθία και η τήρηση των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων τροφοδοτεί τη γραφειοκρατία, ότι αυτές αναστέλλουν τον μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας και πιστεύουν όμως ότι οι φορείς μόρφωσης, με αλλαγή κουλτούρας, μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας και συγκεκριμένα ο E2 λέει: *«Το γραφειοκρατικό σύστημα είναι επίσης ένας παράγοντας που μπορεί να μπλοκάρει την ανάπτυξη του οργανισμού μάθησης και την βελτίωση του».*

Οι E1, E7, E8, E9 λένε ότι δεν πρέπει να υπάρχει ισοπέδωση και ότι τα αναλυτικά προγράμματα μπορούν να βοηθήσουν τη σχολική μονάδα για την εξέλιξη της, ότι μπορεί να γίνει σωστή διαχείριση με υπεύθυνη στάση ως προς την ακολουθία αυτών των προϋποθέσεων και ότι η ακολουθία αυτών των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων είναι υπέρ του εκπαιδευτικού και ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται μέσω αυτών των διαδικασιών και διεργασιών. Ενδεικτικά ο E8 αναφέρει: *«Δεν μπορεί να τα ισοπεδώσουμε όλα, κάποια που προωθούν το μαθησιακό... αναφέρουμε τα αναλυτικά προγράμματα, θα το κάνω».* Αξιολογή είναι η άποψη του E9 που λέει:

«Το υπουργείο παιδείας είναι υπεύθυνο για το στρατηγικό σχεδιασμό, ενώ τα σχολεία για το λειτουργικό, ο προγραμματισμός και σχεδιασμός, εμείς δεν έχουμε λόγο πάνω στη στρατηγική εφόσον η στρατηγική καθορίζεται κεντρικά, είμαστε υποχρεωμένοι να την εφαρμόσουμε, γιατί έτσι θα μπορεί να γίνει καλύτερα και αξιολόγηση».

Ως προς τους σκοπούς και τους στόχους της σχολικής μονάδας που προτείνονται από το Υπουργείο Παιδείας και το μετασχηματισμό της σε οργανισμό μάθησης οι E1, E2, E3, E4, E8, E9 λένε ότι οι σκοποί και στόχοι είναι σωστοί, αλλά πρέπει να έχουμε

κριτική στάση απέναντι τους και να δρούμε ανάλογα με τα δεδομένα και την κουλτούρα της σχολικής μονάδας και αν έχουμε κοινό στόχο και κοινό όραμα, μπορεί να μετασχηματιστεί σε οργανισμό μάθησης με τη συνεχή ανανέωση και εκσυγχρονισμό της. Ενδεικτικά ο Ε1 λέει:

«Οι σκοποί και στόχοι του αναλυτικού προγράμματος, σε θεωρητικό επίπεδο, πιστεύω ότι είναι σωστοί, αλλά δεν θα πρέπει να τους ακολουθούμε δογματικά και θα πρέπει να υπάρχει μία κριτική στάση απέναντι τους ανάλογα με τα δεδομένα της κάθε σχολικής μονάδας».(Ε1)

Οι Ε5, Ε6, Ε10 πιστεύουν ότι οι στόχοι και οι σκοποί του Υπουργείου Παιδείας είναι γενικοί και δεν μπορούν να λάβουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες της σχολικής μονάδας και ότι ο εκπαιδευτικός και η σχολική μονάδα πρέπει να μπορούν να διαμορφώνουν τους στόχους και τους σκοπούς στα δικά τους μέτρα, δίνουν έμφαση στην αυτονομία της σχολικής μονάδας, αλλά λένε ότι δεν φτάνει μόνο αυτό και ότι χρειάζονται κατευθυντήριες γραμμές από το κράτος και ότι οι στόχοι πρέπει να συζητούνται μέσα στη σχολική μονάδα. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε:

«Οι στόχοι οι οποίοι καθορίζονται από το υπουργείο είναι πάρα πολύ γενικοί και δεν μπορούν να συμπεριλάβουν τις ιδιαιτερότητες της κάθε σχολικής μονάδας, για παράδειγμα της συγκεκριμένης, οπότε δεν θα έπρεπε να έχουμε στόχους τους ειδικούς, για τη συγκεκριμένη περίπτωση Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δηλαδή, θα έπρεπε ο εκπαιδευτικός οργανισμός να διαμορφώνει την εκπαιδευτική πολιτική επέκτασης του σύμφωνα με κάποια κεντρική κατεύθυνση, αλλά εδώ μιλάμε περισσότερο για λειτουργικούς στόχους και όχι στρατηγικούς στόχους».(Ε5)

Συνοπτικά αποτελέσματα του 4^{ου} άξονα

Στην τέταρτη θεματική ενότητα ως προς τις τεχνικές και οργανωσιακές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και τα αποτελέσματα του οργανισμού μάθησης, ειδικά η ακολουθία αυτών των προϋποθέσεων, αρκετές φορές μπλοκάρει το σχολείο γιατί έτσι δεν μπορεί να είναι ευέλικτο και οδηγείται σταδιακά, όλο και περισσότερο, στη γραφειοκρατία.

Δεν μπορεί να αναγνωρίσει τις προϋποθέσεις και να προσαρμοστεί στις καταστάσεις, τις ανάγκες και την κουλτούρα της σχολικής μονάδας. Όλα αυτά αναστέλλουν το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης και δημιουργείται μια στασιμότητα που δεν είναι ικανή να οδηγήσει στις απαραίτητες αλλαγές στο να δημιουργηθεί ένας οργανισμός μάθησης. Επιμένουν οι εκπαιδευτικοί στην ευελιξία της σχολικής μονάδας και στους σκοπούς της κάθε μονάδας, ξεχωριστά, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στο ρόλο της.

Οι σκοποί και οι στόχοι βέβαια του Υπουργείου Παιδείας είναι σωστοί, αλλά πρέπει να έχουμε απέναντι σε αυτούς μια κριτική στάση και ανάλογα με τα δεδομένα της σχολικής μονάδας να γίνονται τροποποιήσεις, ώστε να φτάσουμε στο θεμιτό αποτέλεσμα. Να υπάρχει μια κοινή πολιτική μεταξύ Υπουργείου Παιδείας και σχολικής μονάδας, ώστε να ρυθμίζονται οι κοινοί στόχοι, να υπάρχει ευελιξία ως προς τους στόχους και τους σκοπούς της σχολικής μονάδας για να μπορέσει να μετασχηματίσει όλη αυτήν τη μάθηση και στο ευρύτερο περιβάλλον. Η αυτονομία της σχολικής μονάδας βέβαια και πάλι δεν φτάνει από μόνη της, πρέπει να υπάρχουν και οι κατευθυντήριες γραμμές από το κράτος και οι στόχοι να συζητιούνται μεταξύ αυτών. Τότε μπορεί να υπάρχει μια εξέλιξη της σχολικής μονάδας, όταν υπάρχει συνεχής ανανέωση και εκσυγχρονισμός που συνοδεύεται με την απαραίτητη ευελιξία για την αντιμετώπιση των καταστάσεων.

5^η Θεματική ενότητα

Ο ρόλος των εκπαιδευτικών, της διοίκησης, της ηγεσίας και της κουλτούρας

Σε αυτή την ενότητα ερευνάται ο ρόλος των εκπαιδευτικών, της διοίκησης, της ηγεσίας και της κουλτούρας. Στις κατηγορίες που αναφερόμαστε ζητούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών για το ρόλο τους στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης, για τις δράσεις των σχολικών μονάδων που συμβάλλουν στην εξέλιξη αυτή, για την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ως οργανισμό μάθησης, για τις ατομικές προσπάθειες που κάνουν οι εκπαιδευτικοί για τον μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας και αναζητούμε αν υπάρχει σχέση μεταξύ οργανισμού μάθησης και ποιοτικού εκπαιδευτικού έργου.

Ως προς τον ρόλο των εκπαιδευτικών για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας οι E1, E2, E5 αναφέρουν ότι είναι προσωπική ευθύνη του καθενός και ότι το δημόσιο σχολείο επενδύει στο φιλότιμο των εκπαιδευτικών, ότι οι εκπαιδευτικοί συμβάλλουν, όταν υπάρχει σωστός προγραμματισμός και κίνητρα και επιμένουν στη δια βίου μάθηση και εκπαίδευση.

«Το σημερινό δημόσιο σχολείο επενδύει αρχικά στο φιλότιμο των εκπαιδευτικών... οι ίδιοι αναλαμβάνουν έναν επιπλέον ρόλο για να βελτιώσουν τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, έτσι ώστε να ισορροπήσουν σε αυτό το σύστημα το εκπαιδευτικό». (E2)

Οι E4, E6, E8, E9, E10 λένε ότι ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι δεδομένος, απαραίτητος, λειτουργικός και σημαντικός και υπάρχει πρόβλημα, όταν δεν υπάρχει η συνεργασία με τους άλλους και ότι σε μια μονάδα που εξελίσσεται, αυτή πρέπει να χρησιμοποιεί τα προσόντα και τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών. Επίσης, λένε ότι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να συμμετέχουν στις διεργασίες της σχολικής μονάδας και τονίζουν την εμπιστοσύνη που πρέπει να έχει η σχολική μονάδα στις δυνατότητες των εκπαιδευτικών. Ενδιαφέρουσα είναι η πολύπλευρη απάντηση του E6:

«Εφόσον είπαμε ότι το σχολείο... εξελίσσεται και φυσικά σημαντικός είναι ο ρόλος του εκπαιδευτικού στην εξέλιξη αυτή των οργανισμών, ο

μετασχηματισμός μπορεί να πάρει διάφορες κατευθύνσεις εφόσον μιλάμε τη θετική πλευρά της εξέλιξη... είμαι εκπαιδευτικός οποίος έχει κάνει μεταπτυχιακό, έχει κάνει διδακτορικό πάνω στο κείμενο- γλωσσολογία και διδακτική της γλώσσας, το υπουργείο παιδείας δεσμεύτηκε και μου έδωσε εκπαιδευτική, ... τελείωσα επέστρεψα και το αποτέλεσμα είναι αντί να επενδύσει πάνω μου, είναι το μόνο πράγμα, το οποίο δεν κάνεις, που για μένα είναι ένας από τους βασικούς ρόλους του εκπαιδευτικού στο μετασχηματισμό, αλλά από την άλλη είναι πάλι για πάντα ότι αυτό είναι ένα πλαίσιο, μια κατάσταση».

Ως προς τις δράσεις της σχολικής μονάδας που συμβάλλουν στην εξέλιξη της σε οργανισμό μάθησης, οι E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10 επικεντρώνονται στην επικοινωνία και την κατάρτιση των εκπαιδευτικών, στην ανατροφοδότηση και στη συνεργασία με τα εκπαιδευτικά προγράμματα και στην προώθηση των εκπαιδευτικών, από τη σχολική μονάδα, σε μεταπτυχιακά προγράμματα, με σκοπό την εξέλιξή τους. Επίσης, ότι σχολική μονάδα πρέπει να λειτουργεί ως ανοιχτό σχολείο στην κοινωνία με κατεύθυνση και επαφή προς τον πολίτη και ότι σε αυτά βοηθούν οι ημερίδες ενημέρωσης και τα εκπαιδευτικά σεμινάρια. Αντιπροσωπευτική είναι η άποψη του E2:

«... πρέπει να είναι ανοιχτό προς τις δράσεις, προς την κοινωνία, είναι ένα θέμα το οποίο πρέπει να το δούμε και στο θέμα διοίκησης, γιατί αφορά τις διοικητικές δομές, που με στοχευόμενη κατεύθυνση, μπορεί να δώσει μία κατεύθυνση προς τους εκπαιδευτικούς... ίσως με κάποιες ημερίδες ενημέρωσης, με κάποια εκπαιδευτικά σεμινάρια, με θέματα ίσως που αφορούν τους γονείς,.. έτσι ώστε να μπορεί ο πολίτης να έρθει σε καλύτερη επαφή με τον εκπαιδευτικό».(E2)

Ως προς την ικανοποίηση από τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ως οργανισμός μάθησης, οι E1, E2, E10 λένε ότι η σχολική μονάδα δεν λειτουργεί, γιατί δεν υπάρχουν οι προϋποθέσεις και ο δρόμος προς αυτή την πορεία δεν υπάρχει, ότι στη σχολική μονάδα δεν υπάρχει μονιμότητα στις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών είναι δύσκολη, γιατί δεν υπάρχει συνεργασία. Ο E10 λέει: «Λειτουργεί ελάχιστα, θα μπορούσαμε να κάνουμε περισσότερες ενέργειες, θα

έπρεπε να είμαστε λίγο πιο ανοιχτοί προς την κοινωνία, φυσικά αυτό πολλοί εκπαιδευτικοί το φοβούνται, γιατί θα πρέπει να περάσουν τα εσκαμμένα».

Οι E4, E5, E9 λένε ότι ο σχολικός οργανισμός κάποιες φορές πετυχαίνει τους στόχους μαζί με το εκπαιδευτικό προσωπικό και ότι είναι ικανοποιημένοι, όταν βλέπουν ευτυχισμένους μαθητές και εκπαιδευτικούς να έρχονται με όρεξη στο σχολείο και ότι έτσι δημιουργούνται οι προϋποθέσεις και η πορεία για επαγγελματική κατεύθυνση όλων και ότι προσπαθούν για τη συνεργασία μέσα στο σχολείο, μέσα στη σχολική μονάδα και θα ήθελαν ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία. Ειδικά ο E5 αναφέρει:

«Όταν βλέπω ευτυχισμένους μαθητές να έρχονται με όρεξη σχολείο χωρίς να το αποφεύγουν, όταν θα μειωθεί η διαρροή φοίτησης των μαθητών και όταν κάποιοι που προέρχονται από χαμηλό κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο, θα μπορούν να κάνουν το άλμα να προχωρήσουν πιο πέρα είτε θεωρητικά είτε με κάποια επαγγελματική κατεύθυνση» (E5).

Ως προς τις ατομικές προσπάθειες για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης οι E1, E2, E4, E5, E10 επιμένουν ότι πρέπει να γίνεται συλλογική προσπάθεια και από τους άλλους και να υπάρχει καθοδήγηση, πρωτοβουλία στο άνοιγμα του σχολείου προς τον πολίτη, προώθηση του συνεργατικού κλίματος, αλλαγή κουλτούρας και προώθηση καινοτομιών και προγραμμάτων που έχουν ρεαλιστική επίτευξη στόχων. Ενδεικτική των παραπάνω είναι η άποψη του E4:

«Θα πρέπει και ο δικός μας προγραμματισμός να είναι σε βάθος χρόνου, ... στόχους εφικτούς, ... δηλαδή ποιες δυνατότητες έχουμε και βάσει της υφιστάμενης νομοθεσίας ή της ελευθερίας που έχουμε κάθε φορά να βάζουμε τους συγκεκριμένους στόχους τους οποίους πιστεύουμε ότι υπάρχει περίπτωση να υλοποιηθούν... Οι στόχοι που βάζει σχολική μονάδα και προσπαθεί βήμα-βήμα, όπως είπα στην αρχή, πρέπει να είναι στόχοι που μπορούμε να τους υλοποιήσουμε, σε πρώτη φάση με ένα στόχο και να πάμε στον επόμενο».(E4)

Οι E7, E8, E9 αναφέρουν την οργάνωση του τεχνολογικού εξοπλισμού και την παροχή της δυνατότητας καινοτομίας στους μαθητές και αξιοποίηση των ικανοτήτων

τους, την ανταλλαγή των εμπειριών στα διάφορα μαθησιακά και εκπαιδευτικά ζητήματα, τη βοήθεια και τη στήριξη του διευθυντή, επειδή πιστεύουν στο έργο του και ότι με αυτό τον τρόπο βοηθάνε και στο μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης. *«Σε κάθε τάξη μπήκε προτζέκτορας... σχολική βιβλιοθήκη, τα παιδιά παρουσιάζουν τρόπους που μπορεί και προχωράει λίγο μπροστά το σχολείο, επίσης έχουμε και τις κατασκευές των παιδιών».*(E7)

Ως προς την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου σε σχέση με τον οργανισμό μάθησης οι E1, E2, E4, E5, E8, E9 E10 λένε ότι η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου έχει άμεση σχέση με τον οργανισμό μάθησης, γιατί ο εκπαιδευτικός είναι ενεργός, μορφωμένος και συμμετοχικός στις διαδικασίες και διεργασίες της σχολικής μονάδας, ότι η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου θα στηρίζει το σχολείο στο διεθνή χώρο. Επίσης, ότι είναι προϋπόθεση για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης και θεωρούν υποχρέωση του εκπαιδευτικού να παρέχει ποιότητα στο έργο του με λειτουργικό προγραμματισμό πάνω στις ανάγκες της σχολικής.

«Ναι φυσικά γιατί πιστεύω ότι η ποιότητα της εκπαίδευσης έχει να κάνει με την ποιότητα του εκπαιδευτικού. Αν ο εκπαιδευτικός είναι μορφωμένος είναι ενεργός και συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα και τότε και το παρεχόμενο εκπαιδευτικό έργο θα αναβαθμιστεί σημαντικά».(E1)

Ως προς την τήρηση του αναλυτικού και ωρολογίου προγράμματος οι E1, E3, E4, E5, E8, E9, E10 λένε ότι προσπαθούν να τηρήσουν το ωρολόγιο και αναλυτικό πρόγραμμα, αλλά κάποιες φορές το τροποποιούν ανάλογα με τις ανάγκες της σχολικής μονάδας και προσαρμόζουν το αναλυτικό πρόγραμμα στις ιδιαιτερότητες της σχολικής μονάδας και ότι η τήρηση εξυπηρετεί τους εκπαιδευτικούς, είναι ευκολία, λειτουργικά εργαλεία και λίγες φορές τα διαφοροποιούν, ανάλογα με τις περιστάσεις, ότι είναι απαραίτητο να τηρούνται και ότι είναι χρήσιμοι οι οδηγοί των αναλυτικών προγραμμάτων και ότι οι εκπαιδευτικοί εκεί μπορούν να βρουν τους στόχους και τους σκοπούς των μαθημάτων και πρέπει να τους λαμβάνουν υπόψη. O E9 λέει: *«Θεωρώ ότι το αναλυτικό και το ωρολόγιο πρόγραμμα πρέπει να ακολουθείτε πιστά γιατί εκεί περιγράφονται οι στόχοι...»*, ενώ ο E10 λέει:

«Προσπαθούμε να κινηθούμε στο πλαίσιο του Υπουργείου Παιδείας, αλλά όμως αυτό σχετίζεται με το πρόγραμμα, με τις πραγματικές ανάγκες της τάξης και όχι πρόγραμμα μόνο για να το κάνω... Διαφοροποιώ εκεί που μπορώ και δίνω περισσότερο βαρύτητα εκεί που νομίζω ότι τα παιδιά θα πρέπει να είναι καλύτερα για να ανταποκριθούν στις ανάγκες της κοινωνίας».(E10)

Οι E2, E6, E7 αναφέρουν ότι ανήκουν στην καθιερωμένη πρακτική, στο γραφειοκρατικό σύστημα και πρέπει να υπάρχει ανάγκη προσαρμογής στις ιδιαιτερότητες της σχολικής μονάδας, ότι τα προγράμματα είναι τόσο ολοκληρωμένα μέχρι που φτάνουν στο επίπεδο της γραφειοκρατίας. Ειδικά ο E6 λέει: *«Το πρόγραμμα υπάρχει, ιδιαίτερα είναι τόσο σαφείς οι οδηγίες, τα προγράμματα, το γνωστικό αντικείμενο, που στην κυριολεξία δεν δίνουν καμία ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς...».*(E6)

Για τους εκπαιδευτικούς που δεν συμμετέχουν στις διεργασίες για την εξέλιξη των σχολικών μονάδων οι E1, E8, E10 λένε ότι παράγοντες είναι η άγνοια, ο φόβος να μην εκτεθούν και να μην κριθούν από τους άλλους, αναφέρονται σε οικογενειακούς λόγους, στην έλλειψη διάθεσης και την υπηρεσιακή κατάσταση τους, ότι αρκετοί από αυτούς έχουν πολλά χρόνια προϋπηρεσίας, υπάρχει επαγγελματική εξουθένωση και ότι βλέπουν το επάγγελμα του εκπαιδευτικού ως βιοποριστικό επάγγελμα και μόνο. Χαρακτηριστικά ο E1 λέει: *«Πιστεύω ότι ο κύριος λόγος αυτής της άρνησης... είναι η άγνοια και ο φόβος, μην εκτεθεί... σε μία διαδικασία η οποία ενδεχομένως να οδηγήσει σε μία κρίση απέναντι στους άλλους.»*

Οι E2, E3, E4, E5 λένε απλά ότι κάποιοι εκπαιδευτικοί δεν συμμετέχουν στις σχολικές δραστηριότητες, ότι δεν υπάρχει κίνητρο, το εργασιακό πρόβλημα είναι μεγάλο, η διαχείριση των καταστάσεων και των προβλημάτων που θα έρθουν γίνονται μόνο με αλλαγή κουλτούρας και ανατροφοδότηση της κουλτούρας των εκπαιδευτικών, αναφέρουν αιτίες τις οικογενειακές υποχρεώσεις, αλλά θεωρούν ότι κατά βάση είναι η μειωμένη προσπάθεια, τις θεωρούν όλες τις παραπάνω δικαιολογίες και ότι προσπαθούν περισσότερο για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας αυτοί που έχουν προσωπικά κίνητρα, ότι οι εκπαιδευτικοί δεν συμμετέχουν, γιατί έχουν προσωπικούς λόγους και ίσως επειδή η σχολική μονάδα έχει χαμηλό επίπεδο και ότι δεν πρέπει να ασχοληθούν περισσότερο από το είναι αναγκαίο.

Αντιπροσωπευτικά ο Ε2 λέει: *«Αρχικά πιστεύω ότι δεν υπάρχει κίνητρο.... Ο άλλος λόγος είναι το εργασιακό. ...μας οδηγεί εύκολα σε στασιμότητα, ... ίσως μια αλλαγή θέσης εργασίας να τους ανατροφοδοτήσει».*

Ο Ε7 λέει ότι χρειάζεται καθοδήγηση, κίνητρο και το καλό παράδειγμα απέναντι στους εκπαιδευτικούς που δεν θέλουν να συμμετέχουν και αναφέρει: *«Σε αυτό το σχολείο οι εκπαιδευτικοί έχουν υπηρεσία 31, 32, 33 χρόνια κανείς δεν κάνει κάτι από μόνος του αν δεν μπει κάποιος μπροστά».*

Συνοπτικά αποτελέσματα του 5^{ου} άξονα

Στον 5^ο θεματικό άξονα για το ρόλο των εκπαιδευτικών, της διοίκησης, της ηγεσίας και της κουλτούρας στη σχολική μονάδα φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί παίζουν μεγάλο ρόλο στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας. Είναι προσωπική ευθύνη των ίδιων όχι μόνο για την εξέλιξη του οργανισμού αλλά και για τη δια βίου μάθησή τους, αλλά δεν υπάρχει στήριξη από την κεντρική εξουσία. Το δημόσιο επενδύει στο φιλότιμο των εκπαιδευτικών και στις προσπάθειες που γίνονται μεμονωμένα από τους ίδιους. Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να συμβάλλουν με το σωστό προγραμματισμό και με τα κίνητρα της πολιτείας στην εξέλιξη του οργανισμού σε οργανισμό μάθησης. Υπάρχουν εκπαιδευτικοί που έχουν προσόντα και δεξιότητες, αλλά η ίδια η σχολική μονάδα δεν αναπτύσσει και δεν αξιοποιεί αυτές τις ικανότητες με αποτέλεσμα να χάνεται ένα πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό. Ο λειτουργικός ρόλος της σχολικής μονάδας παρεμποδίζεται διότι δεν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας και της κοινωνίας. Ειδικά οι εκπαιδευτικοί που δε συνεργάζονται και δεν συμμετέχουν στις διεργασίες της σχολικής μονάδας είναι ανασταλτικός παράγοντας. Άρα, πρέπει να κερδηθεί η εμπιστοσύνη στις δυνατότητες των εκπαιδευτικών και την αξιοσύνη τους για να μπορέσουν να μετασχηματίσουν και να εξελίξουν τη σχολική μονάδα.

Η ίδια η σχολική μονάδα μπορεί να συμβάλλει στην εξέλιξή της σε οργανισμό μάθησης δημιουργώντας περιβάλλον όπου θα προωθούνται τα εκπαιδευτικά προγράμματα, δίνοντας κίνητρα στους εκπαιδευτικούς για μεταπτυχιακά

προγράμματα. Ζητούμενη είναι η προσωπική αλληλεπίδραση με στόχο ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία με κατεύθυνση προς τον πολίτη, με ημερίδες ενημέρωσης και εκπαιδευτικά σεμινάρια. Η επικοινωνία και η ανατροφοδότηση της συνεργασίας για βελτίωση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου, η αλλαγή της νοοτροπίας και η επιμόρφωση των μελών της στη νέα προσέγγιση της σχολικής μονάδας, τα ευρωπαϊκά προγράμματα οι καλλιτεχνικές δραστηριότητες και συνεργασίες με φορείς βοηθούν στην εξέλιξη αυτή. Τονίζεται ακόμα μια φορά η αύξηση της αυτονομίας και η εξειδικευμένη διοικητική και οικονομική διαχείριση της σχολικής μονάδας και η αποδέσμευση της από το γραφειοκρατικό σύστημα. Ένα ικανό περιβάλλον προγραμματισμού, ευέλικτο, με καινοτόμα προγράμματα θα ανατροφοδοτήσει τις συλλογικές δράσεις και θα αντιμετωπίσει συνολικά τις ιδιαιτερότητες. Τα προβλήματα της σχολικής μονάδας μπορούν να αντιμετωπιστούν και η σχολική μονάδα σε συνεργασία με όλους τους παραπάνω παράγοντες μπορεί να εξελιχθεί με μεγάλη προσπάθεια, αλλά είναι δυνατό, σε οργανισμό μάθησης.

Οι εκπαιδευτικοί, στη μέχρι τώρα λειτουργία των σχολικών μονάδων, δεν είναι ικανοποιημένοι από τη λειτουργία των μονάδων αυτών ως οργανισμοί μάθησης. Αρκετοί λένε ότι δεν λειτουργεί καν, γιατί δεν υπάρχει ο δρόμος προς αυτήν την κατεύθυνση, δεν υπάρχει μονιμότητα στις σχέσεις των συναδέλφων, ούτε ανάληψη πρωτοβουλιών και δεν υπάρχει συνεργασία του σχολικού οργανισμού με τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς. Οι κοινοί στόχοι φέρνουν την ικανοποίηση στη σχολική μονάδα και ως οργανισμός δίνει έμφαση στους μαθητές και στους εκπαιδευτικούς που όλοι είναι ευτυχισμένοι και έχουν μια κοινή πορεία προς την επαγγελματική κατεύθυνση και εξέλιξη. Το δυνατό σημείο όλων για την ικανοποίηση και τη λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι πάλι η δυνατότητα συνεργασίας για ένα κοινωνικό σχολείο.

Ατομικές προσπάθειες γίνονται, αλλά χρειάζεται κοινή προσπάθεια από όλους και κάποια συγκεκριμένη καθοδήγηση. Η πρωτοβουλία στο άνοιγμα του σχολείου στον πολίτη και η προώθηση του συνεργατικού κλίματος είναι από τις προσπάθειες που είναι αναγκαίες, ώστε να αλλάξει η κουλτούρα και να προωθηθούν καινοτόμα προγράμματα σε βάθος χρόνου που θα έχουν ρεαλιστική επίτευξη των στόχων. Τα ευρωπαϊκά προγράμματα μπορούν να αλλάξουν την κουλτούρα και τη νοοτροπία της

σχολικής μονάδας, αλλά για όλα αυτά πρέπει να υπάρχει υλικοτεχνική υποδομή, όπως βιβλιοθήκη τεχνολογικός εξοπλισμός και να δίνεται δυνατότητα καινοτομίας στους μαθητές για την αξιοποίηση των ικανοτήτων τους. Ο διευθυντής μαζί με την στήριξη των εκπαιδευτικών και την ανταλλαγή εμπειριών σε μαθησιακά και εκπαιδευτικά ζητήματα, μπορεί να προωθήσει καινοτόμα προγράμματα και να επιταχύνει την εξωστρέφεια της σχολικής μονάδας στην κοινωνία.

Η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου έχει σχέση με τον οργανισμό μάθησης. Ένας εκπαιδευτικός, όταν είναι ενεργός, μορφωμένος, συμμετέχει στις διαδικασίες και διεργασίες της σχολικής μονάδας, στηρίζει με αυτόν τον τρόπο το σχολείο και το οδηγεί στο διεθνή χώρο. Η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου είναι προϋπόθεση για τον μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας. Είναι, βέβαια, υποχρέωση του εκπαιδευτικού να παρέχει ποιότητα, γιατί μόνο με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός μάθησης θα έχει άμεσο αποτέλεσμα. Ο συνδυασμός των παραπάνω, ο λειτουργικός προγραμματισμός και η αναγνώριση των αναγκών και ιδιαιτεροτήτων της, θα μπορέσουν να εξελίξουν την επαγγελματικότητα της σχολικής μονάδας και του εκπαιδευτικού.

Τα ωρολόγια και τα αναλυτικά προγράμματα σπουδών, κάποιες φορές, οδηγούν στο γραφειοκρατικό χαρακτήρα των σχολικών μονάδων και χρειάζεται να προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες της σχολικής μονάδας. Η τήρησή τους εξυπηρετεί τους εκπαιδευτικούς, ειδικά τους νέους, γιατί είναι λειτουργικά εργαλεία, είναι ευκολία, οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι και τοποθετημένοι σωστά, αλλά τονίζεται και η ανάγκη να μπορούν να διαφοροποιούνται ανάλογα με τις περιστάσεις και τις ικανότητες του μαθητικού δυναμικού και της κουλτούρας της κοινωνίας. Αρκετοί εκπαιδευτικοί αλλάζουν τα αναλυτικά προγράμματα και τα προσαρμόζουν στις συνθήκες της σχολικής μονάδας. (Τονίζεται βέβαια και πάλι ότι τα αναλυτικά και ωρολόγια προγράμματα είναι χρήσιμοι οδηγοί και ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους εκπαιδευτικούς. Εκεί περιγράφονται οι στόχοι και οι σκοποί, αλλά από μόνα τους δεν είναι αρκετά για να μπορέσουν να δημιουργήσουν έναν οργανισμό μάθησης).

Οι εκπαιδευτικοί που δεν συμμετέχουν στις διεργασίες για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης είναι πραγματικά ένα πρόβλημα για την πορεία της. Επισημαίνεται ότι η άγνοια, ο φόβος και η κρίση από τους άλλους είναι παράγοντες που οδηγούν τους εκπαιδευτικούς στο να μη συμμετέχουν στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας. Δεν υπάρχει βέβαια και το κίνητρο, το εργασιακό πρόβλημα είναι μεγάλο, οι οικογενειακές υποχρεώσεις όλα αυτά οδηγούν στη μειωμένη προσπάθεια και κάποιοι υποστηρίζουν ότι συμμετέχουν στις διεργασίες, αυτοί που έχουν προσωπικό κίνητρο. Άλλοι, θεωρούν ότι η σχολική μονάδα έχει χαμηλό επίπεδο και ότι δεν είναι δυνατόν να αλλάξει τίποτα και με αυτόν τον τρόπο βολεύονται στην ησυχία τους. Αρκετοί, βλέπουν το επάγγελμα του εκπαιδευτικού καθαρά βιοποριστικά και πρέπει να τονιστεί ότι αυτοί που έχουν αυτή τη στάση, συνήθως, έχουν και πολλά χρόνια προϋπηρεσίας. Είναι επίσης σημαντικό να ειπωθεί ότι κάποιοι έχουν οδηγηθεί, λόγω της οικονομικής κρίσης αλλά και της επαγγελματικής πίεσης, σε εξουθένωση που είναι ο κυριότερος ανασταλτικός παράγοντας στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας

6^η Θεματική ενότητα

Επίδραση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού μάθησης

Στο έκτο μέρος συζητιέται η επίδραση και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού μάθησης, οι κατηγορίες που ερευνώνται είναι η σχολική μονάδα και η συμβολή της στην αποτελεσματικότητά και ποιότητα, η επικοινωνία των συναδέλφων, του διευθυντή και των γονέων, η στήριξη του Υπουργείου Παιδείας και άλλων φορέων σε θέματα και προβλήματα των εκπαιδευτικών, σχετικά με τους οργανισμούς μάθησης.

Ως προς τη συμβολή της σχολικής μονάδας στην αποτελεσματικότητα και στην ποιότητά, οι E1, E3, E4, E5, E9 λένε ότι επειδή η εκπαίδευση είναι μεταβαλλόμενη φύση, η σχολική μονάδα ως μανθάνων οργανισμός, μπορεί να είναι αποτελεσματική. Η εξέλιξή της είναι καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα και τον εκσυγχρονισμό της. Ο προγραμματισμός και η αξιολόγηση της, για ανατροφοδότηση, συμβάλλουν στην ποιότητα του έργου της και ότι ο οργανισμός μπορεί να πετύχει τους σκοπούς και τους στόχους και να είναι αποτελεσματικός με την αξιοποίηση του

δυναμικού του. Συγκεκριμένα ο Ε1 λέει: *«Ο οργανισμός μπορεί να δώσει ποιότητα, γιατί η εκπαίδευση είναι μεταβαλλόμενη φύση» και ο Ε5 αναφέρει: «Βεβαίως μπορεί να συμβεί αυτό, αρκεί να υπάρχει σωστός προγραμματισμός, συμφωνία μεταξύ των μελών και φυσικά αξιολόγηση της πορείας αυτού του σχεδιασμού, προκειμένου να ανατροφοδοτείται και να μετασχηματίζεται».*

Στην κατηγορία επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, του διευθυντή και των γονέων οι Ε1, Ε3 λένε ότι υπάρχει δύσκαμπτη επικοινωνία και ότι το σχολείο είναι κλειστό στην κοινωνία και ότι η συνεργασία και η επικοινωνία είναι τα ζητούμενα. Ο Ε1 συγκεκριμένα αναφέρει:

«Υπάρχει κάποια μορφή συνεργασίας ...στη συνεργασία με τους γονείς και τους κοινωνικούς φορείς, εκεί πιστεύω το σχολείο ακόμα είναι δύσκαμπτο, λειτουργεί ως όχι ως ένα ανοιχτό στην επικοινωνία σχολείο, όπως θα έπρεπε να είναι».(Ε1)

Οι Ε2, Ε4, Ε5, Ε6, Ε9, Ε10 λένε ότι είναι σημαντική η επικοινωνία και ότι η διοίκηση έχει σημαντικό ρόλο σε αυτή την προσπάθεια, είναι αυτονόητη η συνεργασία για την επιτυχία των σχολικών μονάδων, υπάρχει επικοινωνία μεγάλη σε αυτούς που θέλουν να δουλέψουν και ότι βοηθάει στη βαθμιαία εξέλιξη του οργανισμού. Επίσης, ότι υπάρχει γιατί το ορίζει το θεσμικό και νομικό πλαίσιο, αλλά και πάλι όχι τόσο ουσιαστική, ώστε να συμβάλει στο μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας. Ο Ε2 ενδεικτικά λέει:

«Είναι πολύ σημαντικό... ο ρόλος του διευθυντή σε κάθε σχολική μονάδα. Συναντούμε σχολικές μονάδες που δεν υπάρχουν καθόλου αυτές οι σχέσεις, ...οι οποίες είναι πάρα πολύ κλειστές στον εαυτό τους και δεν έχουν καθόλου επικοινωνία με τους γονείς, με το σύλλογο γονέων,... αλλά θεωρώ ότι είναι θέμα καθαρά διοίκησης, να μπορέσει να ανοίξει τους δρόμους επικοινωνίας μεταξύ των συμβαλλομένων».(Ε2)

Ως προς τη στήριξη του Υπουργείου Παιδείας και των άλλων φορέων σε θέματα και προβληματισμούς των εκπαιδευτικών σχετικά με τους οργανισμούς μάθησης οι Ε1, Ε3, Ε4, Ε5, Ε7, Ε9 λένε ότι υπάρχει ελάχιστη στήριξη της κεντρικής πολιτικής, γίνονται προσπάθειες, όλα γίνονται με καλή διάθεση και με κοινό όραμα, αλλά είμαστε ακόμα στην αρχή. Πρέπει να υπάρχει στήριξη και να έχουμε απαιτήσεις,

ώστε η σχολική μονάδα να έχει τη δική της κρίση και ότι είναι σημαντική η προσφορά της διεύθυνσης και των σχολικών συμβούλων και όλα αυτά μαζί μπορούν να λειτουργήσουν με στόχο την αποκέντρωση. Ο Ε7 λέει: *«Όλα γίνονται με καλή διάθεση και κοινό όραμα»* και ο Ε5 αναφέρει: *«... υπάρχουν σε τοπικό επίπεδο, δηλαδή εννοώ τους προϊσταμένους, γενικότερα της περιφερειακής διεύθυνσης στην οποία υπάγεται το σχολείο».*

Οι Ε2, Ε6, Ε10 λένε ότι το Υπουργείο Παιδείας εστιάζει στα οικονομικά προβλήματα και ότι έχασε το στόχο του. Προσπαθεί να στηρίξει τη σχολική μονάδα, αλλά υπάρχει μοναξιά ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, αστάθεια στη συνεργασία, μεγάλη ατομική ευθύνη και δεν υπάρχει προγραμματισμός για τη στήριξη των εκπαιδευτικών πάνω αυτά. Ο Ε2 σε σχέση με τα παραπάνω τονίζει:

«Θεωρώ ότι το υπουργείο πλέον έχει εστιάσει στα οικονομικά του και έχει χάσει το στόχο που είναι η χάραξη ουσιαστικής στρατηγικής, ...έχει χάσει την επαφή του με το ανθρώπινο δυναμικό του και για αυτό το λόγο παρατηρούμε τα τελευταία χρόνια, πλέον, οι προσλήψεις δεν γίνονται καν από το κρατικό προϋπολογισμό, αλλά με κονδύλια του ΕΣΠΑ...».(Ε2)

Τέλος, δεν υπάρχει στήριξη και από άλλους φορείς, διότι υπάρχει η γραφειοκρατία που είναι ανασταλτικός παράγοντας και δημιουργεί στασιμότητα με αποτέλεσμα να μην υπάρχει συμπαράσταση και στήριξη στους προβληματισμούς των εκπαιδευτικών. Χαρακτηριστικά ο Ε10 λέει: *«Δεν υπάρχει βοήθεια, απλά υπάρχει η γραφειοκρατία και περισσότερο στεκόμαστε στα τυπικά, να γίνει το ωράριο, να γίνουν τα μαθήματα, να βγάλουμε την ύλη που πρέπει και υπάρχει έτσι μια στασιμότητα».*

Συνοπτικά αποτελέσματα του 6^{ου} άξονα

Στον 6^ο θεματικό άξονα για την επίδραση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού μάθησης, η σχολική μονάδα μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα και στην ποιότητά της με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των ποικίλων ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού της. Η εκπαίδευση είναι μεταβαλλόμενη φύση και με τις τεχνικές και οργανωσιακές

προϋποθέσεις (όπως σεμινάρια, επιμορφώσεις, καινοτόμα προγράμματα κτλ) μπορεί να γίνει οργανισμός μάθησης. Η εξέλιξή της είναι καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα και τον εκσυγχρονισμό της. Ο προγραμματισμός και η αξιολόγησή της βοηθούν να πετύχει την αποτελεσματικότητα και τους σκοπούς της.

Σημαντικοί παράγοντες για την επίδραση και την αποτελεσματικότητα είναι η επικοινωνία των συναδέλφων, του διευθυντή και των γονέων. Φαίνεται ότι υπάρχει κάποια επικοινωνία, αλλά το σχολείο γενικότερα είναι κλειστό στην κοινωνία. Το ζητούμενο είναι να υπάρχει ένα ανοιχτό σχολείο και σε αυτό μεγάλο ρόλο παίζει η διοίκηση. Βέβαια, το θεσμικό και νομικό πλαίσιο ορίζει και προσδιορίζει την επικοινωνία, αλλά φαίνεται ότι δεν υπάρχει τελικά ουσιαστική επικοινωνία που θα συμβάλει στο μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης. Στον οργανισμό μάθησης η συνεργασία είναι αυτονόητη για την επιτυχία στην κοινωνία και υπάρχει επικοινωνία σε αυτούς που θέλουν να εξελιχθεί η σχολική μονάδα.

Τέλος, το υπουργείο παιδείας και οι φορείς φαίνεται ότι δεν συμπαραστέκονται στους προβληματισμούς των εκπαιδευτικών σχετικά με τους μανθάνοντες οργανισμούς. Έχουν γίνει προσπάθειες, αλλά βρισκόμαστε ακόμα στην αρχή, γιατί υπάρχουν οικονομικά προβλήματα. Το Υπουργείο Παιδείας έχει χάσει το στόχο της μάθησης, αλλά και πάλι προσπαθεί να στηρίξει τη σχολική μονάδα. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι πρέπει να απαιτούν τη στήριξη της σχολικής μονάδας και ότι η σχολική μονάδα πρέπει να έχει δική της κρίση και αυτονομία. Τονίζεται αρκετές φορές η ελάχιστη στήριξη της κεντρικής πολιτικής και γεγονός σημαντικό είναι ότι νιώθουν ότι έχουν μεγαλύτερη προσφορά και βοήθειά στους προβληματισμούς τους από την περιφερειακή διοίκηση, δηλαδή τη διεύθυνση, τους σχολικούς συμβούλους και την περιφερειακή διεύθυνση και αυτός είναι ένας λόγος που αποδεικνύει την ανάγκη για αποκέντρωση. Δηλαδή, προβάλλεται ξεκάθαρα ότι υπάρχει κάποια σημαντική στήριξη από τους τοπικούς φορείς, άλλα όπως χαρακτηριστικά λέγεται υπάρχει μοναξιά, αστάθεια και ατομική ευθύνη. Ως προς την υποστήριξη από την κεντρική εξουσία υπάρχουν κάποιοι βέβαια που βλέπουν τα πράγματα κάπως καλύτερα. Λένε ότι όλα γίνονται με καλή διάθεση και κοινό όραμα, αλλά πάλι τονίζεται το γραφειοκρατικό σύστημα που ισχύει στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα που είναι ανασταλτικός παράγοντας, που προάγει τη στασιμότητα και όχι την εξέλιξη της σχολικής μονάδας.

4.2. Συνοπτικός πίνακας με συγκεντρωτικούς κωδικούς - Λειτουργικοί ορισμοί

Κωδικοί	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Κατηγορίες										
1^η Θεματική ενότητα:										
ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.										
1.Χρόνια εργασίας.	ΕΡΓΧΡΟΧΤ= Εργάζεται 10 χρόνια	ΕΡΓΧΡΕΝ= Εργάζεται εννιά χρόνια	ΕΡΓΧΡΟ= Εργάζεται 4 χρόνια	ΕΡΓΧΡΟ= Εργάζεται 27 χρόνια	ΕΡΓΧΡΟ= Εργάζεται 16 χρόνια	ΕΡΓΧΡΟ= Εργάζεται 32 χρόνια	ΕΡΓΧΡΤΡΔΥ= Εργάζεται 32 χρόνια	ΕΡΓΧΡΟΧΤ= Εργάζεται 16 χρόνια	ΕΡΓΧΡ= Εργάζεται 27 χρόνια	ΕΡΓΧΡΟΕΙ= Εργάζεται 20 χρόνια
2.Η εμπειρία από το συγκεκριμένο σχολείο.	ΕΡΔΕΧΡΣΧ= Εργάζεται δεύτερη χρονιά στο συγκεκριμένο σχολείο.	ΕΡΤΡΙΧΡ= Εργάζεται τρία χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο. ΑΛΣΥΧΣΧ= Αλλάζει συχνά σχολεία.	ΠΡΧΡΣΧΟΛ= Εργάζεται πρώτη χρονιά στο συγκεκριμένο σχολείο.	ΕΡΧΡΣΧΟΛ= Εργάζεται έξι χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο.	ΠΡΧΡΣΧΟΛ= Εργάζεται 5 χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο.	ΕΡΕΞΧΡΣΧ= Εργάζεται 6 χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο.	ΠΡΧΡΣΧΟΛ= Εργάζεται 18 χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο.	ΠΡΧΡΣΧΟΛ= Εργάζεται 5 χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο	ΠΡΧΡΣΧΟΛ= Εργάζεται 8 χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο	ΔΥΧΡΣΧΟΛ= Εργάζεται δύο χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο.
3.Ικανοποίηση από το επάγγελμα.	ΙΚΕΠ= Ικανοποίηση από το επάγγελμα . ΑΛΜΑΜΕΓΝ = Αλληλεπίδραση με τους μαθητές, μετάδοσης γνώσης.	ΔΕΝΙΚΕΠ= Δεν είναι ικανοποιημένη από το επάγγελμα. ΣΥΝΕΠΑΡΝ= Οι συνθήκες που επικρατούν την επηρεάζουν αρνητικά και δεν την ευχαριστούν.	ΑΠΙΚΕΠ= Αρκετή ικανοποίηση από το επάγγελμα της δασκάλας. ΣΥΝΕΠΑΡΝ= Οι συνθήκες που επικρατούν την επηρεάζουν αρνητικά και δεν την ευχαριστούν.	ΙΚΕΠ= Ικανοποίηση από το επάγγελμα.	ΙΚΕΠ= Ικανοποίηση από το επάγγελμα.			ΑΠΙΚΕΠ= Απόλυτη ικανοποίηση από το επάγγελμα της δασκάλας. ΣΥΝΕΠΑΡΝ= Οι συνθήκες που επικρατούν την επηρεάζουν αρνητικά και δεν την ευχαριστούν.	ΑΠΙΚΕΠ= Απόλυτη ικανοποίηση από το επάγγελμα.	ΔΕΝΙΚΕΠ= Δεν υπάρχει ικανοποίηση από το επάγγελμα ΣΥΝΕΠΣΤ= Οι συνθήκες που επικρατούν και η στασιμότητα
4.Προβλήματα που επηρεάζουν το έργο.	ΥΛΥΠ= Υλικότεχνική υποδομή ΔΙΣΧ= Οι διαπροσωπικές συνθήκες που επικρατούν τον επηρεάζουν αρνητικά και	ΠΡΑΣΠΕΡ= Ουσιαστικό πρόβλημα το ασταθές εργασιακό περιβάλλον	ΑΛΣΧΠΡΣΧ= Αλλάζει συχνά σχολεία, καινούργιοι μαθητές, προσαρμογή σε νέα σχολεία	ΑΝΠΡΣΧΜΟ= Αντικειμενικά προβλήματα πολλών σχολικών μονάδων	ΚΛΣΧΚΡΕΠ= Το κλίμα του σχολείου, οικονομική κρίση, συγκεντρωτικός χαρακτήρας, θέματα επικοινωνίας	ΥΠΜΑΣΤΕΚ= Υποδομή σχολείων, μαθησιακές δυσκολίες, έλλειψη στήριξης εκπαιδευτικών	ΟΙΚΡΚΟΕΣ= Οικονομικά προβλήματα και κρατικά κονδύλια , παρατηρείται στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα	ΠΡΡΟΧΑΕΠ= Το πρόβλημά της είναι ότι υπάρχουν πολλοί μαθητές ρομά και το επίπεδο είναι πολύ χαμηλό	ΔΙΕΚΠΑΠΡ= Διοικητικά, εκπαιδευτικά, παιδαγωγικά προβλήματα	ΔΕΣΥΦΟΓΟ= Δεν υπάρχει συνεργασία με φορείς και γονείς ΑΠΕΚΕΚΣΥ= Απαξίωση του εκπαιδευτικού συστήματος

	δεν τον ευχαριστούν. ΕΝΔΟΑΝΣΧ= Οι εντάσεις είναι ένα δομικό στοιχείο των ανθρώπινων σχέσεων ΣΤΕΠΟΜ= Ομαλοποιούνται με στοχευμένες επεμβάσεις									
2^η Θεματική ενότητα: ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ										
5. Η έννοια του οργανισμού μάθησης.	ΔΥΣΧΕΞΜΑ= Δυναμικό σχολείο που εξελίσσεται Μαθαίνει πράγματα	ΑΣΑΝΔΥΕΞ= Σχέσεις στο ανθρώπινο δυναμικό και εξέλιξη του οργανισμού	ΕΝΑΝΚΑΑΠ= Ενημέρωση, ανατροφοδότηση, καλύτερο αποτέλεσμα	ΠΟΣΥΟΡΕΞ= Πολυσύνθετος ζωντανός οργανισμός που εμπλέκονται όλοι και εξελίσσονται	ΕΚΟΡΣΚΜΑ= Εκπαιδευτικός οργανισμός που έχει σκοπό τη μάθηση	ΣΥΕΚΑΝΠΡ= Συστηματική εκπαίδευση, αναλυτικά προγράμματα και υποδομή, συμμετοχή όλων	ΣΥΚΑΥΠ= Συνεργασία, κανόνες, υπευθυνότητα	ΖΩΟΡΔΙΜΑ= Ζωντανός οργανισμός, συνεργασία συστημάτων, διαδικασία μάθησης	ΣΧΑΛΛΑΥΥΠ= Σχολείο αλληλεπίδρασης, με γονείς, αυτοδιοίκηση, εκπαιδευτικούς, υπουργείο	ΣΥΕΞΔΙΜΑ= Συνεχής εξέλιξη στη διαδικασία μάθησης και επαγγελματική εξέλιξη
		ΟΦΛΕΙΤΟΜ= Οφείλει να λειτουργεί ως ΟΜ								
6. Η αναγκαιότητα της σχολικής μονάδας να λειτουργεί ως μανθάνων οργανισμός	ΣΥΑΠΣΤΟΦ= Σύγχρονες απαιτήσεις και όχι στασιμότητα Όφελος μαθητών	ΜΕΙΕΝΚΣΚ= Μείωση εντάσεων και κοινός σκοπός		ΑΛΕΞΣΤΜΕ= Όλα αλλάζουν, εξελίσσονται, η ΣΜ δεν είναι στάσιμη, μετασχηματίζεται	ΠΡΟΑΛΧΑ= Πρωταρχικός σκοπός έχει και άλλους χαρακτήρες	ΕΠΜΑΥΠΓΡ= Επικοινωνιακή μάθηση, η σχολική μονάδα δεν είναι αποκομμένη, υποστήριξη των υποδομών απέναντι στο γραφειοκρατικό σύστημα	ΠΡΟΜΠΡ= Προχωράει μπροστά, γίνονται αυτά που πρέπει και όπως πρέπει και χρειάζεται	ΒΑΕΠ= Βασική επιδίωξη	ΔΕΜΠΛΕΔΙ= Δε μπορεί να λειτουργήσει διαφορετικά	ΣΥΣΚΣΤΜ= Πρέπει να λειτουργεί, συμβάλλει στους σκοπούς και τους στόχους της σχολικής μονάδας

7. Η συμβολή του οργανισμού μάθησης στην επαγγελματική εξέλιξη.	ΠΡΕΠΕΞ= Προσωπική, επαγγελματική εξέλιξη		ΕΠΣΕΑΣΠΡ= Καλύτερη επικοινωνία, σεμινάρια, ανατροφοδότηση, νιώθει ασφάλεια, μπορεί να προσφέρει	ΕΚΣΤΓΝΕΠ= Ο εκπαιδευτικός δεν μένει στάσιμος στις γνώσεις του, είναι κομμάτι ζωντανό και προσπαθεί να βελτιώνεται, επιμορφώνεται	ΑΞΕΚΡΕΠΣ= Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και πολιτική για συμβολή		ΕΝΚΟΣΥΕΞ= Ενδιαφέρεται για την κοινωνική συμβολή και συνδυάζει κοινωνία και εξέλιξη	ΒΕΕΥΕΚΕΡ= Ναι, στη βελτίωση του εαυτού και του εκπαιδευτικού έργου, αποτέλεσμα θετικό	ΒΟΕΠΕΜ= Βοηθάει, επιμόρφωση, εμπειρίες,	ΒΟΟΜΧΤΕΞ= Βοηθάει τον οργανισμό και τον εκπαιδευτικό και με την αξιολόγηση θα χιζόταν η εξέλιξη
3^η Θεματική ενότητα: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ.										
8. Παράγοντες μετασχηματισμού της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης.	ΠΡΕΝΚΙ= Προσωπικό ενδιαφέρον και κίνητρα της πολιτείας ΒΕΣΧΑΛΣΥ= Βελτίωση των σχέσεων και αλληλεπίδραση μεταξύ συναδέλφων	ΑΛΠΟΕΚΕΥ= Αλλαγή πολιτικής, εκπαίδευση εκπαιδευτικών, ευελιξία δράσεων	ΝΟΕΠΦΚΕΠ= Νόμοι, επιμόρφωση, συνεδριάσεις, φιλικό κλίμα, επικοινωνία	ΠΟΕΚΑΥΠΡ= Πολιτική του Υπουργείου, το εκπαιδευτικό σύστημα, αυτονομία, οικονομικοί παράγοντες, προγράμματα επιμόρφωσης	ΔΙΟΙΚΟΥΛ= Η διοίκηση και η κουλτούρα	ΥΠΜΕΕΞΑΠ= Υποχρεωτική μεταμόρφωση, συμβαδίζει με τις εξελίξεις στην επιστήμη, αμφίδρομο αποτέλεσμα, κοινή πολιτική, απόψεις εκπαιδευτικών	ΑΥΝΟΘΕΠΛ= Αυτονομία, νομικό και θεσμικό πλαίσιο, εκπαίδευση	ΔΙΣΥΠΡΥΠ= Διάθεση, συνεργασία, προσφορά, υπευθυνότητα για το έργο	ΣΤΤΕΧΕΙΚΑ= Στρατηγική, τεχνική χειρισμού καταστάσεων,	ΑΝΣΧΣΥΚΟ= Ανοιχτό σχολείο, σύμπνοια με την κοινωνία,
9. Επίδραση των παραγόντων.	ΑΛΠΑΚΙ= Η αλληλεπίδραση των παραγόντων είναι κίνητρο	ΕΞΣΧΜΟ= Εξέλιξη της σχολικής μονάδας	ΚΛΥΠ= Το κλίμα που υπάρχει	ΚΟΙΕΞ= Κοινωνικό σχολείο, εξωστρέφεια	ΕΚΜΠΜΕΣΜ= Οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί μπορούν να μετασχηματίσουν την εκπαιδευτική μονάδα σε ΟΜ	ΜΕΔΙΚΑΕΞ= Ο μετασχηματισμός μπορεί να πάρε διάφορες κατευθύνσεις με σκοπό την εξέλιξη της μονάδας	ΑΝΣΧΜΕΚΟ= Ανοιχτό σχολείο, μέλος της κοινωνίας,		ΑΛΠΕΚΟ= Αλλαγή περιβάλλοντος, κουλτούρα	ΟΡΛΕΣΥΑΠ= Οργανισμός λειτουργικός και σύγχρονος με τις απαιτήσεις
10. Παραδείγματα διδακτικής εμπειρίας	ΣΥΚΑΠΡ= Η συνεργασία σε καινοτόμα προγράμματα			ΕΠΕΚΕΣΠΑ= Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, που υπήρχαν από φορείς ΕΣΠΑ	ΕΞΣΕΕΜΣΥ= Τρόποι εξέλιξης είναι τα σεμινάρια και η ανταλλαγή εμπειριών με τους συναδέλφους		ΓΡΑΕΑΡΟΜ= Η γραφειοκρατική δέσμευση του διευθυντή είναι αρνητικός παράγοντας για ΟΜ		ΣΥΔΙΕΥΛΥ= Ο σύλλογος διδασκόντων έχει ευθύνη και πρέπει να συνεδριάζει, όπως προβλέπεται από τη νομοθεσία για να δίνει λύσεις	ΠΡΑΞΓΡΧΑ= Η προσπάθεια αξιολόγησης είχε γραφειοκρατικό χαρακτήρα

11. Ανάδειξη ιδιαιτεροτήτων της σχολικής μονάδας για την εξέλιξη της σε μανθάνοντα οργανισμό.	ΒΕΣΧΠΡΕΞ= Θα βελτιώνει τις σχέσεις με τους συναδέλφους και την προσωπική εξέλιξη	ΑΝΙΔΑΝΠΡ= Ανάδειξη των ιδιαιτεροτήτων για την αντιμετώπιση τους και προσαρμογή στην περίπτωση	ΙΔΕΠΡΕΑΝ= Υπόψη οι ιδιαιτερότητες, επιρροή της μονάδας από εξωτερικούς παράγοντες, ρεαλιστική αντιμετώπιση	ΑΝΙΔΑΠΛΥ= Η ανάδειξη των ιδιαιτεροτήτων είναι απαραίτητη για τη λύση και αντιμετώπιση	ΙΔΡΟΜΕΚ= Στο σχολείο υπάρχουν ιδιαιτερότητες, ρομά, μετανάστες, παράγοντες που εμπλέκονται και για τη λύση πρέπει να γίνει αλλαγή κουλτούρας			ΑΝΕΠΑΝΣΤ= Ανάδειξη, επεξεργασία, αντιμετώπιση, στήριξη, δράσεις	ΙΔΕΠΣΧΜΟ= Οι ιδιαιτερότητες επηρεάζουν τη σχολική μονάδα και πρέπει να αντιμετωπίζονται	ΑΝΙΔΔΙΕΚ= Αναγνώριση των ιδιαιτεροτήτων, διορθώσεις, σωστή εκπαίδευση
12. Σημαντικοί παράγοντες για την εξέλιξη	ΑΝΙΔΧΑΜΑ= Ανάδειξη των ιδιαιτεροτήτων, όπως το χαμηλό μαθησιακό επίπεδο	ΣΤΠΡΑΝΣΥ= Σταθερό προσωπικό και ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας	ΟΡΣΧΜΟ= Οργάνωση σχολικής μονάδας	ΕΠΕΚΥΠΙΔΟ= Επιμόρφωση εκπαιδευτικών, υποστηρικτικές δομές, οργανωτικές δομές της σχολικής μονάδας, προετοιμασία της ΣΜ, για τις νέες εξελίξεις ΣΜΧΡΣΤΦΟ= Η ΣΜ είναι μόνη της, χρειάζεται τη στήριξη φορέων, κοινωνικών οργανισμών και θεσμών	ΕΞΛΥΙΔΟΜ= Εξέλιξη και λύση ιδιαιτεροτήτων με την οργάνωση του ΟΜ	ΝΟΔΙΣΥΣΝ= Νοοτροπία, διδακτικές συμπεριφορές, παραγωγή γνώσης			ΟΡΚΤΜΑΠΡ= Οργανωτικοί, δομικοί, κτηριακών εγκαταστάσεων, το μαθητικό δυναμικό, λειτουργικός προγραμματισμός από το Υπ. Παιδείας	ΧΕΙΚΑΡΕΤΡ= Χειρισμός καταστάσεων με ρεαλιστικό τρόπο
13. Πιθανή επεξήγηση παραγόντων	ΚΠΣΥΔΙΣΥ= Κοινή πολιτική, σύλλογος διδασκόντων και συνεργασία	ΜΙΜΟΑΝ= Το μισό προσωπικό μόνιμο, το άλλο αναπληρωτές	ΚΑΟΡΣΧΜΟ= Καλή οργάνωση της σχολικής μονάδας	ΙΚΣΜΕΠΙΔ= Η ικανότητα της Σ Μ να επιλύει τις ιδιαιτερότητες	ΑΛΚΟΥΛΡΕ= Αλλαγή κουλτούρας, ρεαλιστικά γνωστικά αντικείμενα				ΕΜΕΡΔΙΔΙ= Δίνει έμφαση στο έργο του διευθυντή και στο σύλλογο διδασκόντων	ΔΒΜΑ= Διαβίου μάθησης

14. Συνεργασία Υπουργείου Παιδείας και σχολικής μονάδας	ΚΙΕΚΕΠΙΔΙ= Κίνητρα στους εκπαιδευτικούς, επιμόρφωση, διευκόλυνση στην εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα	ΑΛΣΥΔΙΑΠΙ= Αλλαγή συστήματος διοίκησης με ευελιξία και αποκεντρωτισμό	ΡΥΚΑΚΟΠΟ= Ρυθμίζει καταστάσεις, κοινή πολιτική, κοινοί στόχοι	ΣΜΣΥΝΦΟ= Η ΣΜ να συνεργάζεται με φορείς και να καθορίζει την πορεία της με σχετική αυτονομία, σύμφωνα με τη γενικότερη πολιτική του Υπουργείου	ΣΥΣΥΡΕΕΠ= Το σύστημα είναι συγκεντρωτικό και δεν μπορεί να έχει ρεαλιστικές επιδιώξεις		ΠΡΣΤΣΥ= Μάλλον η πραγματικότητα δείχνει στόχο συνεργασίας	ΣΥΕΜΣΧΣΥ= Στη συνεργασία δίνει έμφαση στο ρόλο του σχολικού συμβούλου	ΣΗΡΟΛΥΠΙ= Σημαντικός ο ρόλος του ΥΠ, πλαίσιο μετεξέλιξης	
4^η Θεματική ενότητα: ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.										
15. Η πιστή ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του Υπουργείου Παιδείας.	ΘΕΠΛΕΥΛΕ= Το θεσμικό πλαίσιο να υπάρχει να είναι εύκαμπτο και να λειτουργεί υπέρ του συναδέλφου.	ΓΡΜΠΙΑΝΣΜ= Το γραφειοκρατικό μπλοκάρει την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας	ΔΕΑΚΠΡΑΝ= Δεν ακολουθεί τις προϋποθέσεις, προσαρμογή στις καταστάσεις και τις ανάγκες και την κουλτούρα της σχολικής μονάδας	ΑΚΤΡΓΡ= Η ακολουθία δημιουργεί και τροφοδοτεί τη γραφειοκρατία, οι φορείς μόρφωσης μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξη της ΣΜ σε ΟΜ	ΑΝΜΕΣΜΟΜ= Αναστέλλουν το μετασχηματισμό της ΣΜ σε ΟΜ	ΠΙΑΚΑΠΑΛ= Η πιστή ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων και μόνο δεν είναι αρκετή, απαραίτητες οι αλλαγές και υποστήριξη σε όλους	ΣΩΔΙΥΠΑΚ= Πιστεύει στη σωστή διαχείριση και σε υπεύθυνη ακολουθία αυτών	ΔΕΙΣΑΝΠΡ= Δεν πρέπει να υπάρχει ισοπέδωση, τα αναλυτικά προγράμματα προωθούν	ΠΙΑΚΑΞ= Πιστεύει στην ακολουθία αυτών και είναι υπέρ της αξιολόγησης μέσω αυτών	ΕΥΣΚΑΝΣΜ= Ευελιξία στους σκοπούς για την ανταπόκριση στο ρόλο της ΣΜ
16. Οι σκοποί και οι στόχοι της σχολικής μονάδας που προτείνονται από το Υπουργείο Παιδείας και ο μετασχηματισμός της σε οργανισμό μάθησης	ΣΚΣΤΣΩΚΡ= Οι σκοποί και οι στόχοι είναι σωστοί, αλλά με κριτική στάση απέναντι τους ανάλογα με τα δεδομένα της σχολικής μονάδας.	ΤΡΦΤΘΕΑΠΙ= Τροποποιήσεις για να φτάσουμε στο θεμιτό αποτέλεσμα	ΚΟΠΟΡΥΚΑ= Κοινή πολιτική, ρυθμίζει καταστάσεις, κοινοί στόχοι	ΕΥΣΤΣΚΜΕ= Με ευελιξία στους στόχους και σκοπούς η ΣΜ μπορεί να μετασχηματιστεί	ΣΚΣΤΛΑΙΔ= Οι σκοποί και οι στόχοι είναι γενικοί και δε λαβαίνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες ΕΚΚΕΠΟΔΙ= Ο εκπαιδευτικός οργανισμός να ενεργεί σύμφωνα με την κεντρική πολιτική εκπαίδευσης και να τη	ΛΥΣΜΚΡΓΡ= Η αυτονομία της σχολικής μονάδας δε φτάνει, χρειάζονται κατευθυντήριες γραμμές από το κράτος ΣΤΣΥΖΣΜ= Οι στόχοι συζητούνται στη ΣΜ	ΣΚΣΤΒΟΜΕ= Οι σκοποί και οι στόχοι βοηθούν στο μετασχηματισμό της σε ΟΜ	ΣΥΑΝΕΚ= Ναι με τη συνεχή ανανέωση και εκσυγχρονισμό της	ΔΕΑΝΑΠΕΥ= Δεν ανταποκρίνονται, απαραίτητη η ευελιξία για την αντιμετώπιση των καταστάσεων	

					διαμορφώνει στα δικά του μέτρα					
5^η Θεματική ενότητα: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ- ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ										
17.Ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΠΡΕΥΔΒΕΚ= Η προσωπική ευθύνη στη διαβίωση εκπαιδευση.	ΔΗΣΧΕΠΦΙ= Το δημόσιο σχολείο επενδύει στο φιλότιμο των εκπαιδευτικών		ΔΕΡΟΕΚ= Ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι δεδομένος αλλά έχει να αντιμετωπίσει προσωπικά και επαγγελματικά προβλήματα	ΕΚΣΥΣΩΠΡ= Οι εκπαιδευτικοί συμβάλλουν με σωστό προγραμματισμό και κίνητρα	ΣΗΣΜΕΚΔΕ= Σημαντικός σε μια μονάδα που εξελίσσεται, εκμετάλλευση των προσόντων και των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών		ΛΕΡΟΑΠΣΥ= Λειτουργικός ρόλος, απαραίτητος, πρόβλημα όταν δεν υπάρχει συνεργασία	ΕΚΣΥΔΙΣΜ= Οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν στις διεργασίες της σχολικής μονάδας	ΡΟΕΜΔΥΕΚ= Κυριότερος ρόλος, εμπιστοσύνη στις δυνατότητες των εκπαιδευτικών
18.Δράσεις της σχολικής μονάδας που συμβάλουν στην εξέλιξή της σε ΟΜ	ΕΚΠΡΜΕΠΑ= Εκπαιδευτικά προγράμματα, προώθηση σε μεταπτυχιακά προγράμματα, προσωπική αλληλεπίδραση	ΑΝΣΧΣΤΚΑ= Ανοιχτό σχολείο στην κοινωνία, στοχευμένη κατεύθυνση, επαφή με τον πολίτη Ημερίδες ενημέρωσης, εκπαιδευτικά σεμινάρια	ΕΠΚΑΑΝΣΥ= Επικοινωνία, κατάρτιση, ανατροφοδότηση, συνεργασία	ΒΕΑΠΕΚΝΟ= Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού, αλλαγή νοοτροπίας, επιμόρφωση των μελών για τις νέες προσεγγίσεις της ΣΜ ως ΟΜ, παιδαγωγικές συνεδριάσεις	ΕΥΠΡΚΑΔΡ= Ευρωπαϊκά προγράμματα, καλλιτεχνικές δραστηριότητες, συνεργασίες με φορείς	ΑΥΑΥΕΞΔΙ= Αύξηση της αυτονομίας, εξειδικευμένη διοικητική και οικονομική διαχείριση, αποδέσμευση από το γραφειοκρατικό σύστημα	ΠΕΠΡΕΥΚΠ= Περιβάλλον προγραμματισμού, ευέλικτο πρόγραμμα, καινοτόμα προγράμματα	ΑΝΣΥΔΡΑΝ= Ανατροφοδότηση, συλλογικές δράσεις, συνολική αντιμετώπιση	ΥΠΠΟΣΥΠΑ= Είναι υπεύθυνη για την πορεία της σε συνεργασία με όλους τους παραπάνω παράγοντες ΣΥΣΥΦΟ= Συνεδριάσεις, συνεργασίες με φορείς	ΣΥΣΧΚΑΠΡ= Συμμετοχή σε σχολικές εκδηλώσεις, καινοτόμα προγράμματα, επικοινωνία

19. Ικανοποίηση από τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ως ΟΜ.	ΔΕΛΕΙΟΜ= Δεν λειτουργεί ως ΟΜ, υπάρχει δρόμος	ΜΕΣΧΣΥΠΡ= Μονιμότητα, σχέσεις συναδέλφων, ανάληψη πρωτοβουλιών		ΣΟΣΤΕΚΠΡ= Ο σχολικός οργανισμός να πετύχει τους στόχους μαζί με το εκπαιδευτικό προσωπικό	ΕΥΜΑΕΚΕΚ= Ευτυχημένοι μαθητές και εκπαιδευτικοί, έρχονται με όρεξη στο σχολείο, πορεία για επαγγελματική κατεύθυνση όλων			ΙΚΣΥΚΟΙΣΧ= Θα τον ικανοποιούσε η δυνατότητα συνεργασίας, ένα κοινωνικό σχολείο	ΛΕΙΕΛ= Λειτουργεί ελάχιστα	
20. Ατομικές προσπάθειες για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΠΡΚΑ= Προσπάθεια και από τους άλλους και καθοδήγηση	ΠΡΑΝΣΧΠΟ= Πρωτοβουλία στο άνοιγμα του σχολείου στον πολίτη		ΣΥΝΚΛΑΚΟΥ= Προώθηση συνεργατικού κλίματος, αλλαγή κουλτούρας και προώθηση των καινοτομιών, προγραμματισμός σε βάθος στόχου, ρεαλιστική επίτευξη των στόχων	ΣΥΕΥΠΡ= Συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα, συνεργασία με τους παράγοντες και φορείς		ΣΧΒΙΑΞΙΚ= Σχολική βιβλιοθήκη, τεχνολογικός εξοπλισμός, δυνατότητα καινοτομίας στους μαθητές, αξιοποίηση ικανοτήτων	ΑΝΕΜΜΑΕΚ= Ανταλλαγή εμπειριών σε μαθησιακά και εκπαιδευτικά ζητήματα	ΣΤΔΠΠΕΡ= Βοηθάει και στηρίζει το διευθυντή, επειδή πιστεύει στο έργο του	ΚΑΠΡΑΝΚΟ= Καινοτόμα προγράμματα, ανοιχτός στην κοινωνία
21. Ποιότητα εκπαιδευτικού έργου και ΟΜ.	ΕΚΕΡΠΟΙΕΝ= Η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου έχει σχέση με τον οργανισμό μάθησης Είναι ενεργός, μορφωμένος συμμετέχει	ΣΤΣΧΔΙΧΩ= Στήριξη του σχολείου στο διεθνή χώρο		ΠΟΕΚΠΡΜΕ= Η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου είναι προϋπόθεση για το μετασχηματισμό της ΣΜ σε ΟΜ	ΥΠΕΚΠΟΙΕ= Υποχρέωση του εκπαιδευτικού η ποιότητα του έργου			ΠΟΙΟΚΑΟΜ= Η ποιότητα θα κάνει τον ΟΜ	ΛΕΙΡΑΝΜΟ= Με λειτουργικό προγραμματισμό για τις ανάγκες της μονάδας	ΕΝΑΜΑΠΙΜΕ= Ενέργειες με άμεσο αποτέλεσμα, μετεκπαίδευση του εκπαιδευτικού

22. Το ωρολόγιο και αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και η τήρησή του.	ΠΡΤΗΤΡ= Προσπάθεια τήρησης, τροποποιεί αρκετές φορές	ΚΑΠΡΓΡΠΡ= Ανήκουν στην καθιερωμένη πρακτική, στο γραφειοκρατικό, ανάγκη προσαρμογής	ΠΡΑΝΠΡΙΑ= Προσαρμόζει το αναλυτικό πρόγραμμα στις ιδιαιτερότητες	ΤΗΞΕΚ= Η τήρηση εξυπηρετεί τους εκπαιδευτικούς, είναι ευκολία είναι λειτουργικά εργαλεία λίγες φορές διαφοροποιούνται ανάλογα με τις περιστάσεις	ΔΙΩΡΠΡΣΜ= Διαφοροποιεί το ωρολόγιο και το προσαρμόζει στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της σχολικής μονάδας	ΠΡΟΛΓΡ= Τα προγράμματα είναι ολοκληρωμένα μέχρι που θεωρούνται γραφειοκρατικά	ΣΥΜΟΛ= Από μόνα τους δεν φτάνουν χρειάζεται τη συμμετοχή όλων	ΕΝΣΗΝΑΙ= Ως ένα σημείο, ναι	ΧΡΟΔΣΤΣΚ= Είναι χρησιμοιοδογητοί, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να τους λαμβάνουν υπόψη, εκεί περιγράφονται οι στόχοι και οι σκοποί	ΠΡΠΡΑΙΑ= Πλαίσιο ΥΠ με προσπάθειες προσαρμογής, διαφοροποίησης
23. Εκπαιδευτικοί που δε συμμετέχουν στις διεργασίες για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΑΓΝΦΟΒΚΡ= άγνοια, ο φόβος, μην εκτεθεί, η κρίση από τους άλλους	ΚΙΕΡΠΡΔΙ= Δεν υπάρχει κίνητρο, το εργασιακό, πρόβλημα διαχείρισης καταστάσεων, αλλαγή θέσης για ανατροφοδότηση	ΔΕΣΥΣΧΔΡ= Δε συμμετέχουν στις σχολικές δράσεις	ΟΙΚΥΠΠΡΚ= Οικογενειακές υποχρεώσεις, μειωμένη προσπάθεια, δικαιολογίες, μόνο αυτοί που έχουν προσωπικά κίνητρα	ΠΡΛΟΧΑΕΠ= Προσωπικοί λόγοι, ίσως το χαμηλό επίπεδο της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας		ΧΡΚΑΚΠΠΑ= Χρειάζεται καθοδήγηση, κίνητρο, το καλό παράδειγμα	ΔΙΟΠΡΛΟ= Διάθεση, οικονομικά ζητήματα, προσωπικοί, οικογενειακοί λόγοι, μονό βιοποριστικό επάγγελμα	ΟΙΛΟΕΠΕΞ= Οικογενειακοί λόγοι, υπηρεσιακή κατάσταση τους, πολλά χρόνια προϋπηρεσίας, επαγγελματική εξουθένωση	
6^η Θεματική ενότητα: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ										
24. Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης και η συμβολή της στην αποτελεσματικότητα και ποιότητά της	ΕΚΜΕΦΥΟΜ= Η εκπαίδευση είναι μεταβαλλόμενη φύση, τότε ο ΟΜ μπορεί		ΘΕΟΡΠΡΣΕ= Θεσμικές και οργανωσιακές προϋποθέσεις, σεμινάρια επιμόρφωση	ΕΞΚΑΘΠΑΡ= Η εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ είναι καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα και εκσυγχρονισμό της ΣΜ	ΠΡΑΝΑΞΣΥ= Ο προγραμματισμός της ΣΜ και η αξιολόγησή της για ανατροφοδότηση συμβάλουν			ΜΕΣΧΟΜ= Μεταμόρφωση της σχολικής μονάδας σε ΟΜ, ταυτίζεται με την ποιότητα	ΟΜΠΕΣΚΑΞ= Μπορεί ο οργανισμός να πετύχει τους σκοπούς του και να είναι αποτελεσματικός με αξιοποίηση του δυναμικού του	
25. Επικοινωνία συναδέλφων, διευθυντή και γονέων	ΔΥΕΠΚΛΣΧ= Υπάρχει, δύσκαμπτη επικοινωνία, κλειστό σχολείο	ΣΗΕΠΔΙΡΟ= Σημαντική η επικοινωνία για το ανοιχτό σχολείο, διοίκηση έχει	ΖΗΣΥΕΠ= Ζητούμενη η συνεργασία και η επικοινωνία	ΑΥΣΥΝΕΠ= Αυτονόητη η συνεργασία για την επιτυχία στην κοινωνία	ΥΠΕΠΤΟΦΟ= Υπάρχει επικοινωνία μεγάλη με αυτούς που θέλουν να	ΥΠΕΠΒΟΕΞ= Υπάρχει επικοινωνία και βοηθάει στη βαθμιαία εξέλιξη του		ΔΕΝΥΠΟΛ= Δεν υπάρχει πάντα από όλους	ΟΡΘΕΝΟΠΑ= Υπάρχει γιατί το ορίζει το θεσμικό και νομικό πλαίσιο	ΥΠΕΠΣΥΜΕ= Υπάρχει επικοινωνία όχι ουσιαστική για να συμβάλλει στο

		σημαντικό ρόλο			δουλέγουν ισχύει στη ΣΜ	οργανισμού σε ΟΜ				μετασηματισμ ό
26. Στήριξη του Υπουργείου Παιδείας και άλλων φορέων σε θέματα και προβληματισμ ούς των εκπαιδευτικών σχετικά με τους ΟΜ	ΕΧΠΡΑΡΧ= Έχουν γίνει προσπάθειες, είμαστε στην αρχή	ΕΣΟΙΕΧΣΤ= Εστιάζει στα οικονομικά, έχασε το στόχο, προσπαθεί να στηρίξει τη σχολική μονάδα	ΠΡΣΤΑΠΚΡ= Πρέπει να υπάρχει στήριξη να έχουμε απαιτήσεις, η σχολική μονάδα έχει δική της κρίση	ΕΛΣΤΚΕΝΠ= Ελάχιστη η στήριξη της κεντρικής πολιτικής σημαντική προσφορά της διεύθυνσης και των σχολικών συμβούλων, λειτουργεί η αποκέντρωση	ΣΤΤΟΦΟΣΥ= Η στήριξη γίνεται από τοπικούς φορείς και συγκεκριμένα από τους προϊσταμένους , και σχ. συμβούλους	ΥΠΜΟΝΑΣ= Υπάρχει μοναξιά, αστάθεια, ατομική ευθύνη, δεν υπάρχει προγραμματισ μός	ΓΙΚΑΔΙΟΡ= Όλα γίνονται με καλή διάθεση και κοινό όραμα	ΣΤΠΡΟΧΘΕ= Υπάρχει στήριξη από τα πρόσωπα και όχι από τους θεσμούς και φορείς	ΣΤΤΟΠΑΑΠ= Περισσότερο από τοπικούς παράγοντες και φορείς, από την αποκεντρωμέν η διοίκηση	ΓΡΑΝΠΑΣΤ= Δεν υπάρχει, η γραφειοκρατία ανασταλτικός παράγοντας, στασιμότητα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα - Προτάσεις

5.1. Συζήτηση-Συμπεράσματα

Εργασιακός παράγοντας

Το περιβάλλον εργασίας κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς δε νοείται οργανισμός που μαθαίνει να μη χαρακτηρίζεται από κλίμα σεβασμού και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του. Όπως άλλωστε επισημαίνουν οι Morrissey (2000) και Senge (1990) (βλ. σ:29), οι διαπροσωπικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις είναι αυτές που ενθαρρύνουν, στηρίζουν και ενισχύουν την εσωτερική συνοχή και την αρμονία σε έναν οργανισμό.

Παράγοντες όπως η αίσθηση των εκπαιδευτικών ότι εκτιμάται η δουλειά τους, το αίσθημα ικανοποίησης όσον αφορά τις οικονομικές απολαβές και η εργασιακή ασφάλεια, καθώς και η αίσθηση ότι συμμετέχουν στην πραγματοποίηση ενός κοινού οράματος, φαίνεται πως διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού, δεδομένου ότι οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται θεμελιώδεις για έναν οργανισμό που μαθαίνει.

Η έννοια του οργανισμού μάθησης

Η μάθηση ενυπάρχει στην ανθρώπινη φύση και έχει κοινωνικές διαστάσεις (Wenger, 1998:227) βλ. σ:18. και η σχολική μονάδα ως εκπαιδευτικός οργανισμός είναι μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται για την παροχή εκπαίδευσης (Κουτούζης, 1999) Βλ.σ:24.

Οι εκπαιδευτικοί προσδιορίζουν τον οργανισμό που μαθαίνει, αυτόν που τα μέλη του έχουν κοινούς σκοπούς (όπως και ατομικούς), αισθάνονται την ανάγκη να αλλάζουν και να τροποποιούν τις δράσεις τους συνεχώς και τις κάνουν πιο αποτελεσματικές στο έργο τους (Leithwood, 1995) βλ. σ:20.

Ο οργανισμός που μαθαίνει έχει στενή σχέση με τις έννοιες του εκπαιδευτικού σχεδιασμού, της αυτοαξιολόγησης, της βελτίωσης της ποιότητας και της εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας (Πασιάς, 2012) Βλ, σ:24.

(Αναγκαιότητα)

Ο διεθνής ανταγωνισμός, (Davis & Daley, 2008) βλ.σ:30, επιβάλλει την ύπαρξη των οργανισμών μάθησης. Οι οργανισμοί πρέπει να καταφέρνουν να κάνουν χρήση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών να μαθαίνουν συνεχώς σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης (Yang, Watkins & Marsick, 2004· Hong, Easterby-Smith & Snell, 2006· Dekoulou, 2012).(βλ.σ:31)

Η ενεργητική συμμετοχή, η ανταλλαγή εμπειριών, η συνεργατική μάθηση, η αλλαγή, η ανάληψη ευθυνών και η πρωτοβουλία μετασχηματίζουν τον εκπαιδευτικό οργανισμό σε οργανισμό μάθησης. (Freire, 1977a, Shor, 1992, Mezirow, et.al, 2006· Τερεζάκη, κ.ά, 2011) βλ. σ:31. Η κατανόηση της ευθύνης απέναντι στη στασιμότητα, αλλά και η ανάγκη για ποιοτική εκπαίδευση συνδράμουν στη χάραξη ενός οράματος για ένα «άλλο σχολείο» που μαθαίνει. (Χατζηπαναγιώτου, 2010· Πασιαρδής, 2004, 2012) βλ. σ:31

Η ίδια η ύπαρξη των οργανισμών και των ατόμων εξαρτάται από την ικανότητά τους να προσαρμόζονται και να εφευρίσκουν ευέλικτους τρόπους, προκειμένου να διαχειρίζονται τις νέες προκλήσεις που καλούνται διαρκώς να αντιμετωπίζουν. Ωστόσο, σύμφωνα και με τον Keating (1995), στην ουσία ένας οργανισμός που μαθαίνει έχει ανά πάσα στιγμή την ικανότητα να κατανοεί, να αναλύει και να αξιοποιεί θετικά προς όφελος του το δυναμικό περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί. (βλ. σ:21)

(Προσωπικές επιδιώξεις και εξέλιξη)

Αρκετοί εκπαιδευτικοί επιθυμούν να κάνουν καριέρα, να αναπτυχθούν επαγγελματικά στα σχολεία τους και επομένως, είναι περισσότερο δεκτικοί στη

φιλοσοφία ενός οργανισμού που μαθαίνει. Το γεγονός αυτό αποτελεί εξαιρετική ευκαιρία για τη διοίκηση του οργανισμού γιατί μπορεί να αξιοποιήσει το κίνητρό τους για συνεχή μάθηση προς όφελος του οργανισμού και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό περιβάλλον βλ. σελ 21 (Pedler · Aspinwall, 1998). Υπενθυμίζουμε ότι η δέσμευση για ανάπτυξη και η επαγγελματική εξέλιξη αποτελούν κύρια χαρακτηριστικά στους οργανισμούς που μαθαίνουν, όπως άλλωστε επισημαίνει και ο French (2003) «όσοι δεν είναι έτοιμοι να μάθουν, δε θα μάθουν»

(Λειτουργία του σχολείου ως οργανισμός μάθησης)

Σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών κάποια σχολεία του νομού μας έχουν ενσωματώσει στη λειτουργία τους κάποιες διαστάσεις της μάθησης του οργανισμού σε έναν σχετικά ικανοποιητικό βαθμό. Αυτό είναι μάλλον έκπληξη, δεδομένου του συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα (Κουτούζης, 2008) βλ, σ:37. Είναι επίσης πολύ ενθαρρυντικό, καθώς φαίνεται να υπάρχει συνειδητοποίηση της σημασίας της εν λόγω διαδικασίας. Ευρήματα της παρούσας μελέτης συμφωνούν με Di Schiena et al. (2013), Lang (2013) και Wofford, Ellinger και Watkins (2014) οι οποίοι διαπίστωσαν ότι οι ευκαιρίες για άτυπη μάθηση και η μεταφορά της γνώσης είναι πιο συχνή σε μη συνήθη, ασταθή, αβέβαια και σύνθετα περιβάλλοντα. Βλ. σ:34

Η ατομική και συλλογική βελτίωση έχει αποδειχθεί πιο αποτελεσματική, όταν οργανώνεται στο πλαίσιο μιας επαγγελματικής κοινότητας πρακτικής, όταν οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται με άλλους εκπαιδευτικούς και ειδικούς, αλλά επίσης σχεδιάζουν αλλαγές για τη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης στις τάξεις τους (Frost et al.,2000· McLaughlin & Talbert, 2006· Stoll et al.,2006). Βλ. σ:23

Η συλλογική δράση ενισχύει το έργο των εκπαιδευτικών καθώς τους δημιουργεί κλίμα ασφάλειας για δοκιμή και συζητήσεις που ενισχύουν το συλλογικό στοχασμό για την εξέλιξη αυτής της δοκιμής (Zembylas & Barker, 2007:246). Βλ. σ:24

Παράγοντες που υποστηρίζουν τον οργανισμό μάθησης

Η διαρκή παροχή ευκαιριών για μάθηση, χρήση της μάθησης για την επίτευξη των στόχων, σύνδεση της ατομικής με την οργανωσιακή επίδοση, εδραίωση πνεύματος διαλόγου διασφαλίζοντας το κατάλληλο κλίμα, ώστε οι άνθρωποι να νιώθουν ασφάλεια να μοιραστούν τις σκέψεις τους και να πάρουν ρίσκο, ενθάρρυνση για δημιουργική ένταση ως μια πηγή ενέργειας και ανανέωσης και τέλος, εγρήγορση και διάδραση, σχετικά με τις μεταβολές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Kerka, 1995). Βλ. σελ 20

Οι εκπαιδευτικοί νιώθουν την ανάγκη αναδείξουν τις ιδιαιτερότητες της σχολικής μονάδας, να τις αναγνωρίσουν, να τις επεξεργαστούν και να τις διορθώσουν, ώστε να τις αντιμετωπίσουν ρεαλιστικά, όπως υποστηρίζει και ο Hong (1999). Βλ. σελ 21

Σημαντικό είναι ότι θεωρούν τη μάθηση ευθύνη και ανάγκη του καθενός και αναγνωρίζουν τη δια βίου μάθηση σαν μια ενσυνείδητη κατάσταση και ως βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός οργανισμού που μαθαίνει (Hodgkinson, 2000). Σελ.22

Η σπουδαιότητα της έννοιας του «οργανισμού που μαθαίνει» υποστηρίζεται από τη σκέψη σε επίπεδο στρατηγικής ως μια διαδικαστική δραστηριότητα με την εμπλοκή όλων, ξεκινώντας από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας προς τα χαμηλότερα. (Mintzberg, 1994). (βλ. σ:22)

Ο ρόλος της εκπαιδευτικής μονάδας είναι καίριος στην εξέλιξη του εκπαιδευτικού συστήματος, όπως και ο ρόλος του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων. Ωστόσο, οι ενεργές αυτές ομάδες είναι στενά συνδεδεμένες με το κράτος με αποτέλεσμα η αυτονομία τους να γίνεται σχετική και να περιορίζεται. Η σχολική μονάδα πρέπει να είναι ένα ανοιχτό σχολείο όπου οι μαθητές, οι γονείς, οι διδάσκοντες, το αναλυτικό πρόγραμμα, ο εξοπλισμός αποτελούν ταυτόχρονα παράγοντες για την εξέλιξή της. Οι διεργασίες αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα άτομα, στο υλικό και το κοινωνικό τους περιβάλλον αποτελούν προϋποθέσεις για τις εσωτερικές διεργασίες μάθησης. Το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, παρέχει

ουσιαστική στήριξη, ανοίγει ορίζοντες επικοινωνίας και ενισχύει την αίσθηση της κοινότητας (Illeris, 2016:23) βλ. σ:13. Ένα αρνητικό, αντιπαιδαγωγικό και μη υποστηρικτικό κοινωνικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει τη μάθηση και την αποτελεσματικότητα του (Rice, 2011).

Η μάθηση δεν περιορίζεται στα αποτελέσματα, αλλά αποτελεί μια διεργασία η οποία έχει ως βασικό σημείο αναφοράς την επεξεργασία των εμπειριών και εμπεριέχει την αλληλεπίδραση του ατόμου με τον κοινωνικό περίγυρο. Το παραπάνω συμπέρασμα έρχεται σε συμφωνία με τους μελετητές και θεμελιωτές της εκπαίδευσης ενηλίκων (Lewin, Dewey, Kolb, Freire, Mezirow, Jarvis, Boud κ.α.). (Βλ. σελ. 14)

Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της διαδικασίας της κριτικής σκέψης και μπορεί να φτάσει ακόμα και μέχρι τον κριτικό προβληματισμό, που είναι η ολιστική αναθεώρηση του τρόπου με τον οποίο εμείς αντιλαμβανόμαστε, σκεφτόμαστε, αισθανόμαστε και δρούμε (Mezirow, 1991 ·Marsick, 1994 ·Κόκκος, 2005). Βλ. σελ 16

Εξίσου σημαντική αποδείχθηκε η ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας μεταξύ δασκάλων, γονέων και παιδιών για την αλλαγή της σε μανθάνοντα οργανισμό. Η συνεργασία μεταξύ της εκπαιδευτικής κοινότητας και της τοπικής κοινωνίας, η ενεργοποίηση των φορέων της κοινότητας, η ενεργός συμμετοχή των γονέων και γενικά «το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία» φέρνει θετικά αποτελέσματα σε όλους τους εμπλεκόμενους (Jarvis, 1995). Βλ. σελ. 16

Τα σχολεία για να μετασχηματιστούν σε οργανισμούς μάθησης απαιτούν αλλαγή της κουλτούρας και η πολιτισμική αλλαγή ξεκινάει από την ηγεσία Schein, 1992· Senge, 1990) (βλ.σ:34). Σύμφωνα και με τους Bass και Avolio (1993) (βλ.σ:34) η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η συνιστώμενη προσέγγιση καθώς διαθέτει το δυναμικό για την προώθηση της οργανωσιακής μάθησης.

Θεωρώντας τις σχολικές μονάδες ως οργανισμούς, η οργανωσιακή κουλτούρα ή *σχολική κουλτούρα*, εστιάζει στις αξίες και τα πιστεύω των μελών, τα οποία πολλές φορές δεν είναι εύκολο να γίνουν αντιληπτά. Η κουλτούρα θεωρείται ως χαρακτηριστικό ενός οργανισμού, που έχει σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των μελών του (Van Houtte, 2004). Βλ. σ:36.

Η μετατροπή ενός σχολείου σε οργανισμό που μαθαίνει έχει ως στόχο την αλλαγή στην *κουλτούρα του σχολείου*, χρειάζεται χρόνο και αλλαγές στις συνήθειες, οι οποίες για να προκύψουν χρειάζονται ριζικές αλλαγές στην κουλτούρα και στο επαγγελματικό προφίλ των εκπαιδευτικών (Fullan, 1995). Η αλλαγή της κουλτούρας των εκπαιδευτικών συνδέεται με την επαγγελματική τους εξέλιξη και αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσα στον οργανισμό με τη συνεργασία. Βλ. σ:35

Η ανάπτυξη συνεργατικών δομών στηρίζονται στην εμπιστοσύνη, την αμοιβαιότητα και τη συλλογική μάθηση του οργανισμού. Επιπλέον, οι οργανισμοί μάθησης έχουν την ικανότητά να επεκτείνουν συνεχώς τις δυνατότητές τους, να δημιουργούν το μέλλον τους ή να μετασχηματίζονται (Watkins & Marsick, 1993). Βλ.σ:33. Η συνεργατική διερεύνηση και η ύπαρξη ανάλογης υποστήριξης, διευκολύνει τους εκπαιδευτικούς να αναδομήσουν τη γνώση τους και να μετασχηματίσουν την πρακτική τους (Fraser & Kennedy, 2007). Βλ. σ:24.

Κατά τον λειτουργικό προγραμματισμό σε κάθε οργανισμό καθορίζεται ένας στόχος ανάπτυξης, η επιλογή μιας κατεύθυνσης για τον οργανισμό και η εξέταση εναλλακτικών δρόμων πορείας προς αυτόν το στόχο. Ο προγραμματισμός μπορεί να πάρει δύο μορφές, δηλ. να είναι λειτουργικός ή στρατηγικός, ανάλογα με το επίπεδο διοίκησης στο οποίο εφαρμόζεται και το χρονικό ορίζοντα των στόχων που τίθενται κατά τη διάρκειά του (Αθανασούλα – Ρέππα Α. κ. ά, 2008). Βλ.σ:33.

Η εκπαίδευση/επιμόρφωση στον οργανισμό μάθησης αφορά ένα είδος όσμωσης της γνώσης. Πρόκειται για μετασχηματιστική διεργασία που βιώνουν τα άτομα (Mezirow, 2006), προσεγγίζοντας τα όρια της κοινωνικής/κοινοτικής καινοτομίας, γι αυτό και οι διδάσκοντες που επιθυμούν να διευκολύνουν τη μετασχηματίζουσα μάθηση πρέπει να δημιουργούν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει και ανταμείβει τη διανοητική ευρύτητα (Taylor, 1998). Βλ. σ:17

Η επιμόρφωση είναι μία από τις βασικές στρατηγικές των δημόσιων οργανισμών μέσω της οποίας επιδιώκεται να αποκτήσουν οι υπάλληλοι γνώσεις, ικανότητες και

δεξιότητες πάνω στο αντικείμενο εργασίας, ικανοί να ανταπεξέλθουν σε οποιαδήποτε πρόκληση (Κόκκος, 2005). Βλ. σ:14.

Η βελτίωση αυτή είναι σαφές ότι δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς η σχολική μονάδα να έχει αποκτήσει μια σαφή γνώση των ιδιαιτεροτήτων της, αλλά κυρίως χωρίς μια σαφή αίσθηση του πού βρίσκεται σε σχέση με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από την πολιτεία (Κόκκος 2005:33) βλ. σ:15. Με άλλα λόγια, καμία αλλαγή και καμία επομένως βελτίωση δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς η σχολική μονάδα να μετατραπεί σε έναν οργανισμό που μαθαίνει.

Θεσμικές και οργανωσιακές προϋποθέσεις ανάπτυξης και αποτελέσματα του οργανισμού μάθησης

Φαίνεται να υπάρχει συμφωνία λοιπόν ότι λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβαλλόμενες κοινωνικές και εκπαιδευτικές συνθήκες, τα σχολεία πρέπει να ασχολούνται με τη δημιουργία δομών και πρακτικών, οι οποίες ενθαρρύνουν, διευκολύνουν και προωθούν την συνεχή και συλλογική μάθηση όλων των μελών (Fullan, 1993). Μετά τα παραπάνω επιχειρήματα, όπως υποστηρίζουν και οι Watkins και Marsick (1993, 1996 και 2003) (βλ. σ:33) μια τέτοια ανάπτυξη και μεταφορά της οργανωσιακής γνώσης σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, απαιτεί προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών, εντολέων κ.λπ., καθώς και έναν πολιτισμό της εμπιστοσύνης (Watkins και Marsick 1992). (βλ.σ:20)

Εκμάθηση πραγματοποιείται όταν ο οργανισμός και τα μέλη του υποστηρίζονται να σκέφτονται κριτικά για όλες τις ερμηνείες, τις δράσεις και τα συμπεράσματα που έχουν συνταχθεί (Watkins & Marsick (1993, 1996 και 2003). Βλ.σ:33

Το σχολείο επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους, για την προώθηση των οποίων πρέπει να έχει την κατάλληλη δομή και οργάνωση, να είναι καθορισμένοι και να υλοποιούνται μέσα από σχεδιασμένες δράσεις (Καψάλης, 2005). Βλ,σ:25

Ο ρόλος των εκπαιδευτικών, της διοίκησης, της ηγεσίας και της κουλτούρας

Ο ρόλος της εκπαιδευτικής μονάδας είναι καίριος στην εξέλιξη του εκπαιδευτικού συστήματος, όπως και ο ρόλος του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων. Ωστόσο, οι ενεργές αυτές ομάδες είναι στενά συνδεδεμένες με το κράτος με αποτέλεσμα η αυτονομία τους να γίνεται σχετική και να περιορίζεται. (Κουτούζης, 2012· Μαυρογιώργος, 2008, όπ. αναφ. στο Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, σ. 123). Βλ.σ:37

Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής μάθησης (Yang, Watkins & Marsick, 2004· Hong, Easterby-Smith & Snell, 2006· Dekoulou, 2012). βλ.σ:35. Για την εξέλιξη αυτή είναι απαραίτητο, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, να υπάρχει η αυτονομία του εκπαιδευτικού, ώστε να ενισχύεται ο εκπαιδευτικός οργανισμός από την ικανότητά του να επιλύει ιδιαιτερότητες και ζητήματα που συναντά καθημερινά στην εκπαιδευτική πράξη του (Carr & Kemis, 1997· McNiff, 1993· Whitehead, 1999) (Βλ. σ:32). Η επίλυση των εκπαιδευτικών ζητημάτων προκύπτει μέσα από τη συνεργασία των εμπλεκομένων, που θεωρούνται υπεύθυνοι και υπόλογοι για την αντιμετώπισή τους.

Ο εκπαιδευτικός έχει υποχρέωση να μαθαίνει και να βελτιώνεται. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες κάθε ατόμου μπορούν να μετασχηματίσουν τη σχολική μονάδα σε οργανισμό μάθησης. Στην εκπαιδευτική βελτίωση και εξέλιξη πρέπει να συνεισφέρουν όλα τα άτομα (Ζαβλανός, 2003:83). Βλ.σ:31

Εκπαιδευτικοί που επιθυμούν να κάνουν καριέρα, να αναπτυχθούν επαγγελματικά, είναι περισσότερο δεκτικοί στη φιλοσοφία ενός οργανισμού που μαθαίνει. Το γεγονός αυτό αποτελεί εξαιρετική ευκαιρία για τη διοίκηση του οργανισμού. Καλείται να αξιοποιήσει το κίνητρο που έχουν οι εκπαιδευτικοί του για συνεχή μάθηση προς όφελος του οργανισμού για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Bush και Middlewood (2005) (βλ.σ:35) αναφερόμενοι στο ρόλο του ηγέτη, συστήνουν στα στελέχη που επιθυμούν να δουν το σχολείο τους να αναπτύσσεται και να ευδοκιμεί

ως κοινότητα μάθησης να είναι οι ίδιοι πρότυπα μάθησης και να προσφέρουν τη στήριξή σε όλους στον οργανισμό.

Οι εκπαιδευτικοί που δε συμμετέχουν στις διεργασίες της σχολικής μονάδας εμποδίζουν την εξέλιξη του εκπαιδευτικού οργανισμού και η διαδικασία του μετασχηματισμού καθίσταται ακόμη πιο δύσκολη και επίπονη. Μπορεί όμως να αναλογισθεί κάποιος ότι στις παραδοχές του κάθε ατόμου εντάσσονται οι εμπειρίες, τα πιστεύω, οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες στις οποίες στηρίζονται οι σκέψεις, τα συναισθήματα και οι συνήθειες, όλοι οι πολιτισμικοί κανόνες, τα κριτήρια, οι κώδικες, τα γλωσσικά σχήματα, οι προδιαγραφές και τα πρότυπα (McGonigal, 2007: 12-15) βλ.σ:32. Όπως αναφέρει και ο Dale (1994), δεν είναι εύκολο να είναι κανείς μέλος ενός μανθάνοντος οργανισμού. Κάποιος μπορεί να νιώσει ακόμη και άβολα, επειδή πολλοί είναι εκείνοι που επιθυμούν τη σταθερότητα και την ευδαιμονία και έχουν κάθε δικαίωμα να αισθάνονται έτσι.

Επίδραση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού μάθησης

Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης επηρεάζεται σημαντικά στην αποτελεσματικότητά και ποιότητά της από την εκπαιδευτική ηγεσία, το οργανωτικό πλαίσιο ανάπτυξης του σχολείου, το σχολικό κλίμα, τη σταθερότητα και τη συνοχή του προσωπικού, τη συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων, χαρακτηριστικά τα οποία διαμορφώνονται μέσα από τη διαδικασία διοίκησης των σχολείων (Purkey & Smith, 1983). Βλ. σ:26

Κατά την διάρκεια της εξέλιξης της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης, ο συντονισμός και η αποτελεσματική συνεργασία εκπαιδευτικών, γονέων, μαθητών και φορέων του δήμου, η από κοινού αντιμετώπιση προβλημάτων και η κατανόηση, εξασφαλίζουν ένα εποικοδομητικό σύστημα επικοινωνίας, την προαγωγή των ανθρώπινων σχέσεων και την αποτελεσματική υλοποίηση των δράσεων (Sillins et al. 2002). Βλ:26

Παρότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών εκφράζει την πεποίθηση ότι έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει θετικά στη βελτίωση της σχολικής μονάδας, ένα τμήμα

εκφράζει σκεπτικισμό ως προς την δυνατότητα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης να κινηθεί σε μια πορεία που θα ενσωματώνει αντίστοιχες αντιλήψεις.

Η πολιτική επιμόρφωσης που ακολουθεί και η οργάνωση είναι παθητική και εξωτερικά κατευθυνόμενη. Φαίνεται ότι δεν κρίνεται απαραίτητο (ή δεν αξιολογείται ως θέμα προτεραιότητας) το να αφιερωθούν πόροι για να παρασχεθεί στοχευμένη κατάρτιση που θα αποσκοπεί στη βελτίωση της σχολικής μονάδας.

Η έννοια της ενδυνάμωσης των εργαζομένων δείχνει να απουσιάζει από τη λογική της οργάνωσης, παρότι οι αντιλήψεις που κυριαρχούν σε αυτή είναι εν πολλοίς εσωστρεφείς. Θα μπορούσε να διατυπωθεί η υπόθεση ότι αυτό οφείλεται ως ένα τουλάχιστον βαθμό στον συγκεντρωτικό χαρακτήρα του Ελληνικού Κράτους που, ιδιαίτερα για τα στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης γίνεται αρνητικά αισθητός.

Δεν υπάρχει πολιτική - τουλάχιστον όχι ρητά εκφρασμένη και κοινοποιημένη στα στελέχη - ως προς τα κρίσιμα ζητήματα της οργανωσιακής μάθησης ή έστω, της ποιότητας που είναι περισσότερο "αναγνωρίσιμη" ως έννοια. Αυτό μπορεί να επιδρά αρνητικά στην επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης καθώς ένα κρίσιμο στοιχείο κάθε διοικητικού συστήματος είναι το πώς θα καταφέρει να εναρμονίσει τους ατομικούς σκοπούς των μελών του με τους σκοπούς της οργάνωσης. Χωρίς μια κοινή θεώρηση βασικών εννοιών κάτι τέτοιο γίνεται ιδιαίτερα δύσκολο.

Η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων για τη λήψη αποφάσεων στα περιφερειακά όργανα, οι οποίες «ασκούνται κάτω από την εποπτεία ή την καθοδήγηση των κεντρικών πολιτικών και διοικητικών μηχανισμών» (Αθανασούλα – Ρέππα Α. κ. ά, 2008) βλ. σ:33, αφορούν σοβαρά ζητήματα της εκπαιδευτικής πολιτικής. Έχοντας υπόψη τις εκπαιδευτικές ανάγκες της τοπικής κοινωνίας, αλλά και με τη συντονισμένη λειτουργία του διευθυντή εκπαίδευσης, του σχολικού συμβουλίου και του συμβουλίου της σχολικής κοινότητας, μπορούν να εξυπηρετούνται από το σχολείο ανάγκες της τοπικής κοινωνίας για μόρφωση και πολιτισμό.

5.2. Σύνδεση με την ελληνική πραγματικότητα

Η διαπίστωση ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, σαφείς ιεραρχικές σχέσεις, εκτεταμένη νομοθεσία, πολυνομία και φορμαλισμό δεν είναι καινούργια. Η σχετική βιβλιογραφία (Κουτούζης, 2008), αλλά και μελέτες αξιολόγησης του εκπαιδευτικού μας συστήματος (ΟΟΣΑ, 2016) καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα: Παρά τη σχετική ρητορική της αποκέντρωσης αλλά και κάποιες προσπάθειες θεσμικού χαρακτήρα, ο συγκεντρωτισμός συνεχίζει να αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του συστήματος.

Σχολεία αυτόνομα, με χρηματοδότηση βασισμένη στις ιδιαίτερες ανάγκες τους, εκπαιδευτικοί «ηγέτες» σε τοπικό επίπεδο, συμμετοχή της οικογένειας στον σχεδιασμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας, κουλτούρα αυτοαξιολόγησης, πρακτικές και μετρήσεις για την αποτίμηση των επιδόσεων των μαθητών, επέκταση της μαθητείας και της πρακτικής, αναδιάταξη του ακαδημαϊκού χάρτη είναι μερικά από τα στοιχεία που περιλαμβάνει η προκαταρκτική μελέτη του ΟΟΣΑ για τη σημερινή εικόνα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (ΟΟΣΑ, 2016).

Σε ότι αφορά την άσκηση ηγεσίας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, σύμφωνα με τον Κουτούζη (2012), αν αποδεχθούμε ότι «τα περιθώρια της σχετικής αυτονομίας έχουν διευρυνθεί, τότε δημιουργούνται συνθήκες άσκησης ηγεσίας.»(σ.221) όμως επισημαίνεται ότι οι προϋποθέσεις για δυναμική «...ανάπτυξη του φαινομένου της ηγεσίας στο ελληνικό σχολείο...»(σ.222) «...δεν φαίνεται να ισχύουν...»(σ.222) προς το παρόν.

Επί του παρόντος, ωστόσο, υπάρχουν ενδείξεις ότι δίνεται στα ελληνικά σχολεία έδαφος για να εξερευνήσουν και να επεκτείνουν μια σχετική αυτονομία. Υπάρχουν περιορισμένες αλλά παρατηρήσιμες ενδείξεις της αποκέντρωσης στην ελληνική εκπαίδευση. Αν αυτή είναι η περίπτωση, τότε τα σχολεία έχουν την ευκαιρία να δημιουργήσουν μια εσωτερική πολιτική, η οποία θα μετατρέψει σταδιακά την κυρίαρχη γραφειοκρατική κουλτούρα σε μια κουλτούρα που μεταξύ άλλων πραγμάτων και διαδικασιών, προωθεί την οργανωσιακή μάθηση. Σήμερα, αναγνωρίζεται μια σχετική αυτονομία στην εκπαιδευτική μονάδα η οποία τείνει να

ασκήσει επιστημονική διοίκηση (management) με ευθύνες «προγραμματισμού», «διοίκησης», «απολογισμού» και «λγοδοσίας» (Κουτούζης, 2012· Μαυρογιώργος, 2008, όπ. αναφ. στο Αθανασούλα-Ρέππα κ. συν. 2008, σ. 123).

Δεν μπορεί κανείς πλέον να αγνοήσει στοιχεία που υποδεικνύουν το τέλος εποχής για το μοντέλο του παραδοσιακού σχολείου (Πασιάς, 2003). Η επανεξέταση του διοικητικού μηχανισμού της σχολικής εκπαίδευσης προς τον ορθολογικότερο καταμερισμό της εξουσίας, ίσως να αποτελέσει τη βάση για τη βελτίωση της λειτουργικότητας και αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος (Υφαντή & Βοζαΐτης, 2005). Απαιτείται προσπάθεια, συνεργασία, κοινό όραμα, επαγγελματισμός και ενεργοποίηση όλων των εμπλεκομένων φορέων (Μπάκας, 2007).

Η προτροπή της διοίκησης για εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο αποτελεί ένα προκατασκευασμένο και τυποποιημένο πρόγραμμα από την τεχνοδομή (ΙΕΠ) που απαιτεί από τους εκπαιδευτικούς να τις εφαρμόσουν σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Ενώ ο εκπαιδευτικός πιστεύει ότι το επάγγελμα του εκπαιδευτικού είναι αυτό στο οποίο στην πράξη αναπτύσσεται η επαγγελματική αυτοτέλεια, στην ουσία οι κινήσεις του εκπαιδευτικού στην άσκηση του επαγγέλματος είναι περιορισμένες και η ελευθερία που διαθέτει πραγματικά και πρακτικά είναι συμβολική. Το παράδοξο είναι ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι κάνουν αυτό που θέλουν, αλλά στην πράξη εξουσιοδοτούνται να επιλέξουν τρόπο δράσης μέσα από ένα καθορισμένο μενού διαφοροποιήσεων που επιβάλουν τα προγράμματα, οι προθεσμίες –μηνιαίες τριμηνιαίες- το ωράριο οι χώροι, οι εξοπλισμοί, κανονιστικές οδηγίες, οι διαδικασίες αξιολόγησης, τα διαθέσιμα μέσα. Το ερώτημα είναι ποια είναι τα κίνητρα και το πλαίσιο που θα υποστηρίξουν την κριτική προσέγγιση και βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς (Αυγητίδου, 2014:33).

Η μεγάλη τυποποίηση έχει οδηγήσει στη μείωση των διαδικασιών ελέγχου στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Επίσης, γνωρίζουμε ότι παράγοντες όπως η

συνήθεια και η παράδοση μπορεί να επηρεάσουν την εκπαιδευτική δράση διαμορφώνοντάς την ως δράση ρουτίνας (Dewey, 1933).

Συγκεκριμένα, μετά τη δεκαετία του 1980 καταγράφεται στη βιβλιογραφία μια εκτεταμένη έρευνα για το «αποτελεσματικό σχολείο» (Πασιαρδής και Πασιαρδή, 2000), όπου αναφέρεται πως η διεύθυνσή του πρέπει να λειτουργεί πέρα από γραφειοκρατικού τύπου αντιλήψεις, με σκοπό την ενδυνάμωση της σχολικής μονάδας. Αυτά εντοπίζονται: α) στην εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική που παράγει συνθήκες συντήρησης, και στασιμότητας και β) στη διαμόρφωση και άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής που διαμορφώνει την εξέλιξη. Εξειδίκευση και απομόνωση από τη μια, συμμετοχή από την άλλη. Αποτελούν διαμετρικά αντίθετα μοντέλα που οδηγούν στο στάσιμο σχολείο (*stuck schools*) ή στο εξελισσόμενο (*moving schools*) αντίστοιχα (Blase & Blase, 2001: 147). Με βάση τα παραπάνω, οι συνθήκες μέσα στις οποίες διαμορφώνεται το πρόβλημα της εκπαίδευσης στην Ελλάδα αφορούν: α) στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα σε μακρο-επίπεδο και β) στον τρόπο λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας, όπως αυτή διαμορφώνεται από τους μετόχους της, σε μικρο-επίπεδο. Έτσι η *κουλτούρα* της μονάδας, ο σύλλογος διδασκόντων, ο διευθυντής και ο *επινοητής* δάσκαλος συνθέτουν ένα συγκρουσιακό περιβάλλον, καθώς οι στόχοι και η κεντρική αποστολή του σχολείου ερμηνεύονται από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Εσωστρέφεια και εξωστρέφεια είναι οπτικές που συγκρούονται. Πολιτική απομονωτισμού από τη μια μεριά και μεμονωμένες ιεραποστολικές ενέργειες διασύνδεσης περιβάλλοντος και σχολείου από την άλλη. Ο διευθυντής είναι ο εμψυχωτής, όχι μόνο των εκπαιδευτικών, αλλά και των γονέων και μαθητών στις προσπάθειες που κάνουν και στις πρωτοβουλίες που ενδεχομένως αναλαμβάνουν εντός ή εκτός του σχολείου (Στραβάκου, 2003). Για όλα τα παραπάνω χρειάζονται γνώσεις χειρισμού, καθοδήγησης, υποκίνησης της ομάδας, τεχνικών επικοινωνίας και συνεργασίας (Blase & Anderson, 1995).

Συνοψίζοντας, «*το πεδίο της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών είναι η εκπαίδευση – σε όλες τις βαθμίδες της- και οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε αυτή*» (Μαυρογιώργος, 2005:354). Μάλιστα, το γεγονός ότι η επαγγελματική ανάπτυξη συνδέεται άρρηκτα με τα πρώτα έτη της επαγγελματικής δραστηριοποίησης ενός νέου εκπαιδευτικού, καθιστά ιδιαίτερα σημαντική την οργάνωση ενός μηχανισμού υποδοχής του, η ευθύνη του οποίου πρωτίστως βαρύνει το διευθυντή. Στο πλαίσιο

αυτού του ρόλου καλούνται να αναπτύξουν δραστηριότητες που σχετίζονται με την *«επαγγελματική ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων, την καθοδήγηση, υποστήριξη και ενθάρρυνσή τους»* (Λαΐνας, 2004:161).

Προς τούτο, η επανεξέταση του διοικητικού μηχανισμού της σχολικής εκπαίδευσης προς την κατεύθυνση ενός ορθολογικότερου καταμερισμού εξουσίας μεταξύ της κεντρικής διοίκησης και των περιφερειακών υπηρεσιών στήριξης της εκπαίδευσης σε επίπεδο νομού και σχολικής μονάδας, ίσως να αποτελέσει τη βάση για τη βελτίωση της λειτουργικότητας και αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού μας συστήματος.

5.3. Σύγκριση με τα διεθνή δεδομένα

Ένας παράγοντας που αναφέρεται συχνά στη διεθνή βιβλιογραφία ότι συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη μεταφορά της μάθησης, αφορά το κίνητρο που έχουν οι επιμορφωμένοι να χρησιμοποιήσουν στην εργασία τους, στοιχεία από αυτά που διδάχτηκαν. Πράγματι, πολλοί ερευνητές έχουν αναγνωρίσει ότι η μεταφορά της επιμόρφωσης πραγματοποιείται μόνο όταν οι εκπαιδευόμενοι έχουν το κίνητρο ή την επιθυμία να χρησιμοποιήσουν τις νέες γνώσεις και δεξιότητες στην εργασία τους (Baldwin & Ford 1988· Wexley & Latham 1991).

Υπάρχουν όμως περιπτώσεις όπως στην έρευνα του Fielding (2001) σε σχολείο της Αγγλίας, όπου η αλλαγή προέκυπτε όχι μόνο από την ανάγκη για βελτίωση της σχολικής αποτελεσματικότητας, αλλά και από την ανάγκη για επίτευξη μιας πιο διαλογικής μορφής δημοκρατίας στην εκπαιδευτική κοινότητα.

Στις σκανδιναβικές χώρες όπως αναφέρεται σε μελέτη των Blossing & Ekholm (2005), οι θεσμικοί φορείς χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής έχουν προβληματιστεί αρκετά χρόνια πριν για τον εκδημοκρατισμό της μεθοδολογίας της διδασκαλίας. Το εθνικό πρόγραμμα σπουδών του 1980 ήταν το αποτέλεσμα μιας επιτροπής έρευνας για να βρουν τρόπους βελτίωσης της εσωτερικής ζωής των σχολείων και ειδικά για τη συμμετοχή και την αποτελεσματικότητα των δασκάλων και των ηγετών των σχολείων.

Παρά τα προβλήματα που αναφέρθηκαν όσον αφορά την επίτευξη αποτελεσματικής μεταφοράς της επιμόρφωσης στη διεθνή βιβλιογραφία για την Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, η εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων εξακολουθεί να θεωρείται ως μια βασική στρατηγική για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Goldstein, 1992· Noe, 2005· Wexley & Latham, 1991).

Μια παγκόσμια και τεχνολογική κοινωνία που αλλάζει το πρότυπο της διαχείρισης του σχολείου, καθιστώντας την πιο καθολική και ανοιχτή, σύμφωνα με την αρχή της συνεργασίας, έχει κύριο στόχο να φέρει την καινοτομία σε οργανωτικές μορφές των οργανισμών μάθησης, ώστε να μπορούν να καινοτομούν, να προσαρμόζονται και να αλλάζουν (Warren, 2005· Zigurs, 2009)

5.4. Περιορισμοί Προτάσεις

Ο ΟΟΣΑ στην έκθεση του 2016 προτείνει την ενίσχυση της σχολικής αυτονομίας, χαλάρωση του κεντρικού έλεγχου σε επίπεδο προσωπικού, προγραμμάτων σπουδών και εκτέλεσης του προϋπολογισμού, λογοδοσία των τοπικών υπευθύνων για την εκπαίδευση. Προτείνεται η μεταφορά της ευθύνης για την κατανομή των προϋπολογισμών σε τοπικό - περιφερειακό επίπεδο με τρόπο που θα λάβει υπόψη πώς το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι κατανομημένο στα διάφορα σχολεία. Στόχος είναι η σύνδεση της εκπαίδευσης με τις τοπικές κοινωνίες και τις ανάγκες τους.

Πλέον τα σχολεία θα συνιστούν “οργανισμούς μάθησης”, ανοικτούς στις συνέργειες με τις τοπικές κοινότητες, που θα αξιοποιούν δεδομένα για να αξιολογούν τις επιδόσεις των σχολείων και θα ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των γονέων στον σχεδιασμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Αυτός είναι όμως και ο κίνδυνος του ανοιχτού σχολείου. Μέσα από τον *προγραμματισμό και την οργάνωση* πρέπει να ιεραρχούνται προτεραιότητες, να προτείνονται εναλλακτικές λύσεις, να επιλέγεται το σχέδιο που θα οδηγήσει στη βελτίωση της μονάδας και του έργου της και να απορρίπτονται ενέργειες που θα βλάψουν τη μονάδα. Το σύστημα της διοίκησης οφείλει να αντιμετωπίζει έγκαιρα και

αποτελεσματικά τις αλλαγές και τις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Ο σχεδιασμός πρέπει να είναι ευέλικτος και τα σχέδια δράσης προσαρμόσιμα σε αλλαγές, στη σχολική πραγματικότητα, στις ραγδαίες εξελίξεις και τις σύνθετες κατακτήσεις που αφορούν διάφορες πλευρές.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός πρέπει να είναι μακροπρόθεσμος σχεδιασμός που αφορά στη γενικότερη πορεία του οργανισμού και πραγματοποιείται από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης, ενώ ο λειτουργικός προγραμματισμός σχετίζεται με τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού (Κουτούζης, 2008).

Κατά τη λειτουργία της οργάνωσης πρέπει να καθορίζονται οι απαραίτητες δραστηριότητες, οι υποχρεώσεις κάθε εργαζομένου, οι πόροι και η υλικοτεχνική υποδομή (Κουτούζης, 1999).

Προτάσεις για μελλοντική χρήση

Τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας αφορούν τον περιορισμένο πληθυσμό του δείγματος που συμμετείχε σε αυτήν, αποτελούν πρώτες προσεγγίσεις στα ζητήματα που τέθηκαν και δεν είναι γενικεύσιμα σε ευρύτερες ομάδες πληθυσμών. Εντούτοις, οι πολλά υποσχόμενες δυνατότητες που αναπτύσσονται, συμβάλλουν στην κατεύθυνση μιας εναλλακτικής πρότασης που θα μπορούσε να εφαρμοσθεί σε πρώτη φάση στις σχολικές μονάδες και κατόπιν σε άλλους παρόμοιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, όπως επίσης και στο ισχύον εκπαιδευτικό σύστημα.

Στα πλαίσια του επιτακτικού αιτήματος για ποιοτική εκπαίδευση, οι φορείς (συμπεριλαμβανομένου του Υπουργείου Παιδείας) πρέπει να αντιληφθούν ότι ο μετασχηματισμός των εκπαιδευτικών οργανισμών σε μανθάνοντες δεν αποτελεί πολυτέλεια ή εναλλακτική προσέγγιση. Αποτελεί, ίσως, την μοναδική επιλογή. Ειδικά για τους οργανισμούς αυτούς που η ίδια τους η φύση επικεντρώνεται στην εκπαίδευση, θα ήταν οξύμωρο αν έμεναν αμέτοχοι από τις διαδικασίες συνεχούς εκπαίδευσης των μελών τους. Η μεταμόρφωση αυτή μοιάζει με ένα ταξίδι που τώρα ξεκινά και μάλλον θα είναι μακρύς ο δρόμος του.

Βιβλιογραφία

- Altrichter, H. (2005). The role of the ‘professional community in action research. *Educational Action Research*, 13 (1), 11-25.
- Argyris, C. and Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory in Action Perspective*. London: Addison-Wesley
- Argyris, C. and Schon, D.A. (1996) *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. London: Addison-Wesley.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Bass, B.M. & Avolio, B. J., (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bassey, M. (1990) ‘On the Nature of Research in Education’ in *Research Intelligence*, (1990) Autumn. No. 36, pp. 35 - 44
- Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R., & Woods, P. (1999). *Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη. Εγχειρίδιο Μελέτης*. Πάτρα: ΕΑΠ
- Blase, J. & Anderson, G. (1995) *The Micropolitics of Educational Leadership: From control to empowerment*. London: Cassell.
- Blase, J., & Blase, J. (2001). *Empowering teachers* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- Blossing, U. & Ekholm, M. (2005). A central school reform programme in Sweden and the local response: Taking the long term view works. A twenty year longitudinal study of 35 Swedish “grund” schools. Paper presented at the International Congress for School Effectiveness and School Improvement, Barcelona, Spain.
- Burr, V. (1995) *An introduction to social constructionism*. London: Routledge

- Bush, T. (1995). *Theories of Educational Management*. London: Paul Chapman.
- Bush, T., & Middlewood, D. (2005). *Leading and Managing People in Education*. London: Sage.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley
- Carr, W. and Kemmis, S. (1993). Action Research in Education. In Hammersley, M. (Ed.), *Controversies in Classroom Research*, London: Open University Press.
- Cibulka, J., Coursey, S., Nakayama, M., Price, J. and Stewart, S. (2003), “Schools as Learning Organisations: A review of the literature”, National College for School Leadership, p.1-6
- Cochran-Smith, M. & Demers, K. (Eds.) How Do We Know What We Know? Research and Teacher Education. Στο CochranSmith, M., Feiman Nemser, S., McIntyre, J., & Demers, K. E (επιμ.) *Handbook of Research on Teacher Education: Enduring Questions in Changing Contexts* (σσ. 1009-1016). New York: Routledge.
- Cochran-Smith, M. & Lytle, S. (2009): Teacher Research as Stance. Στο S. Noffke & B. Somekh (επιμ.). *The SAGE Handbook of Educational Action Research*.(σς. 39-47). London: Sage
- Cohen, L. & Manion, L. (1994). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison K. (2000). *Research Methods in Education* (5th Edition). London: Routledge Falmer
- Cousins, B. (1996), “Understanding organisational learning for educational leadership and school reform” in K. Leithwood (Ed.), “International handbook of leadership and administration (p. 589-652), Dordrecht, The Netherlands: Kluwer
- Davis, D. & Daley, B. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms’ performance. *Human Resource Development International*, 11 (1), 51–66.
- Day, C. & Gu, Q. (2010). *The New Lives of Teachers*. London and York: Routledge.
- Dekoulou, P. (2012). Organizational learning in media companies and advertising in Greece (PhD Thesis), Aristotle University of Thessaloniki.

- Dewey, J. (1933) *How We Think*. A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process (Revised edn.), Boston: D. C. Heath.
- Di Schiena, R., Letens, G., Van Aken, E. & Farris, J. (2013). Relationship between leadership and characteristics of Learning Organizations in Deployed Military Units: An exploratory study. *Administrative Sciences*, 3,143-165. doi: <http://dx.doi.org/10.3390/admsci3030143>.
- Diggins, P. B. (1997). Reflections on leadership characteristics necessary to develop and sustain learning school communities. *School Leadership & Management*, 17, 413-425.
- Easton, L.B. (2008). Teaching: a developing profession. From Professional development to professional learning. *Phi Delta Kappan*, 89(10), 755-761.
- Everard, K.B., & Morris, G. (1996). *Effective school management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Farr, K.(2000), “Organizational learning and knowledge managers”, *Work Study*, vol.49, n. 1, p.14 -17
- Fielding, M. (2001). Students as radical agents of change. *Journal of educational change*, 2(2), 123-141.
- Fraser, C., Kennedy, A., Reid, L., & Mckinney, S. (2007). *Teachers' continuing professional development: contested concepts, understandings and models*.*Journal of In-Service Education*, 33(2), 153-169. DOI: [10.1080/13674580701292913](https://doi.org/10.1080/13674580701292913)
- Freire, P. (1977α). *Η Αγωγή του Καταπιεζόμενου*. Αθήνα: Ράππας.
- French, W.L. (2003), “Human Resources Management”, Houghton Mifflin Company, p. 333
- Frost, D., Durrant, J., Head, M., & Holden, G. (2000). *Teacher-led School Improvement: guidance and support*. London: David Fulton
- Fullan, M. (1993). *Change forces*. London: Falmer
- Fullan, M. (1995). The school as a learning organization: Distant dreams. *Theory into Practice*, 34(4),pp. 230-235.

- Fullan, M. (2000). The return of large-scale reform. *Journal of Educational Change*, 2 (1), 5-28
- Georganta, A. (2009). *Leadership in learning organization* (Unpublished MSc Thesis). University of Macedonia.
- Gergen, K.J. (1994) Reality and relationships, soundings in social construction. Cambridge: Harvard University Press.
- Giles, C., & Hargreaves, A. (2006). The Sustainability of Innovative Schools as Learning Organizations and Professional Learning Communities during Standardized Reform. *Educational Administration Quarterly*, 42, pp. 124-156.
- Goldstein, IL 1992, Training in organisations, 3 rd edn, Brooks/Cole Publishing Company, California.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (1995). *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Πατάκη.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York, NY: Teachers College Press.
- Hodgkinson, M. (2000), Managerial Perceptions of Barriers to Becoming a “Learning Organization, *The Learning Organization*, Vol 7, No 3, pp. 156-166
- Hong, J., Eatserby-Smith, M. & Snell, R. (2006). Transferring organizational learning systems to Japanese subsidiaries in China. *Journal of Management Studies*, 43 (5), 1027-1058.
- Illeris, K.(2016). *Ο τρόπος που μαθαίνουμε. Οι πολλαπλές διαστάσεις της μάθησης στην τυπική και άτυπη μάθηση*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Jarvis, P. (2004). *Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Κατάρτιση: Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα:
- Johnston, C. (1998). Leadership and the learning organisation in self managing schools. Unpublished doctoral dissertation, University of Melbourne, Victoria.
- Karsten, S., Voncken, E. and Voorthuis, M. (2000), Dutch primary schools and the concept of the learning organization. *The Learning Organization*, vol. 7, n. 3, p. 145-155

- Keating, D. (1995), "The learning society in the information age", Toronto: Canadian Institute for Advanced Research Program in Human Development
- Kerka, S. (1995), *The learning organization: myths and realities*, Eric Publication Columbus, OH
- Kofman, F. & Senge, P.M. (1993). *Communities of commitment: The heart of learning organizations*. *Organizational Dynamics*, 22, 5-23
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lang, S. (2013). A Study of Leadership Style and Learning Organization in Canadia Bank Plc, Phnom Penh, Cambodia. *Public Administration in the Time of Regional Change*, 13, 111-115. doi: <http://dx.doi.org/10.2991/icpm.2013.20>
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning- Legitimate peripheral participation*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Leclerc, M., Moreau, A., Dumouchel, C., & Sallafranque-St-Louis, F. (2012). Factors that promote progression in schools functioning as professional learning community. *International Journal of Education Policy & Leadership*, 7(7), pp. 1-14.
- Leithwood, K., Jantzi, D. and Steinbach, R. (1995), "An Organizational Learning Perspective on School Responses to Central Policy Initiatives", Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco
- Lieberman, A. & Poinder Mace, D. (2008). Teacher learning: The key to educational reform. *Journal of Education*, 59(3), 226-234
- Loh, M. (1997) *Re-engineering at work*. Aldershot: Gower Publishing Ltd.
- Louis, K. S. (2006). Changing the culture of schools: Professional community, organizational learning, and trust. *Journal of School Leadership*, 16(5), 477-489.
- Louis, K. S. (1994). Beyond "managed change": Rethinking how schools improve. *School Effectiveness and School Improvement*, 5 (1), 1-24.
- Maqsood, T. & Walker (2007), "Extending the knowledge advantage: creating learning chains", *The Learning Organization*, vol. 14, n. 2, p. 123 –141

- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1994). The learning organization: An integrative vision of HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 5 (4), 353-360.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 132-151.
- Marsick, V. J., Watkins, K. E., & Boswell, S. A. (2013). Schools as Learning Communities, in R. Huang et al. (eds.), *Reshaping Learning, New Frontiers of Educational Research*, Ch. 3, Springer -Verlag Berlin Heidelberg, pp. 71-88.
- Maslowski, R. (2001). *School Culture and School Performance* (Doctoral dissertation). University of Twente.
- McGonigal K. (2007) Διδασκαλία για το Μετασχηματισμό: από τη Μαθησιακή θεωρία στις Διδακτικές Στρατηγικές, *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, τ. 12, σελ: 12-15.
- McLaughlin, M.W. & Talbert, J.E. (2006). *Building school-based teacher learning communities: Professional strategies to improve student achievement*. Chicago: University of Chicago Press.
- McNiff, J. (1993). *Teaching as Learning: an action research approach*, London and New York: Routledge
- Mezirow & συνεργάτες, J. (1990). *Fostering Critical Reflection in Adulthood*. Jossey –Bass: San Francisco.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1994), "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*,
- Morgan, G. (2000). *Όψεις της οργάνωσης. Εισαγωγή στη θεωρία των οργανώσεων*. Αθήνα: Καστανιώτη.
- Morrissey, M. S. (2000). Comprehensive school improvement: Addressing the challenges. *Issuesabout Change*, 9(1).

- Mulford B. (1998), Organizational learning and educational change in A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan, & D. Hopkins (Eds), International handbook of organizational change, p. 616-641, Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers
- Noe, RA 2005, Employee training and development, 3 rd edn, Mc Graw Hill, New York
- OECD, (1996). *Lifelong Learning for All*. Paris: OECD
- OECD, (2001). *What Works in Innovation in Education – New School Management Approaches*. OECD, Paris.
- O'Hair, M. J. and Veugelers, W. (2005), The case for network learning. Στο W. Veugelers, & M. J. O'Hair (επιμ.). *Network Learning for Educational Change* (σσ. 1-16).Maidenhead: Open University Press.
- Purkey, S. and Smith, M. (1983). Effective schools: a review *The Elementary School Journal*. vol.83, n. 4, p. 427-451
- Putnam, R & Borko, H. (2000). What do new views of knowledge and thinking have to say about research on teacher learning? *Educational Researcher*, 29(1), 4-15.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organisation*. New York: Doubleday/Currency.
- Sergiovanni, T. (2001). *Leadership. What's in it for schools*. London: Routledge Falmer.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon
- Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (2002). What characteristics and processes define a school as a learning organisation? Is this a useful concept to apply to schools? *International Education Journal*, 3 (1), pp. 24-32.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Thomas, S., Wallace, M., (2006). Professional learning communities: a review of the literature. *Journal of Education Change*, 7(4), 221-258
- Sun, Y.T.P. and Scott, L. J. (2003), "Exploring the divide – organizational learning and learning organization", *The Learning Organization*, vol. 10, n. 4, p. 202-215

- Taylor, E. W. (1998). *The Theory and Practice of Transformative Learning: A Critical Review*. Information Series, N. 374, Columbus, OH: ERIC
- Theriou, G., Theriou, N., Chatzoglou, P. (2007). The Relationship between learning capability and organizational performance: the Banking Sector in Greece. *Spoudai*, 57 (2), 9-29.
- Thomson, J.L. (1997), "Lead With Vision: Manage the Strategic Challenge", Thomson Press,
- Tight M.,(2002). *Key Concepts in Adult Education and Training*. Rutledge Falmer.
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1), 73-89.
- Van Houtte, M. (2004). Climate or Culture? A Plea for Conceptual Clarity in School Effectiveness Research. *School Effectiveness and School Improvement*, 16, 71-89.
- Warren, M. R. (2005). Communities and schools: A new view of urban education reform. *Harvard Educational Review*, 75, 133–173
- Watkins, K. & Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Watkins, K. & Marsick, V. (Eds). (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. New York: Cambridge University Press
- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (1991). *Development and training human resources in organisation* (2nd ed.). New York, NY: Harper Collins.
- Wofford, G., Ellinger, A. & Watkins, K. (2014). Revising the Watkins and Marsick model. Retrieved from <http://c.ymcdn.com/sites/www.ahrd.org/resource/resmgr/imported/refereedresearchabstract-samplepaper.pdf>
- Yang, B., Watkins, K. & Marsick, V. J. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 31-55.

- Zembylas, M., & Barker, H.B. 2007. Teachers' spaces for coping with change in the context of a reform effort. *Journal of Educational Change*. 8(3). pp. 235- 256.
- Zigurs, I. (2009). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31, 4.
- Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008). Λήψη Αποφάσεων στο Χώρο της Εκπαίδευσης. Στο Α. Αθανασούλα – Ρέππα, Α. Δακοπούλου, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης, Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων , τ. Α΄, σσ. 71 -118. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση - διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα- Α.Α. Λιβάνη.
- Ανθοπούλου, Σ.Σ. (1999α). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος στο *Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β΄ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (σελ. 17-91), Πάτρα, Ε. Α. Π.
- Αυγητίδου, Σ. (2014). *Οι εκπαιδευτικοί ως ερευνητές και ως στοχαζόμενοι επαγγελματίες. Υποστηρίζοντας την επαγγελματική μάθηση για μια συμμετοχική και συνεργατική εκπαίδευση*. Αθήνα: Gutenberg.
- Βεργίδης, Δ. & Θ. Καραλής (1999). Εκπαίδευση ενηλίκων. Σχεδιασμός, οργάνωση και αξιολόγηση προγραμμάτων. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Δημακοπούλου, Α. (2015). *Το σχολείο ως οργανισμός που μαθαίνει: Η περίπτωση των Πρότυπων-Πειραματικών Σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Αττικής*, Διπλωματική εργασία, Π.Μ.Σ., Τμήμα ΦΠΨ, Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Εκδόσεις: Σταμούλης
- Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση - Από τη γραφειοκρατία στη μετασχηματιστική ηγεσία*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων στις κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.

- Καβούρη, Π. (1999). Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και διευθυντών στις διδακτικές και οργανωτικές καινοτομίες του σχολείου τους. Στο *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 106, 91-100.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, ΥΠΕΠΘ.
- Καψάλης, Α. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας
- Κεδράκα, Κ. (2008). Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης. Ανακτήθηκε στις 6 Φεβρουαρίου, 2017 από: <http://www.adulteduc.gr/>
- Κόκκος, Α. (2005). *Εκπαίδευση Ενηλίκων - Ανιχνεύοντας το πεδίο*. Αθήνα:Μεταίχμιο.
- Κόκκος, Α. (2005). *Μεθοδολογία Εκπαίδευσης Ενηλίκων –Εκπαιδευτικές Μέθοδοι*,
- Κουλαουζίδης, Γ. (2008). Μετασχηματίζουσα μάθηση: μια μαθησιακή θεωρία για την εκπαίδευση ενηλίκων. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τεύχος 46/2008 , σελ. 21-32
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*, τ. Α΄. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κουτούζης, Μ. (2008). Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί και Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα. Στο: Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α, Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων* (2^η εκδ.). Τόμος Α΄, σελ. 40-44. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κουτούζης, Μ. (2008). Ο σχεδιασμός –προγραμματισμός στις εκπαιδευτικές μονάδες. Στο Α. Αθανασούλα –Ρέππα, Α. Δακοπούλου, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, & Δ.Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, τ. Α΄, σσ. 51-69. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση – Ηγεσία – Αποτελεσματικότητα: Αναζητώντας Πεδίο Εφαρμογής στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα. Στο: Παπαδιαμαντάκη, Γ., Θεριανός, Κ., Φωτόπουλος, Ν., Μπρίνια, Β., Καρακατσάνη, Δ., Προβατά, Α., Παπαδιαμαντάκη, Γ., Φραγκούλης, Γ., Παπαλόη, Ε., Μπουραντάς, Δ., Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Χατζηπαναγιώτου, Π., Κουτούζης, Μ., Παύλος, Χ. *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής*. Σελ. 211-225. Αθήνα: Επίκεντρο.

- Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση-Ηγεσία-Αποτελεσματικότητα. Αναζητώντας πεδίο εφαρμογής στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στο Καρακατσάνη, Δ. Παπαδιαμαντάκη, Γ. (2012). Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Αναζητώντας το νέο σχολείο. (211-225). Αθήνα: Επίκεντρο.
- Κυριαζή, Ν. (2001). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Λαΐνας, Αθ. (2004). «Το έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου», *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε. Ιωάννινα*, τ. 17: 151-179.
- Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών και Επιμορφωτική Πολιτική στην Ελλάδα.. Στο Α. Αθανασούλα- Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος *Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β' Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (σελ. 93-134), Πάτρα, Ε. Α. Π.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2005). Το σχολείο και ο εκπαιδευτικός : Μια σχέση ζωής και σχετικής αυτονομίας στη υπόθεση της επαγγελματικής ανάπτυξης». Στο Γ. Μπαγάκης (Επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. (σσ. 348-354). Αθήνα : Μεταίχμιο.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2008). Εκπαιδευτική Μονάδα και η Άσκηση Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Στο: Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α, Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων* (2^η εκδ.). Τόμος Α', σελ. 142-148. Πάτρα: ΕΑΠ
- Μαυρογιώργος, Γ. (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός. Στο Ρέππα, Α. *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων-Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μπαγάκης, Γ., Κ. Δεμερτζή & Θ. Σταμάτης (Επιμ.) (2007). *Ένα σχολείο μαθαίνει. Η αυτοαξιολόγηση ελληνικού σχολείου στο πλαίσιο του διεθνούς προγράμματος Carpe Vitam. Leadership for learning*. Αθήνα: Λιβάνης
- Μπάκας, Θ. (2007). Το περιφερειακό επίπεδο διοίκησης της εκπαίδευσης. Αδυναμίες-ελλείψεις-προοπτικές, Η Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και οι προκλήσεις της εποχής μας *Συνέδριο Ιωάννινα 17-24 Μαΐου 2007* ανακτήθηκε στις 10-01-2016 από <http://conf2007.edu.uoi.gr/Praktika/49-97.pdf>

- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία-Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- ΟΟΣΑ,(2016). *Έκθεση για την εκπαίδευση στην Ελλάδα*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.alfavita.gr/arhron/ekpaideysi/ti-perilamvanei-i-nea-ekthesi-toy-oosai-estiasmeni-meleti-episkopisis-tis> (16/12/2016)
- ΟΟΣΑ,(2016).*Έκθεση για την εκπαίδευση στην Ελλάδα*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.alfavita.gr/arhron/ekpaideysi/etoimi-i-nea-ekthesi-toy-oosa-gia-tin-elliniki-ekpaideysi> (31/12/2016)
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2000). *Αποτελεσματικά σχολεία. Πραγματικότητα ή ουτοπία;* Αθήνα: Τυπωθήτω
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων: Διεθνείς ερευνητικές τάσεις και η ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: ΙΩΝ
- Πασιάς, Γ. (2003). *Ευρωπαϊκή Διάσταση στην Εκπαίδευση: Όψεις, Θεωρήσεις, Προβληματισμοί. Τόμος Α΄*, Αθήνα: Gutenberg.
- Πασιάς, Γ. (2012). Η «ποιότητα», η «Ευρώπη των δεικτών» και οι πολιτικές των αριθμών. Στο Τριλιανός, Α., κ.ά. (επιμ), *Η Ποιότητα στην εκπαίδευση: Τάσεις και Προοπτικές*. Αθήνα: Διάδραση, σσ. 41-51. Πάτρα:ΕΑΠ. τ.Β.
- Πετρίδου, Ε. (1998). *Διοίκηση-μάνατζμεντ: μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη:
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία και πράξη* (5η έκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Στραβάκου Π., (2003). Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη
- Σωτηρόπουλος, Π. (2005), Μαθησιακά Αντικείμενα-Παρακαταθήκες, (διαλέξεις) Ι.Π.Ε.Τ. – Δ.Π.Θ., Ξάνθη, 24-1-2005
- Τερεζάκη. Χ., & Συνεργάτες (2011). Πρόγραμμα ‘ΕΣΤΙΑ σε ΔΡΑΣΗ’: Μια κοινότητα μάθησης, πρακτικής και μετασχηματισμού στην Κρήτη. *Πρακτικά 9ης Διεθνούς*

Συνδιάσκεψης για Μετασχηματίζουσα Μάθηση, Αθήνα ΕΕΕΕ και στο Εκπαίδευση Ενηλίκων και Πολιτισμός στην Κοινότητα. Σε e-Διάσταση, 4,.
[http://cretaadulthoodeduc.gr/blog/?cat=20.](http://cretaadulthoodeduc.gr/blog/?cat=20)

Υφαντή, Α.& Βοζαΐτης, Γ. (2005). Απόπειρες αποκέντρωσης του εκπαιδευτικού ελέγχου και ενδυνάμωσης του σχολείου στην Ελλάδα, *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 34

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2010). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.

Παράρτημα 1: Οδηγός συνέντευξης

Θέμα: «Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης: Έρευνα στα δημοτικά σχολεία του νομού Ημαθίας			
<u>Ερευνητικά ερωτήματα</u>	<u>Στόχοι Ερωτήσεων</u>	<u>Περιεχόμενο Ερωτήσεων</u>	<u>Ερωτήσεις συνέντευξης</u>
Γενικές ερωτήσεις			<ol style="list-style-type: none"> 1. Πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός; 2. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο συγκεκριμένο σχολείο που είστε τώρα; Πόσο ευχαριστημένος είστε από το επάγγελμά σας μέχρι σήμερα; Γιατί; 3. Υπάρχουν διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζετε ως εκπαιδευτικός τα οποία αναστέλλουν την ομαλή και

			<p>εύρυθμη λειτουργία του έργου σας; Ποια είναι αυτά; Για ποιο λόγο νομίζετε ότι αναστέλλουν την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του εκπαιδευτικού έργου σας; Ποιος ευθύνεται για αυτό; Τι θα μπορούσε να γίνει για να ξεπεραστούν οι δυσκολίες αυτές;</p>
<p>1. Πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί την έννοια του «οργανισμού μάθησης»;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εξέταση του ορισμού της «έννοιας» οργανισμός μάθησης κατά την άποψη των εκπαιδευτικών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσωπικές απόψεις για το τι εννοούμε οργανισμό μάθησης. • Προσωπικές απόψεις για εκπαιδευτικό οργανισμό μάθησης . • Πιθανά παραδείγματα που υποστηρίζουν την έννοια του οργανισμού μάθησης . 	<p>4. Τι σημαίνει για εσάς η έννοια οργανισμός μάθησης;</p> <p>5. Πιστεύετε ότι η σχολική μονάδα είναι απαραίτητο να λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης;</p> <p>6. Με βάση τα όσα αναφέρατε, θεωρείτε ότι αν η σχολική</p>

			μονάδα εξελισσόταν σε οργανισμό μάθησης θα βοηθούσε στην επαγγελματική σας εξέλιξη;
2. Ποιοι παράγοντες υποστηρίζουν την έννοια του μανθάνοντος οργανισμού;	<ul style="list-style-type: none"> • Διερεύνηση και καταγραφή των παραγόντων που υποστηρίζουν την έννοια του οργανισμού μάθησης κατά την άποψη των εκπαιδευτικών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναφορά παραγόντων/κριτηρίων που υποστηρίζουν την έννοια του οργανισμού μάθησης. • Απόψεις/αντιλήψεις εκπαιδευτικών για τις ιδιαιτερότητες των σχολικών μονάδων και του επιπέδου των μαθητών, ώστε να προωθείται ο εκπαιδευτικός οργανισμός μάθησης 	<p>7. Ποιους θεωρείτε ως τους κυριότερους παράγοντες που υποστηρίζουν το μετασχηματισμό ενός οργανισμού σε οργανισμό μάθησης;</p> <p>8. Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι επηρεάζει ο κάθε παράγοντας;</p> <p>9. Μπορείτε να μου δώσετε συγκεκριμένα παραδείγματα από την μέχρι τώρα διδακτική σας εμπειρία;</p>

			<p>10. Θεωρείτε απαραίτητη την ανάδειξη των ιδιαιτεροτήτων των σχολικών μονάδων για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης; Γιατί το λέτε αυτό;</p> <p>11. Ποιον από τους προαναφερθέντες παράγοντες θεωρείται τον πιο σημαντικό; Για ποιο λόγο;</p> <p>12. (Αν δεν αναφερθούν από τον πληροφοριοδότη οι παράγοντες που έχω σημειώσει δίπλα στη στήλη περιεχόμενο-ρωτώ για κάθε έναν χωριστά;</p> <p>13. Π.Χ. Νομίζετε ότι η ύπαρξη μιας κοινής πολιτικής σε επίπεδο Υπουργείου Παιδείας μπορεί να υποστηρίξει το</p>
--	--	--	--

			μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης; Γιατί το λέτε αυτό; Μπορείτε να μου δώσετε ένα παράδειγμα;
3. Ποιες οι θεσμικές αλλά και οργανωσιακές προϋποθέσεις ανάπτυξης και ποια τα αποτελέσματα ενός οργανισμού μάθησης σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών;	<ul style="list-style-type: none"> Διερεύνηση και καταγραφή των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων που υποστηρίζουν την ανάπτυξη και τα αποτελέσματα του οργανισμού μάθησης 	<ul style="list-style-type: none"> Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών, Εκπαιδευτικός, σύλλογος δασκάλων, μαθητές, Υπουργείο Παιδείας, διεύθυνση, πολιτική/ κουλτούρα των κοινωνιών, της πολιτείας, της κυβέρνησης, εκχώρηση αρμοδιοτήτων για λήψη αποφάσεων στη σχολική μονάδα, πολιτική και τεχνική υποστήριξη της εκπαιδευτικής μονάδας στο νέο ρόλο, προώθηση 	<p>14. Θεωρείτε ότι η πιστή ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του Υπουργείου Παιδείας συμβάλλει στην εξέλιξη του οργανισμού μάθησης;</p> <p>15. Θεωρείτε ότι οι σκοποί και οι στόχοι της σχολικής μονάδας που προτείνονται από το Υπουργείο Παιδείας βοηθούν στην εξέλιξη και το μετασχηματισμό της σε οργανισμό μάθησης;</p>

		<p>ευέλικτων διαδικασιών με αποτελεσματικά οργανωσιακά και οργανωτικά σχήματα, αλλαγή της γραφειοκρατική δομής της διοίκησης κ.α</p>	
<p>4. Πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί το ρόλο τους, αλλά και το ρόλο της διοίκησης, της ηγεσίας και της κουλτούρας στη διαμόρφωση ενός οργανισμού μάθησης;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εξέταση των πρακτικών/δράσεων που ακολουθεί ο ίδιος ο εκπαιδευτικός, ώστε να υποστηρίξει την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης. 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσωπικές θεωρίες εκπαιδευτικών για τους τρόπους-δράσεις του εκπαιδευτικού μέσα στη σχολική μονάδα και έξω από αυτήν, οι οποίες συμβάλουν στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης όπως: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Σχέσεις με μαθητές ➤ Ποιότητα διδασκαλίας ➤ Ίσες ευκαιρίες μάθησης-Υψηλές προσδοκίες 	<p>16. Πώς αντιλαμβάνεστε το ρόλο των εκπαιδευτικών στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης ; Μπορείτε να μου πείτε ένα παράδειγμα;</p> <p>17. Ποιες δράσεις σας στη σχολική μονάδα πιστεύετε ότι μπορούν να συμβάλουν στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης; Γιατί νομίζετε ότι οι δράσεις αυτές συμβάλλουν στη βελτίωση της</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Πειθαρχία κανόνες ➤ Κατοίκον εργασία ➤ Αξιολόγηση ➤ Αναλυτικό και Ωρολόγιο πρόγραμμα ➤ Μαθησιακό περιβάλλον ➤ Επικοινωνία με γονείς 	<p>σχολικής μονάδας ; Μπορείτε να αναφερθείτε σε μερικά παραδείγματα;</p> <p>18. Πότε θα λέγατε ότι είστε ικανοποιημένος/η σε μια σχολική μονάδα που λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης;</p> <p>19. Πώς εσείς μέσα στη σχολική σας μονάδα επιδιώκετε το μετασχηματισμό αυτής σε μαθάνοντα οργανισμό;</p> <p>20. Πώς κατά την άποψή σας συνδέεται η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου με την εξέλιξη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού σε ΟΜ; Γιατί το λέτε αυτό;</p> <p>21. Το ωρολόγιο και αναλυτικό πρόγραμμα το ακολουθείτε</p>
--	--	--	---

			<p>πιστά ή το διαφοροποιείτε;</p> <p>22. Υπάρχουν εκπαιδευτικοί που δεν συμμετέχουν στις διεργασίες αυτές; Γιατί συμβαίνει αυτό; Τι κάνετε σε αυτές τις περιπτώσεις;</p>
<p>5. Σε ποια σημεία εντοπίζουν οι εκπαιδευτικοί την επίδραση (ή την αποτελεσματικότητα) του μαθησαντα οργανισμού;</p>	<ul style="list-style-type: none"> Αξιολόγηση των σκοπών και των στόχων που επιτελεί η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης. 	<ul style="list-style-type: none"> Απόψεις/αντιλήψεις εκπαιδευτικών για τους σκοπούς και τους στόχους της σχολικής μονάδας ως οργανισμός μάθησης. Σκοπός και περιεχόμενο του οργανισμού μάθησης. Διαδικασίες και τρόποι της εξέλιξης. Κριτήρια, φορείς και μέθοδοι μετασχηματισμού που δίνουν προτεραιότητα. 	<p>23. Οι στόχοι της σχολικής μονάδας ως ΟΜ συμβάλλουν στην ποιότητα; Παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα;</p> <p>24. Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ του διευθυντή, των συναδέλφων και των γονέων για τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού μάθησης;</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Συνεργασία και στήριξη εκπαιδευτικών στη διαδικασία του μετασχηματισμού της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης. • Διαδικασία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του μανθάνοντος οργανισμού. • Αντίληψη ανάγκης αξιολόγησης του οργανισμού μάθησης. • Συνεργασία σχολείου - οικογένειας • Συνεργασία σχολείου και άλλων φορέων • Συνεργασία με συναδέλφους • Κοινό όραμα και στόχοι. 	<p>25. Υπάρχει στήριξη εκ μέρους του υπουργείου και άλλων φορέων σε δικά σας θέματα και προβληματισμούς ως προς την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης;</p>
--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none">• Συνοχή στην τήρηση σκοπών και στόχων που ορίζονται για τη σχολική μονάδα.• Συνεχής επαγγελματική βελτίωση.	
--	--	---	--

Παράρτημα 2: Θεματικοί άξονες, κατηγορίες και κωδικοί με λειτουργικούς ορισμούς για κάθε συμμετέχοντα

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: Ε1 Φύλο: Άνδρας Ηλικία:36 Επάγγελμα: Δάσκαλος Πτυχίο: ΠΤΔΕ Έτη προϋπηρεσίας: 10
1^{ος} Θεματικός άξονας:	
ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.	
Κατηγορίες	Κωδικοί-Λειτουργικοί ορισμοί
1.Χρόνια εργασίας.	ΕΡΓΧΡΟΧΤ= Εργάζεται 10 χρόνια
2.Η εμπειρία από το συγκεκριμένο σχολείο.	ΕΡΔΕΧΡΣΧ= Εργάζεται δεύτερη χρονιά στο συγκεκριμένο σχολείο
3.Ικανοποίηση από το επάγγελμα.	ΙΚΕΠ= Ικανοποίηση από το επάγγελμα ΑΛΜΑΜΕΓΝ= Αλληλεπίδραση με τους μαθητές, μετάδοσης γνώσης
4.Προβλήματα που επηρεάζουν το έργο.	ΥΛΥΠ= Υλικοτεχνική υποδομή ΔΙΣΧ= Οι διαπροσωπικές συνθήκες που επικρατούν τον επηρεάζουν αρνητικά και δεν τον ευχαριστούν ΕΝΔΟΑΝΣΧ= Οι εντάσεις είναι ένα δομικό στοιχείο των ανθρώπινων σχέσεων ΣΤΕΠΟΜ= Ομαλοποιούνται με στοχευμένες επεμβάσεις
2^{ος} Θεματικός άξονας: Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ	
5.Η έννοια του οργανισμού μάθησης.	ΔΥΣΧΕΞΜΑ= Δυναμικό σχολείο που εξελίσσεται Μαθαίνει πράγματα

6. Η αναγκαιότητα της σχολικής μονάδας να λειτουργεί ως μαθάνων οργανισμός.	ΣΥΑΠΣΤΟΦ= Σύγχρονες απαιτήσεις και όχι στασιμότητα Όφελος μαθητών
7. Η συμβολή του οργανισμού μάθησης στην επαγγελματική εξέλιξη.	ΠΡΕΠΕΞ= Προσωπική, επαγγελματική εξέλιξη
3^{ος} Θεματικός άξονας: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
8. Παράγοντες μετασχηματισμού της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης.	ΠΡΕΝΚΙ= Προσωπικό ενδιαφέρον και κίνητρα της πολιτείας. ΒΕΣΧΑΛΣΥ= Βελτίωση των σχέσεων και αλληλεπίδραση μεταξύ συναδέλφων
9. Επίδραση των παραγόντων.	ΑΛΠΑΚΙ= Η αλληλεπίδραση των παραγόντων είναι κίνητρο
10. Παραδείγματα διδακτικής εμπειρίας.	ΣΥΚΑΙΠΡ= Η συνεργασία σε καινοτόμα προγράμματα
11. Ανάδειξη ιδιαιτεροτήτων της σχολικής μονάδας για την εξέλιξή της σε μαθάνοντα οργανισμό.	ΒΕΣΧΠΡΕΞ= Θα βελτίωνε τις σχέσεις με τους συναδέλφους και την προσωπική εξέλιξη
12. Σημαντικοί παράγοντες για την εξέλιξη.	ΑΝΙΔΧΑΜΑ= Ανάδειξη των ιδιαιτεροτήτων, όπως το χαμηλό μαθησιακό επίπεδο
13. Πιθανή επεξήγηση παραγόντων.	ΚΠΣΥΔΙΣΥ= Κοινή πολιτική, σύλλογος διδασκόντων και συνεργασία

14.Συνεργασία Υπουργείου Παιδείας και σχολικής μονάδας.	ΚΙΕΚΕΠΔΙ= Κίνητρα στους εκπαιδευτικούς, επιμόρφωση, διευκόλυνση στην εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα
<p>4^{ος} Θεματικός άξονας: ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.</p>	
15.Η πιστή ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του Υπουργείου Παιδείας.	ΘΕΠΛΕΥΛΕ= Το θεσμικό πλαίσιο να υπάρχει, να είναι εύκαμπτο και να λειτουργεί υπέρ του συναδέλφου
16. Οι σκοποί και οι στόχοι της σχολικής μονάδας που προτείνονται από το Υπουργείο Παιδείας και ο μετασχηματισμός της σε οργανισμό μάθησης.	ΣΚΣΤΣΩΚΡ= Οι σκοποί και οι στόχοι είναι σωστοί, αλλά με κριτική στάση απέναντι τους ανάλογα με τα δεδομένα της σχολικής μονάδας
<p>5^{ος} Θεματικός άξονας: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ- ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ</p>	
17.Ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΠΡΕΥΔΒΕΚ= Η προσωπική ευθύνη στη δια βίου εκπαίδευση
18.Δράσεις της σχολικής μονάδας που συμβάλουν στην εξέλιξή της σε ΟΜ.	ΕΚΠΡΜΕΠΑ= Εκπαιδευτικά προγράμματα, προώθηση σε μεταπτυχιακά προγράμματα, προσωπική αλληλεπίδραση

19. Ικανοποίηση από τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ως ΟΜ.	ΔΕΛΕΙΟΜ= Δεν λειτουργεί ως ΟΜ, υπάρχει δρόμος
20. Ατομικές προσπάθειες για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΠΡΚΑ= Προσπάθεια και από τους άλλους και καθοδήγηση
21. Ποιότητα εκπαιδευτικού έργου και ΟΜ.	ΕΚΕΡΠΟΙΕΝ= Η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου έχει σχέση με τον οργανισμό μάθησης Είναι ενεργός, μορφωμένος, συμμετέχει
22. Το ωρολόγιο και αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και η τήρησή του.	ΠΡΤΗΤΡ= Προσπάθεια τήρησης, τροποποιεί αρκετές φορές
23. Εκπαιδευτικοί που δε συμμετέχουν στις διεργασίες για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΑΓΝΦΟΒΚΡ= άγνοια, ο φόβος, μην εκτεθεί, η κρίση από τους άλλους
6^{ος} Θεματικός άξονας: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
24. Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης και η συμβολή της στην αποτελεσματικότητά και ποιότητά της.	ΕΚΜΕΦΥΟΜ= Η εκπαίδευση είναι μεταβαλλόμενη φύση, τότε ο ΟΜ μπορεί
25. Επικοινωνία συναδέλφων, διευθυντή και γονέων.	ΔΥΕΠΚΛΣΧ= Υπάρχει δύσκαμπτη επικοινωνία, κλειστό σχολείο
26. Στήριξη του Υπουργείου Παιδείας και άλλων φορέων	ΕΧΠΡΑΡΧ= Έχουν γίνει προσπάθειες, είμαστε στην αρχή

σε θέματα και προβληματισμούς των εκπαιδευτικών σχετικά με τους ΟΜ.	
---	--

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: 2 Φύλο: Γυναίκα Ηλικία: 38 Επάγγελμα: Εκπαιδευτικός Ειδικής Αγωγής Πτυχίο: Εκπ. & Κοιν. Πολιτικής Εκπαίδευσης Έτη προϋπηρεσίας: 9
---------------	---

1^{ος} Θεματικός άξονας:

ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.

Κατηγορίες	Κωδικοί-Λειτουργικοί ορισμοί
1.Χρόνια εργασίας.	ΕΡΓΧΡΕΝ= Εργάζεται εννιά χρόνια
2.Η εμπειρία από το συγκεκριμένο σχολείο.	ΕΡΤΡΙΧΡ= Εργάζεται τρία χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο. ΑΛΣΥΧΣΧ= Αλλάζει συχνά σχολεία
3.Ικανοποίηση από το επάγγελμα.	ΔΕΝΙΚΕΠ= Δεν είναι ικανοποιημένη από το επάγγελμα ΣΥΝΕΠΑΡΝ= Οι συνθήκες που επικρατούν την επηρεάζουν αρνητικά και δεν την ευχαριστούν
4.Προβλήματα που επηρεάζουν το έργο.	ΠΡΑΣΠΕΡ= Ουσιαστικό πρόβλημα το ασταθές εργασιακό περιβάλλον

2^{ος} Θεματικός άξονας: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

5.Η έννοια του οργανισμού μάθησης.	ΑΣΑΝΔΥΕΞ= Σχέσεις στο ανθρώπινο δυναμικό και εξέλιξη του οργανισμού
------------------------------------	---

6. Η αναγκαιότητα της σχολικής μονάδας να λειτουργεί ως μανθάνων οργανισμός.	ΟΦΛΕΙΤΟΜ= Οφείλει να λειτουργεί ως ΟΜ
7. Η συμβολή του οργανισμού μάθησης στην επαγγελματική εξέλιξη.	ΜΕΙΕΝΚΣΚ= Μείωση εντάσεων και κοινός σκοπός
3^{ος} Θεματικός άξονας: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
8. Παράγοντες μετασχηματισμού της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης.	ΑΛΠΟΕΚΕΥ= Αλλαγή πολιτικής, εκπαίδευση εκπαιδευτικών, ευελιξία δράσεων
9. Επίδραση των παραγόντων.	ΕΞΣΧΜΟ= Εξέλιξη της σχολικής μονάδας
10. Παραδείγματα διδακτικής εμπειρίας.	
11. Ανάδειξη ιδιαιτεροτήτων της σχολικής μονάδας για την εξέλιξή της σε μανθάνοντα οργανισμό	ΑΝΙΔΑΝΠΡ= Ανάδειξη των ιδιαιτεροτήτων για την αντιμετώπιση τους και προσαρμογή στην περίπτωση
12. Σημαντικοί παράγοντες για την εξέλιξη.	ΣΤΠΡΑΝΣΥ= Σταθερό προσωπικό και ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας
13. Πιθανή επεξήγηση παραγόντων.	ΜΙΜΟΑΝ= Το μισό προσωπικό μόνιμο, το άλλο αναπληρωτές
14. Συνεργασία Υπ. Παιδείας και σχολικής μονάδας.	ΑΛΣΥΔΙΑΠ= Αλλαγή συστήματος διοίκησης με ευελιξία και αποκεντρωτισμό

15. Η πιστή ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του Υπουργείου Παιδείας.	ΓΡΜΠΙΑΝΣΜ= Το γραφειοκρατικό μπλοκάρει την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας
16. Οι σκοποί και οι στόχοι της σχολικής μονάδας που προτείνονται από το Υπουργείο Παιδείας και ο μετασχηματισμός της σε οργανισμό μάθησης.	ΤΡΦΤΘΕΑΠ= Τροποποιήσεις για να φτάσουμε στο θεμιτό αποτέλεσμα
5^{ος} Θεματικός άξονας: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ- ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	
17. Ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΔΗΣΧΕΠΦΙ= Το δημόσιο σχολείο επενδύει στο φιλότιμο των εκπαιδευτικών
18. Δράσεις της σχολικής μονάδας που συμβάλουν στην εξέλιξή της σε ΟΜ.	ΑΝΣΧΣΤΚΑ= Ανοιχτό σχολείο στην κοινωνία, στοχευμένη κατεύθυνση, επαφή με τον πολίτη Ημερίδες ενημέρωσης, εκπαιδευτικά σεμινάρια
19. Ικανοποίηση από τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ως ΟΜ.	ΜΕΣΧΣΥΠΡ= Μονιμότητα, σχέσεις συναδέλφων, ανάληψη πρωτοβουλιών
20. Ατομικές προσπάθειες για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΠΡΑΝΣΧΠΟ= Πρωτοβουλία στο άνοιγμα του σχολείου στον πολίτη
21. Ποιότητα εκπαιδευτικού έργου και ΟΜ.	ΣΤΣΧΔΙΧΩ= Στήριξη του σχολείου στο διεθνή χώρο

22. Το ωρολόγιο και αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και η τήρησή του.	ΚΑΠΡΓΡΠΡ= Ανήκουν στην καθιερωμένη πρακτική, στο γραφειοκρατικό, ανάγκη προσαρμογής
23. Εκπαιδευτικοί που δε συμμετέχουν στις διεργασίες για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ	ΚΙΕΡΠΡΔΙ= Δεν υπάρχει κίνητρο, το εργασιακό, πρόβλημα διαχείρισης καταστάσεων, αλλαγή θέσης για ανατροφοδότηση
6^{ος} Θεματικός άξονας: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
24. Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης και η συμβολή της στην αποτελεσματικότητα και ποιότητά της.	
25. Επικοινωνία συναδέλφων, διευθυντή και γονέων.	ΣΗΕΠΔΙΡΟ= Σημαντική η επικοινωνία για το ανοιχτό σχολείο, διοίκηση έχει σημαντικό ρόλο
26. Στήριξη του Υπ Παιδείας και άλλων φορέων σε θέματα και προβληματισμούς των εκπ/κών σχετικά με τους ΟΜ.	ΕΣΟΙΕΧΣΤ= Εστιάζει στα οικονομικά, έχασε το στόχο, προσπαθεί να στηρίξει τη σχολική μονάδα

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: Ε3 Φύλο: Γυναίκα Ηλικία: 25 Επάγγελμα: Εκπαιδευτικός Πτυχίο: Παιδαγωγικό Έτη προϋπηρεσίας:4
1^{ος} Θεματικός άξονας:	
ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.	
Κατηγορίες	Κωδικοί-Λειτουργικοί ορισμοί
1.Χρόνια εργασίας.	ΕΡΓΧΡΟ= Εργάζεται 4 χρόνια
2.Η εμπειρία από το συγκεκριμένο σχολείο.	ΠΡΧΡΣΧΟΛ= Εργάζεται πρώτη χρονιά στο συγκεκριμένο σχολείο.
3.Ικανοποίηση από το επάγγελμα.	ΑΠΙΚΕΠ= Αρκετή ικανοποίηση από το επάγγελμα της δασκάλας. ΣΥΝΕΠΑΡΝ= Οι συνθήκες που επικρατούν την επηρεάζουν αρνητικά και δεν την ευχαριστούν.
4.Προβλήματα που επηρεάζουν το έργο.	ΑΛΣΧΠΡΣΧ= Αλλάζει συχνά σχολεία, καινούργιοι μαθητές, προσαρμογή σε νέα σχολεία
2^{ος} Θεματικός άξονας: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ	
5.Η έννοια του οργανισμού μάθησης.	ΕΝΑΝΚΑΑΠ= Ενημέρωση, ανατροφοδότηση, καλύτερο αποτέλεσμα
6.Η αναγκαιότητα της σχολικής μονάδας να λειτουργεί ως μανθάνων οργανισμός.	

7. Η συμβολή του οργανισμού μάθησης στην επαγγελματική εξέλιξη.	ΕΠΣΕΑΣΠΡ= Καλύτερη επικοινωνία, σεμινάρια, ανατροφοδότηση, νιώθει ασφάλεια, μπορεί να προσφέρει
3^{ος} Θεματικός άξονας: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
8. Παράγοντες μετασχηματισμού της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης.	ΝΟΕΠΦΚΕΠ= Νόμοι, επιμόρφωση, συνεδριάσεις, ανατροφοδότηση, φιλικό κλίμα, επικοινωνία
9. Επίδραση των παραγόντων.	ΚΛΥΠ= Το κλίμα που υπάρχει
10. Παραδείγματα διδακτικής εμπειρίας.	
11. Ανάδειξη ιδιαιτεροτήτων της σχολικής μονάδας για την εξέλιξή της σε μαθάνοντα οργανισμό.	ΙΔΕΠΡΕΑΝ= Υπόψη οι ιδιαιτερότητες, επιρροή της μονάδας από εξωτερικούς παράγοντες, ρεαλιστική αντιμετώπιση
12. Σημαντικοί παράγοντες για την εξέλιξη.	ΟΡΣΧΜΟ= Οργάνωση σχολικής μονάδας
13. Πιθανή επεξήγηση παραγόντων.	ΚΑΟΡΣΧΜΟ= Καλή οργάνωση της σχολικής μονάδας
14. Συνεργασία Υπουργείου Παιδείας και σχολικής μονάδας.	ΡΥΚΑΚΟΠΟ= Ρυθμίζει καταστάσεις, κοινή πολιτική, κοινοί στόχοι
4^{ος} Θεματικός άξονας: ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	

15. Η πιστή ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του Υπουργείου Παιδείας.	ΔΕΑΚΠΡΑΝ= Δεν ακολουθεί τις προϋποθέσεις, προσαρμογή στις καταστάσεις και τις ανάγκες και την κουλτούρα της σχολικής μονάδας
16. Οι σκοποί και οι στόχοι της σχολικής μονάδας που προτείνονται από το Υπουργείο Παιδείας και ο μετασχηματισμός της σε οργανισμό μάθησης.	ΚΟΙΠΟΥΥΚΑ= Κοινή πολιτική, ρυθμίζει καταστάσεις, κοινοί στόχοι
5^{ος} Θεματικός άξονας: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ- ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	
17. Ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	
18. Δράσεις της σχολικής μονάδας που συμβάλουν στην εξέλιξή της σε ΟΜ.	ΕΠΚΑΑΝΣΥ= Επικοινωνία, κατάρτιση, ανατροφοδότηση, συνεργασία
19. Ικανοποίηση από τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ως ΟΜ.	
20. Ατομικές προσπάθειες για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	
21. Ποιότητα εκπαιδευτικού έργου και ΟΜ.	

22. Το ωρολόγιο και αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και η τήρησή του.	ΠΡΑΝΠΡΙΔ= Προσαρμόζει το αναλυτικό πρόγραμμα στις ιδιαιτερότητες
23. Εκπαιδευτικοί που δε συμμετέχουν στις διεργασίες για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΔΕΣΥΣΧΔΡ= Δε συμμετέχουν στις σχολικές δράσεις
6^{ος} Θεματικός άξονας: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
24. Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης και η συμβολή της στην αποτελεσματικότητα και ποιότητά της.	ΘΕΟΡΠΡΣΕ= Θεσμικές και οργανωσιακές προϋποθέσεις, σεμινάρια επιμόρφωση
25. Επικοινωνία συναδέλφων, διευθυντή και γονέων.	ΖΗΣΥΕΠ= Ζητούμενη η συνεργασία και η επικοινωνία
26. Στήριξη του Υπουργείου Παιδείας και άλλων φορέων σε θέματα και προβληματισμούς των εκπαιδευτικών σχετικά με τους ΟΜ	ΠΡΣΤΑΠΚΡ= Πρέπει να υπάρχει στήριξη να έχουμε απαιτήσεις, η σχολική μονάδα έχει δική της κρίση

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: 4 Φύλο: Άνδρας Ηλικία: 52 Επάγγελμα: Δάσκαλος Πτυχίο: Παιδαγωγική Ακαδημία Έτη προϋπηρεσίας: 27
1^{ος} Θεματικός άξονας:	
ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.	
Κατηγορίες	Κωδικοί-Λειτουργικοί ορισμοί
1.Χρόνια εργασίας.	ΕΡΓΧΡΟ= Εργάζεται 27 χρόνια
2.Η εμπειρία από το συγκεκριμένο σχολείο.	ΕΡΧΡΣΧΟΛ= Εργάζεται έξι χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο.
3.Ικανοποίηση από το επάγγελμα.	ΙΚΕΠ= Ικανοποίηση από το επάγγελμα.
4.Προβλήματα που επηρεάζουν το έργο.	ΑΝΠΡΣΧΜΟ= Αντικειμενικά προβλήματα πολλών σχολικών μονάδων
2^{ος} Θεματικός άξονας: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ	
5.Η έννοια του οργανισμού μάθησης.	ΠΟΣΥΟΡΕΞ= Πολυσύνθετος ζωντανός οργανισμός που εμπλέκονται όλοι και εξελίσσονται
6.Η αναγκαιότητα της σχολικής μονάδας να λειτουργεί ως μανθάνων οργανισμός.	ΑΛΕΞΣΤΜΕ= Όλα αλλάζουν, εξελίσσονται, η ΣΜ δεν είναι στάσιμη, μετασχηματίζεται

7. Η συμβολή του οργανισμού μάθησης στην επαγγελματική εξέλιξη.	ΕΚΣΤΓΝΕΠ= Ο εκπαιδευτικός δεν μένει στάσιμος στις γνώσεις του, είναι κομμάτι ζωντανό και προσπαθεί να βελτιώνεται, επιμορφώνεται
3^{ος} Θεματικός άξονας: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
8. Παράγοντες μετασηματισμού της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης.	ΠΟΕΚΑΥΠΡ= Πολιτική του Υπουργείου, το εκπαιδευτικό σύστημα, αυτονομία, οικονομικοί παράγοντες, προγράμματα επιμόρφωσης
9. Επίδραση των παραγόντων.	ΚΟΙΕΞ= Κοινωνικό σχολείο, εξωστρέφεια
10. Παραδείγματα διδακτικής εμπειρίας	ΕΠΕΚΕΣΠΑ= Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών που υπήρχε από φορείς ΕΣΠΑ
11. Ανάδειξη ιδιαιτεροτήτων της σχολικής μονάδας για την εξέλιξή της σε μανθάνοντα οργανισμό.	ΑΝΙΔΑΠΛΥ= Η ανάδειξη των ιδιαιτεροτήτων είναι απαραίτητη για τη λύση και αντιμετώπιση ΣΜΧΡΣΤΦΟ= Η ΣΜ είναι μόνη της, χρειάζεται τη στήριξη φορέων, κοινωνικών οργανισμών και θεσμών
12. Σημαντικοί παράγοντες για την εξέλιξη.	ΕΠΕΚΥΠΔΟ= Επιμόρφωση εκπαιδευτικών, υποστηρικτικές δομές, οργανωτικές δομές της σχολικής μονάδας, προετοιμασία της ΣΜ, για τις νέες εξελίξεις
13. Πιθανή επεξήγηση παραγόντων.	ΙΚΣΜΕΠΙΔ= Η ικανότητα της Σ Μ να επιλύει τις ιδιαιτερότητες
14. Συνεργασία Υπουργείου Παιδείας και σχολικής μονάδας	ΣΜΣΥΝΦΟ= Η ΣΜ να συνεργάζεται με φορείς και να καθορίζει την πορεία της με σχετική αυτονομία, σύμφωνα με τη γενικότερη πολιτική του Υπουργείου
4^{ος} Θεματικός άξονας: ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	

15. Η πιστή ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του Υπουργείου Παιδείας.	ΑΚΤΡΓΡ= Η ακολουθία δημιουργεί και τροφοδοτεί τη γραφειοκρατία, οι φορείς μόρφωσης μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξη της ΣΜ σε ΟΜ
16. Οι σκοποί και οι στόχοι της σχολικής μονάδας που προτείνονται από το Υπουργείο Παιδείας και ο μετασχηματισμός της σε οργανισμό μάθησης.	ΕΥΣΤΣΚΜΕ= Με ευελιξία στους στόχους και σκοπούς η ΣΜ μπορεί να μετασχηματιστεί
5^{ος} Θεματικός άξονας: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ- ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ- ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	
17. Ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΔΕΡΟΕΚ= Ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι δεδομένος αλλά έχει να αντιμετωπίσει προσωπικά και επαγγελματικά προβλήματα
18. Δράσεις της σχολικής μονάδας που συμβάλουν στην εξέλιξη της σε ΟΜ.	ΒΕΑΠΕΚΝΟ= Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού, αλλαγή νοοτροπίας, επιμόρφωση των μελών για τις νέες προσεγγίσεις της ΣΜ ως ΟΜ, παιδαγωγικές συνεδριάσεις
19. Ικανοποίηση από τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ως ΟΜ.	ΣΟΣΤΕΚΠΡ= Ο σχολικός οργανισμός να πετύχει τους στόχους μαζί με το εκπαιδευτικό προσωπικό
20. Ατομικές προσπάθειες για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΣΥΝΚΛΚΟΥ= Προώθηση συνεργατικού κλίματος, αλλαγή κουλτούρας και προώθηση των καινοτομιών, προγραμματισμός σε βάθος στόχου, ρεαλιστική επίτευξη των στόχων
21. Ποιότητα εκπαιδευτικού έργου και ΟΜ.	ΠΟΕΚΠΜΕ= Η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου είναι προϋπόθεση για το μετασχηματισμό της ΣΜ σε ΟΜ

22. Το ωρολόγιο και αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και η τήρησή του.	ΤΗΕΞΕΚ= Η τήρηση εξυπηρετεί τους εκπαιδευτικούς, είναι ευκολία είναι λειτουργικά εργαλεία λίγες φορές διαφοροποιούνται ανάλογα με τις περιστάσεις
23. Εκπαιδευτικοί που δε συμμετέχουν στις διεργασίες για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΟΙΚΥΠΠΡΚ= Οικογενειακές υποχρεώσεις, μειωμένη προσπάθεια, δικαιολογίες, μόνο αυτοί που έχουν προσωπικά κίνητρα
6^{ος} Θεματικός άξονας: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
24. Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης και η συμβολής της στην αποτελεσματικότητα και ποιότητά της.	ΕΞΚΑΘΠΑΡ= Η εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ είναι καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα και εκσυγχρονισμό της ΣΜ
25. Επικοινωνία συναδέλφων, διευθυντή και γονέων.	ΑΥΣΥΝΕΠΙ= Αυτονόητη η συνεργασία για την επιτυχία στην κοινωνία
26. Στήριξη του Υπουργείου Παιδείας και άλλων φορέων σε θέματα και προβληματισμούς των εκπαιδευτικών σχετικά με τους ΟΜ.	ΕΛΣΤΚΕΝΠΙ= Ελάχιστη η στήριξη της κεντρικής πολιτικής σημαντική προσφορά της διεύθυνσης και των σχολικών συμβούλων, λειτουργεί η αποκέντρωση

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: 5 Φύλο: Άνδρας Ηλικία: 44 Επάγγελμα: Δάσκαλος Πτυχίο: ΠΤΔΕ Έτη προϋπηρεσίας: 16
1^{ος} Θεματικός άξονας:	
ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.	
Κατηγορίες	Κωδικοί-Λειτουργικοί ορισμοί
1.Χρόνια εργασίας.	ΕΡΓΧΡΟ= Εργάζεται 16 χρόνια
2.Η εμπειρία από το συγκεκριμένο σχολείο.	ΠΡΧΡΣΧΟΛ= Εργάζεται 5 χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο.
3.Ικανοποίηση από το επάγγελμα.	ΙΚΕΠ= Ικανοποίηση από το επάγγελμα.
4.Προβλήματα που επηρεάζουν το έργο.	ΚΛΣΧΚΡΕΠ= Το κλίμα του σχολείου, οικονομική κρίση, συγκεντρωτικός χαρακτήρας, θέματα επικοινωνίας
2^{ος} Θεματικός άξονας: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ	
5.Η έννοια του οργανισμού μάθησης.	ΕΚΟΡΣΚΜΑ= Εκπαιδευτικός οργανισμός που έχει σκοπό τη μάθηση
6.Η αναγκαιότητα της σχολικής μονάδας να λειτουργεί ως μανθάνων οργανισμός.	ΠΡΡΟΑΛΧΑ= Πρωταρχικός σκοπός έχει και άλλους χαρακτήρες
7.Η συμβολή του οργανισμού μάθησης στην επαγγελματική εξέλιξη.	ΑΞΕΚΡΕΠΣ= Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και πολιτική για συμβολή

3^{ος} Θεματικός άξονας: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
8. Παράγοντες μετασχηματισμού της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης.	ΔΙΟΙΚΟΥΛ= Η διοίκηση και η κουλτούρα
9. Επίδραση των παραγόντων.	ΕΚΜΠΜΕΣΜ= Οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί μπορούν να μετασχηματίσουν την εκπαιδευτική μονάδα σε ΟΜ
10. Παραδείγματα διδακτικής εμπειρίας	ΕΞΣΕΕΜΣΥ= Τρόποι εξέλιξης είναι τα σεμινάρια και η ανταλλαγή εμπειριών με τους συναδέλφους
11. Ανάδειξη ιδιαιτεροτήτων της σχολικής μονάδας για την εξέλιξή της σε μανθάνοντα οργανισμό.	ΙΔΡΟΜΕΚ= Στο σχολείο υπάρχουν ιδιαιτερότητες, ρομά, μετανάστες, , παράγοντες που εμπλέκονται και για τη λύση πρέπει να γίνει αλλαγή κουλτούρας
12. Σημαντικοί παράγοντες για την εξέλιξη.	ΕΞΛΥΙΔΟΜ= Εξέλιξη και λύση ιδιαιτεροτήτων με την οργάνωση του ΟΜ
13. Πιθανή επεξήγηση παραγόντων.	ΑΛΚΟΥΛΡΕ= Αλλαγή κουλτούρας, ρεαλιστικά γνωστικά αντικείμενα
14. Συνεργασία Υπουργείου Παιδείας και σχολικής μονάδας	ΣΥΣΥΡΕΕΠ= Το σύστημα είναι συγκεντρωτικό και δεν μπορεί να έχει ρεαλιστικές επιδιώξεις
4^{ος} Θεματικός άξονας: ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
15. Η πιστή ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του Υπουργείου Παιδείας.	ΑΝΜΕΣΜΟΜ= Αναστέλλουν το μετασχηματισμό της ΣΜ σε ΟΜ

16. Οι σκοποί και οι στόχοι της σχολικής μονάδας που προτείνονται από το Υπουργείο Παιδείας και ο μετασχηματισμός της σε οργανισμό μάθησης.	ΣΚΣΤΛΑΙΔ= Οι σκοποί και οι στόχοι είναι γενικοί και δε λαβαίνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες ΕΚΚΕΠΟΔΙ= Ο εκπαιδευτικός οργανισμός να ενεργεί σύμφωνα με την κεντρική πολιτική εκπαίδευσης και να τη διαμορφώνει στα δικά του μέτρα
5^{ος} Θεματικός άξονας: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ- ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	
17.Ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΕΚΣΥΣΩΠΡ= Οι εκπαιδευτικοί συμβάλλουν με σωστό προγραμματισμό και κίνητρα
18.Δράσεις της σχολικής μονάδας που συμβάλουν στην εξέλιξή της σε ΟΜ.	ΕΥΠΡΚΑΔΡ= Ευρωπαϊκά προγράμματα, καλλιτεχνικές δραστηριότητες, συνεργασίες με φορείς
19. Ικανοποίηση από τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ως ΟΜ.	ΕΥΜΑΕΚΕΚ= Ευτυχισμένοι μαθητές και εκπαιδευτικοί, έρχονται με όρεξη στο σχολείο, πορεία για επαγγελματική κατεύθυνση όλων
20. Ατομικές προσπάθειες για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΣΥΕΥΠΡ= Συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα, συνεργασία με τους παράγοντες και φορείς
21. Ποιότητα εκπαιδευτικού έργου και ΟΜ.	ΥΠΕΚΠΟΙΕ= Υποχρέωση του εκπαιδευτικού η ποιότητα του έργου
22.Το ωρολόγιο και αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και η τήρησή του.	ΔΙΩΡΠΡΣΜ= Διαφοροποιεί το ωρολόγιο και αναλυτικό και το προσαρμόζει στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της σχολικής μονάδας

23. Εκπαιδευτικοί που δε συμμετέχουν στις διεργασίες για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΠΡΛΟΧΑΕΠ= Προσωπικοί λόγοι, ίσως το χαμηλό επίπεδο της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας
6^{ος} Θεματικός άξονας: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
24. Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης και η συμβολής της στην αποτελεσματικότητα και ποιότητά της.	ΠΡΑΝΑΞΣΥ= Ο προγραμματισμός της ΣΜ και η αξιολόγησή της για ανατροφοδότηση συμβάλουν
25. Επικοινωνία συναδέλφων, διευθυντή και γονέων.	ΥΠΕΠΤΟΦΟ= Υπάρχει επικοινωνία μεγάλη με αυτούς που θέλουν να δουλέψουν ισχύει στη ΣΜ
26. Στήριξη του Υπουργείου Παιδείας και άλλων φορέων σε θέματα και προβληματισμούς των εκπαιδευτικών σχετικά με τους ΟΜ.	ΣΤΤΟΦΟΣΥ= Η στήριξη γίνεται από τοπικούς φορείς και συγκεκριμένα από τους προϊσταμένους και σχολικούς συμβούλους

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: Ε6 Φύλο: Άνδρας Ηλικία: 54 Επάγγελμα: Δάσκαλος Πτυχίο: Παιδαγωγική Ακαδημία Έτη προϋπηρεσίας: 32
1^{ος} Θεματικός άξονας:	
ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.	
Κατηγορίες	Κωδικοί-Λειτουργικοί ορισμοί
1.Χρόνια εργασίας.	ΕΡΓΧΡΟ= Εργάζεται 32 χρόνια
2.Η εμπειρία από το συγκεκριμένο σχολείο.	ΕΡΕΞΧΡΣΧ= Εργάζεται 6 χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο. Σ
3.Ικανοποίηση από το επάγγελμα.	
4.Προβλήματα που επηρεάζουν το έργο.	ΥΠΜΑΣΤΕΚ= Υποδομή σχολείων, μαθησιακές δυσκολίες, έλλειψη στήριξης εκπαιδευτικών
2^{ος} Θεματικός άξονας: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ	
5.Η έννοια του οργανισμού μάθησης.	ΣΥΕΚΑΝΠΡ= Συστηματική εκπαίδευση, αναλυτικά προγράμματα και υποδομή, συμμετοχή όλων
6.Η αναγκαιότητα της σχολικής μονάδας να λειτουργεί ως μανθάνων οργανισμός.	ΕΠΜΑΥΠΠΡ= Επικοινωνιακή μάθηση, η σχολική μονάδα δεν είναι αποκομμένη, υποστήριξη των υποδομών απέναντι στο γραφειοκρατικό σύστημα
7.Η συμβολή του οργανισμού μάθησης στην επαγγελματική	

εξέλιξη.	
3^{ος} Θεματικός άξονας: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
8.Παράγοντες μετασχηματισμού της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης.	ΥΠΜΕΕΞΑΠ= Υποχρεωτική μεταμόρφωση, συμβαδίζει με τις εξελίξεις στην επιστήμη, αμφίδρομο αποτέλεσμα, κοινή πολιτική, απόψεις εκπαιδευτικών
9.Επίδραση των παραγόντων.	ΜΕΔΙΚΑΕΞ= Ο μετασχηματισμός μπορεί να πάρει διάφορες κατευθύνσεις με σκοπό την εξέλιξη της μονάδας
10. Παραδείγματα διδακτικής εμπειρίας	
11. Ανάδειξη ιδιαιτεροτήτων της σχολικής μονάδας για την εξέλιξή της σε μαθάνοντα οργανισμό.	
12. Σημαντικοί παράγοντες για την εξέλιξη.	ΝΟΔΙΣΥΣΝ= Νοοτροπία, διδακτικές συμπεριφορές, παραγωγή γνώσης
13. Πιθανή επεξήγηση παραγόντων.	
14.Συνεργασία Υπουργείου Παιδείας και σχολικής μονάδας.	
4^{ος} Θεματικός άξονας: ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	

15. Η πιστή ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του Υπουργείου Παιδείας.	ΠΙΑΚΑΠΑΛ= Η πιστή ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων και μόνο δεν είναι αρκετή, απαραίτητες οι αλλαγές και υποστήριξη σε όλους
16. Οι σκοποί και οι στόχοι της σχολικής μονάδας που προτείνονται από το Υπουργείο Παιδείας και ο μετασχηματισμός της σε οργανισμό μάθησης.	ΑΥΣΜΚΡΓΡ= Η αυτονομία της σχολικής μονάδας δε φτάνει, χρειάζονται κατευθυντήριες γραμμές από το κράτος ΣΤΣΥΖΣΜ= Οι στόχοι συζητούνται στη ΣΜ
5^{ος} Θεματικός άξονας: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ- ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ- ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	
17. Ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΣΗΣΜΕΚΔΕ= Σημαντικός σε μια μονάδα που εξελίσσεται, εκμετάλλευση των προσόντων και των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών
18. Δράσεις της σχολικής μονάδας που συμβάλουν στην εξέλιξή της σε ΟΜ	ΑΥΑΥΕΞΔΙ= Αύξηση της αυτονομίας, εξειδικευμένη διοικητική και οικονομική διαχείριση, αποδέσμευση από το γραφειοκρατικό σύστημα
19. Ικανοποίηση από τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ως ΟΜ.	
20. Ατομικές προσπάθειες για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε ΟΜ	

21. Ποιότητα εκπαιδευτικού έργου και ΟΜ.	
22. Το ωρολόγιο και αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και η τήρησή του.	ΠΡΟΛΓΡ= Τα προγράμματα είναι ολοκληρωμένα μέχρι που θεωρούνται γραφειοκρατικά
23. Εκπαιδευτικοί που δε συμμετέχουν στις διεργασίες για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	
6^{ος} Θεματικός άξονας: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
24. Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης και η συμβολή της στην αποτελεσματικότητα και ποιότητά της.	
25. Επικοινωνία συναδέλφων, διευθυντή και γονέων.	ΥΠΕΠΒΟΕΞ= Υπάρχει επικοινωνία και βοηθάει στη βαθμιαία εξέλιξη του οργανισμού σε ΟΜ
26. Στήριξη του Υπουργείου Παιδείας και άλλων φορέων σε θέματα και προβληματισμούς των εκπαιδευτικών σχετικά με τους ΟΜ.	ΥΠΜΟΝΑΣ= Υπάρχει μοναξιά, αστάθεια, ατομική ευθύνη, δεν υπάρχει προγραμματισμός

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: Ε7 Φύλο: Άνδρας Ηλικία: 54 Επάγγελμα: Δάσκαλος Πτυχίο: Παιδαγωγική Ακαδημία Έτη προϋπηρεσίας: 32
1^{ος} Θεματικός άξονας:	
ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.	
Κατηγορίες	Κωδικοί-Λειτουργικοί ορισμοί
1.Χρόνια εργασίας.	ΕΡΓΧΡΤΡΔΥ= Εργάζεται 32 χρόνια
2.Η εμπειρία από το συγκεκριμένο σχολείο.	ΠΡΧΡΣΧΟΛ= Εργάζεται 18 χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο.
3.Ικανοποίηση από το επάγγελμα.	
4.Προβλήματα που επηρεάζουν το έργο.	ΟΙΚΡΚΟΕΣ= Οικονομικά προβλήματα και κρατικά κονδύλια , παρατηρείται στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα
2^{ος} Θεματικός άξονας: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ	
5.Η έννοια του οργανισμού μάθησης.	ΣΥΚΑΥΠΙ= Συνεργασία, κανόνες, υπευθυνότητα
6.Η αναγκαιότητα της σχολικής μονάδας να λειτουργεί ως μανθάνων οργανισμός.	ΠΡΟΜΠΡ= Προχωράει μπροστά, γίνονται αυτά που πρέπει και όπως πρέπει και χρειάζεται

7. Η συμβολή του οργανισμού μάθησης στην επαγγελματική εξέλιξη.	ΕΝΚΟΣΥΕΞ= Ενδιαφέρεται για την κοινωνική συμβολή και συνδυάζει κοινωνία και εξέλιξη
3^{ος} Θεματικός άξονας: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
8. Παράγοντες μετασχηματισμού της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης.	ΑΥΝΟΘΕΠΛ= Αυτονομία, νομικό και θεσμικό πλαίσιο, εκπαίδευση
9. Επίδραση των παραγόντων.	ΑΝΣΧΜΕΚΟ= Ανοιχτό σχολείο, μέλος της κοινωνίας,
10. Παραδείγματα διδακτικής εμπειρίας.	ΓΡΔΕΑΡΟΜ= Η γραφειοκρατική δέσμευση του διευθυντή είναι αρνητικός παράγοντας για ΟΜ
11. Ανάδειξη ιδιαιτεροτήτων της σχολικής μονάδας για την εξέλιξή της σε μανθάνοντα οργανισμό.	
12. Σημαντικοί παράγοντες για την εξέλιξη	
13. Πιθανή επεξήγηση παραγόντων.	
14. Συνεργασία Υπουργείου Παιδείας και σχολικής μονάδας.	
4^{ος} Θεματικός άξονας: ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	

15. Η πιστή ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του Υπουργείου Παιδείας.	ΣΩΔΙΥΠΑΚ= Πιστεύει στη σωστή διαχείριση και σε υπεύθυνη ακολουθία αυτών
16. Οι σκοποί και οι στόχοι της σχολικής μονάδας που προτείνονται από το Υπουργείο Παιδείας και ο μετασχηματισμός της σε οργανισμό μάθησης	
5^{ος} Θεματικός άξονας: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ- ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	
17. Ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	
18. Δράσεις της σχολικής μονάδας που συμβάλουν στην εξέλιξή της σε ΟΜ.	ΠΕΠΡΕΥΚΠ= Περιβάλλον προγραμματισμού, ευέλικτο πρόγραμμα, καινοτόμα προγράμματα
19. Ικανοποίηση από τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ως ΟΜ.	
20. Ατομικές προσπάθειες για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΣΧΒΙΑΞΙΚ= Σχολική βιβλιοθήκη, τεχνολογικός εξοπλισμός, δυνατότητα καινοτομίας στους μαθητές, αξιοποίηση ικανοτήτων
21. Ποιότητα εκπαιδευτικού έργου και ΟΜ.	

22. Το ωρολόγιο και αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και η τήρησή του.	ΣΥΜΟΛ= Από μόνα τους δεν φτάνουν χρειάζεται τη συμμετοχή όλων
23. Εκπαιδευτικοί που δε συμμετέχουν στις διεργασίες για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΧΡΚΑΚΙΠΑ= Χρειάζεται καθοδήγηση, κίνητρο, το καλό παράδειγμα
6^{ος} Θεματικός άξονας: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
24. Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης και η συμβολή της στην αποτελεσματικότητα και ποιότητά της.	
25. Επικοινωνία συναδέλφων, διευθυντή και γονέων.	
26. Στήριξη του Υπουργείου Παιδείας και άλλων φορέων σε θέματα και προβληματισμούς των εκπαιδευτικών σχετικά με τους ΟΜ.	ΓΙΚΑΔΙΟΡ= Όλα γίνονται με καλή διάθεση και κοινό όραμα

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: Ε8 Φύλο: Γυναίκα Ηλικία: 42 Επάγγελμα: Δασκάλα Πτυχίο: ΠΤΔΕ Έτη προϋπηρεσίας: 16
1^{ος} Θεματικός άξονας:	
ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.	
Κατηγορίες	Κωδικοί-Λειτουργικοί ορισμοί
1.Χρόνια εργασίας.	ΕΡΓΧΡΟΧΤ= Εργάζεται 16 χρόνια
2.Η εμπειρία από το συγκεκριμένο σχολείο.	ΠΡΧΡΣΧΟΛ= Εργάζεται 5 χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο
3.Ικανοποίηση από το επάγγελμα.	ΑΠΚΕΠ= Απόλυτη ικανοποίηση από το επάγγελμα της δασκάλας. ΣΥΝΕΠΑΡΝ= Οι συνθήκες που επικρατούν την επηρεάζουν αρνητικά και δεν την ευχαριστούν.
4.Προβλήματα που επηρεάζουν το έργο.	ΠΡΡΟΧΑΕΠ= Το πρόβλημά της είναι ότι υπάρχουν πολλοί μαθητές ρομά και το επίπεδο είναι πολύ χαμηλό
2^{ος} Θεματικός άξονας: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ	
5.Η έννοια του οργανισμού μάθησης.	ΖΩΟΡΔΙΜΑ= Ζωντανός οργανισμός, συνεργασία συστημάτων, διαδικασία μάθησης
6.Η αναγκαιότητα της σχολικής μονάδας να λειτουργεί ως μαθάνων οργανισμός.	ΒΑΕΠ= Βασική επιδίωξη

7. Η συμβολή του οργανισμού μάθησης στην επαγγελματική εξέλιξη.	ΒΕΕΥΕΚΕΡ= Ναι, στη βελτίωση του εαυτού και του εκπαιδευτικού έργου, αποτέλεσμα θετικό
3^{ος} Θεματικός άξονας: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
8. Παράγοντες μετασχηματισμού της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης.	ΔΙΣΥΠΡΥΠ= Διάθεση, συνεργασία, προσφορά, υπευθυνότητα για το έργο
9. Επίδραση των παραγόντων.	
10. Παραδείγματα διδακτικής εμπειρίας.	
11. Ανάδειξη ιδιαιτεροτήτων της σχολικής μονάδας για την εξέλιξή της σε μανθάνοντα οργανισμό.	ΑΝΕΠΙΑΝΣΤ= Ανάδειξη, επεξεργασία, αντιμετώπιση, στήριξη, δράσεις
12. Σημαντικοί παράγοντες για την εξέλιξη.	
13. Πιθανή επεξήγηση παραγόντων.	
14. Συνεργασία Υπουργείου Παιδείας και σχολικής μονάδας.	ΠΡΣΤΣΥ= Μάλλον η πραγματικότητα δείχνει στόχο συνεργασίας
4^{ος} Θεματικός άξονας: ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	

15. Η πιστή ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του Υπουργείου Παιδείας.	ΔΕΙΣΑΝΠΡ= Δεν πρέπει να υπάρχει ισοπέδωση, τα αναλυτικά προγράμματα προωθούν
16. Οι σκοποί και οι στόχοι της σχολικής μονάδας που προτείνονται από το Υπουργείο Παιδείας και ο μετασχηματισμός της σε οργανισμό μάθησης.	ΣΚΣΤΒΟΜΕ= Οι σκοποί και οι στόχοι βοηθούν στο μετασχηματισμό της σε ΟΜ
5^{ος} Θεματικός άξονας: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ- ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	
17. Ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΛΕΡΟΑΠΣΥ= Λειτουργικός ρόλος, απαραίτητος, πρόβλημα, όταν δεν υπάρχει συνεργασία
18. Δράσεις της σχολικής μονάδας που συμβάλουν στην εξέλιξή της σε ΟΜ.	ΑΝΣΥΔΡΑΝ= Ανατροφοδότηση, συλλογικές δράσεις, συνολική αντιμετώπιση
19. Ικανοποίηση από τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ως ΟΜ.	
20. Ατομικές προσπάθειες για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΑΝΕΜΜΑΕΚ= Ανταλλαγή εμπειριών σε μαθησιακά και εκπαιδευτικά ζητήματα
21. Ποιότητα εκπαιδευτικού έργου και ΟΜ.	ΠΟΙΟΚΑΟΜ= Η ποιότητα θα κάνει τον ΟΜ

22. Το ωρολόγιο και αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και η τήρησή του.	ΕΝΣΗΝΑΙ= Ως ένα σημείο, ναι
23. Εκπαιδευτικοί που δε συμμετέχουν στις διεργασίες για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΔΙΟΠΡΛΟ= Διάθεση, οικονομικά ζητήματα, προσωπικοί, οικογενειακοί λόγοι, μονό βιοποριστικό επάγγελμα
6^{ος} Θεματικός άξονας: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
24. Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης και η συμβολή της στην αποτελεσματικότητα και ποιότητά της.	ΜΕΣΧΟΜ= Μεταμόρφωση της σχολικής μονάδας σε ΟΜ, ταυτίζεται με την ποιότητα
25. Επικοινωνία συναδέλφων, διευθυντή και γονέων.	ΔΕΝΥΠΟΛ= Δεν υπάρχει πάντα από όλους
26. Στήριξη του Υπουργείου Παιδείας και άλλων φορέων σε θέματα και προβληματισμούς των εκπαιδευτικών σχετικά με τους ΟΜ.	ΣΤΠΡΟΧΘΕ= Υπάρχει στήριξη από τα πρόσωπα και όχι από τους θεσμούς και φορείς

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: Ε9 Φύλο: Άνδρας Ηλικία: 52 Επάγγελμα: Δάσκαλος Πτυχίο: Παιδαγωγική Ακαδημία Έτη προϋπηρεσίας: 27
1^{ος} Θεματικός άξονας:	
ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.	
Κατηγορίες	Κωδικοί-Λειτουργικοί ορισμοί
1.Χρόνια εργασίας.	ΕΡΓΧΡ= Εργάζεται 27 χρόνια
2.Η εμπειρία από το συγκεκριμένο σχολείο.	ΠΡΧΡΣΧΟΛ= Εργάζεται 8 χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο
3.Ικανοποίηση από το επάγγελμα.	ΑΠΚΕΠ= Απόλυτη ικανοποίηση από το επάγγελμα.
4.Προβλήματα που επηρεάζουν το έργο.	ΔΙΕΚΠΑΠΡ= Διοικητικά, εκπαιδευτικά, παιδαγωγικά προβλήματα
2^{ος} Θεματικός άξονας: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ	
5.Η έννοια του οργανισμού μάθησης.	ΣΧΑΛΛΑΥΥΠ= Σχολείο αλληλεπίδρασης, με γονείς, αυτοδιοίκηση, εκπαιδευτικούς, υπουργείο
6.Η αναγκαιότητα της σχολικής μονάδας να λειτουργεί ως μανθάνων οργανισμός.	ΔΕΜΠΛΕΔΙ= Δε μπορεί να λειτουργήσει διαφορετικά

7. Η συμβολή του οργανισμού μάθησης στην επαγγελματική εξέλιξη.	ΒΟΕΠΕΜ= Βοηθάει, επιμόρφωση, εμπειρίες,
3^{ος} Θεματικός άξονας: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
8. Παράγοντες μετασχηματισμού της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης.	ΣΤΤΕΧΕΙΚΑ= Στρατηγική, τεχνική χειρισμού καταστάσεων,
9. Επίδραση των παραγόντων.	ΑΛΠΕΚΟ= Αλλαγή περιβάλλοντος, κουλτούρα
10. Παραδείγματα διδακτικής εμπειρίας	ΣΥΔΙΕΥΛΥ= Ο σύλλογος διδασκόντων έχει ευθύνη και πρέπει να συνεδριάζει, όπως προβλέπεται από τη νομοθεσία για να δίνει λύσεις
11. Ανάδειξη ιδιαιτεροτήτων της σχολικής μονάδας για την εξέλιξή της σε μανθάνοντα οργανισμό.	ΙΔΕΠΣΧΜΟ= Οι ιδιαιτερότητες επηρεάζουν τη σχολική μονάδα και πρέπει να αντιμετωπίζονται
12. Σημαντικοί παράγοντες για την εξέλιξη.	ΟΡΚΤΜΑΠΡ= Οργανωτικοί, δομικοί, κτηριακών εγκαταστάσεων, το μαθητικό δυναμικό, λειτουργικός προγραμματισμός από το Υπ. Παιδείας
13. Πιθανή επεξήγηση παραγόντων.	ΕΜΕΡΔΙΔΙ= Δίνει έμφαση στο έργο του διευθυντή και υποδιευθυντή και στο σύλλογο διδασκόντων
14. Συνεργασία Υπουργείου Παιδείας και σχολικής μονάδας.	ΣΥΕΜΣΧΣΥ= Στη συνεργασία δίνει έμφαση στο ρόλο του σχολικού συμβούλου
4^{ος} Θεματικός άξονας: ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	

15. Η πιστή ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του Υπουργείου Παιδείας.	ΠΙΑΚΑΞ= Πιστεύει στην ακολουθία αυτών και είναι υπέρ της αξιολόγησης μέσω αυτών
16. Οι σκοποί και οι στόχοι της σχολικής μονάδας που προτείνονται από το Υπουργείο Παιδείας και ο μετασχηματισμός της σε οργανισμό μάθησης.	ΣΥΑΝΕΚ= Ναι με τη συνεχή ανανέωση και εκσυγχρονισμό της
5^{ος} Θεματικός άξονας: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ- ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ- ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	
17. Ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΕΚΣΥΔΙΣΜ= Οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν στις διεργασίες της σχολικής μονάδας
18. Δράσεις της σχολικής μονάδας που συμβάλουν στην εξέλιξή της σε ΟΜ.	ΥΠΠΟΣΥΠΙΑ= Είναι υπεύθυνη για την πορεία της σε συνεργασία με όλους τους παραπάνω παράγοντες ΣΥΣΥΦΟ= Συνεδριάσεις, συνεργασίες με φορείς
19. Ικανοποίηση από τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ως ΟΜ	ΙΚΣΥΚΟΙΣΧ= Θα τον ικανοποιούσε η δυνατότητα συνεργασίας, ένα κοινωνικό σχολείο
20. Ατομικές προσπάθειες για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε ΟΜ	ΣΤΔΠΠΕΡ= Βοηθάει και στηρίζει το διευθυντή, επειδή πιστεύει στο έργο του

21. Ποιότητα εκπαιδευτικού έργου και ΟΜ.	ΛΕΠΡΑΝΜΟ= Με λειτουργικό προγραμματισμό για τις ανάγκες της μονάδας
22. Το ωρολόγιο και αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και η τήρησή του.	ΧΡΟΔΣΤΣΚ= Είναι χρήσιμοι οδηγοί, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να τους λαμβάνουν υπόψη, εκεί περιγράφονται οι στόχοι και οι σκοποί
23. Εκπαιδευτικοί που δε συμμετέχουν στις διεργασίες για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΟΙΛΟΕΠΕΞ= Οικογενειακοί λόγοι, υπηρεσιακή κατάστασή τους, πολλά χρόνια προϋπηρεσίας, επαγγελματική εξουθένωση
6^{ος} Θεματικός άξονας: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
24. Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης και η συμβολή της στην αποτελεσματικότητά και ποιότητά της.	ΟΜΠΕΣΚΑΞ= Μπορεί ο οργανισμός να πετύχει τους σκοπούς του και να είναι αποτελεσματικός με αξιοποίηση του δυναμικού του
25. Επικοινωνία συναδέλφων, διευθυντή και γονέων.	ΟΡΘΕΝΟΠΛ= Υπάρχει γιατί το ορίζει το θεσμικό και νομικό πλαίσιο
26. Στήριξη του Υπουργείου Παιδείας και άλλων φορέων σε θέματα και προβληματισμούς των εκπαιδευτικών σχετικά με τους ΟΜ.	ΣΤΤΟΠΑΑΠ= Περισσότερο από τοπικούς παράγοντες και φορείς, από την αποκεντρωμένη διοίκηση

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: Ε 10 Φύλο: Άνδρας Ηλικία: 50 Επάγγελμα: Δάσκαλος Πτυχίο: Παιδαγωγικό Έτη προϋπηρεσίας: 20
1^{ος} Θεματικός άξονας:	
ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.	
Κατηγορίες	Κωδικοί-Λειτουργικοί ορισμοί
1.Χρόνια εργασίας.	ΕΡΓΧΡΟΕΙ= Εργάζεται 20 χρόνια
2.Η εμπειρία από το συγκεκριμένο σχολείο.	ΔΥΧΡΣΧΟΛ= Εργάζεται δύο χρόνια στο συγκεκριμένο σχολείο.
3.Ικανοποίηση από το επάγγελμα.	ΔΕΝΙΚΕΠ= Δεν υπάρχει ικανοποίηση από το επάγγελμα ΣΥΝΕΠΣΤ= Οι συνθήκες που επικρατούν και η στασιμότητα
4.Προβλήματα που επηρεάζουν το έργο.	ΔΕΣΥΦΟΓΟ= Δεν υπάρχει συνεργασία με φορείς και γονείς ΑΠΕΚΕΚΣΥ= Απαξίωση του εκπαιδευτικού συστήματος
2^{ος} Θεματικός άξονας: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ	
5.Η έννοια του οργανισμού μάθησης.	ΣΥΕΞΔΙΜΑ= Συνεχής εξέλιξη στη διαδικασία μάθησης και επαγγελματική εξέλιξη
6.Η αναγκαιότητα της σχολικής μονάδας να λειτουργεί ως μαθάνων οργανισμός.	ΣΥΣΚΣΤΣΜ= Πρέπει να λειτουργεί, συμβάλλει στους σκοπούς και τους στόχους της σχολικής μονάδας

7. Η συμβολή του οργανισμού μάθησης στην επαγγελματική εξέλιξη.	ΒΟΟΜΧΤΕΞ= Βοηθάει τον οργανισμό και τον εκπαιδευτικό και με την αξιολόγηση θα χιζόταν η εξέλιξη
3^{ος} Θεματικός άξονας: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
8. Παράγοντες μετασχηματισμού της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης.	ΑΝΣΧΣΥΚΟ= Ανοιχτό σχολείο, σύμπνοια με την κοινωνία,
9. Επίδραση των παραγόντων.	ΟΡΛΕΣΥΑΠ= Οργανισμός λειτουργικός και σύγχρονος με τις απαιτήσεις
10. Παραδείγματα διδακτικής εμπειρίας.	ΠΡΑΞΓΡΧΑ= Η προσπάθεια αξιολόγησης είχε γραφειοκρατικό χαρακτήρα
11. Ανάδειξη ιδιαιτεροτήτων της σχολικής μονάδας για την εξέλιξή της σε μανθάνοντα οργανισμό.	ΑΝΙΔΔΙΕΚ= Αναγνώριση των ιδιαιτεροτήτων, διορθώσεις, σωστή εκπαίδευση
12. Σημαντικοί παράγοντες για την εξέλιξη.	ΧΕΙΚΑΡΕΤΡ= Χειρισμός καταστάσεων με ρεαλιστικό τρόπο
13. Πιθανή επεξήγηση παραγόντων.	ΔΒΜΑ= Δια βίου μάθηση
14. Συνεργασία Υπουργείου Παιδείας και σχολικής μονάδας.	ΣΗΡΟΛΥΠ= Σημαντικός ο ρόλος του ΥΠ, πλαίσιο μετεξέλιξης
4^{ος} Θεματικός άξονας: ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	

15. Η πιστή ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του Υπουργείου Παιδείας.	ΕΥΣΚΑΝΣΜ= Ευελιξία στους σκοπούς για την ανταπόκριση στο ρόλο της ΣΜ
16. Οι σκοποί και οι στόχοι της σχολικής μονάδας που προτείνονται από το Υπουργείο Παιδείας και ο μετασχηματισμός της σε οργανισμό μάθησης.	ΔΕΑΝΑΠΙΕΥ= Δεν ανταποκρίνονται, απαραίτητη η ευελιξία για την αντιμετώπιση των καταστάσεων
5^{ος} Θεματικός άξονας: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	
17. Ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΡΟΕΜΔΥΕΚ= Κυριότερος ρόλος, εμπιστοσύνη στις δυνατότητες των εκπαιδευτικών
18. Δράσεις της σχολικής μονάδας που συμβάλουν στην εξέλιξή της σε ΟΜ.	ΣΥΣΧΚΑΠΡ= Συμμετοχή σε σχολικές εκδηλώσεις, καινοτόμα προγράμματα, επικοινωνία
19. Ικανοποίηση από τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ως ΟΜ.	ΛΕΙΕΛ= Λειτουργεί ελάχιστα
20. Ατομικές προσπάθειες για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	ΚΑΙΠΡΑΝΚΟ= Καινοτόμα προγράμματα, ανοιχτός στην κοινωνία
21. Ποιότητα εκπαιδευτικού έργου και ΟΜ	ΕΝΑΜΑΠΙΜΕ= Ενέργειες με άμεσο αποτέλεσμα, μετεκπαίδευση του εκπαιδευτικού

22. Το ωρολόγιο και αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και η τήρησή του	ΠΡΠΡΔΙΑ= Πλαίσιο ΥΠ με προσπάθειες προσαρμογής, διαφοροποίησης
23. Εκπαιδευτικοί που δε συμμετέχουν στις διεργασίες για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ.	
6^{ος} Θεματικός άξονας: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ.	
24. Η σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης και η συμβολή της στην αποτελεσματικότητα και ποιότητά της.	
25. Επικοινωνία συναδέλφων, διευθυντή και γονέων.	ΥΠΕΠΣΥΜΕ= Υπάρχει επικοινωνία όχι ουσιαστική για να συμβάλλει στο μετασχηματισμό
26. Στήριξη του Υπουργείου Παιδείας και άλλων φορέων σε θέματα και προβληματισμούς των εκπαιδευτικών σχετικά με τους ΟΜ.	ΓΡΑΝΠΑΣΤ= Δεν υπάρχει, η γραφειοκρατία ανασταλτικός παράγοντας, στασιμότητα

Παράρτημα 3: Συνεντεύξεις

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: Ε1 Φύλο: Άνδρας Ηλικία:36 Επάγγελμα: Δάσκαλος Πτυχίο: ΠΤΔΕ Έτη προϋπηρεσίας: 10
---------------	---

Ερευνητής

Καταρχήν, να σας ευχαριστήσω για την προσφορά σας στο να γίνει αυτή η συνέντευξη, που έχει ως θέμα τη σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης με απώτερο σκοπό να γίνει μία έρευνα στα δημοτικά σχολεία του νομού Ημαθίας. Και ως ξεκινήσουμε με την πρώτη ερώτηση που είναι στις γενικές ερωτήσεις που έχουν σχέση με το προφίλ του εκπαιδευτικού, για πέστε μου σας παρακαλώ πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

Εκπαιδευτικός

Εργάζομαι 10 χρόνια

Ερευνητής

Πόσα χρόνια εργάζεστε στο συγκεκριμένο σχολείο που είστε τώρα και αν είστε ευχαριστημένος από το επάγγελμά σας μέχρι τώρα.

Εκπαιδευτικός

Αυτή είναι η δεύτερη χρονιά που εργάζομαι στο συγκεκριμένο σχολείο και σε γενικές γραμμές μπορώ να πω ότι είμαι ευχαριστημένος από την εργασία μου

Ερευνητής

Για ποιο λόγο, μπορείτε να μας πείτε ένα λόγο τουλάχιστον που σας ευχαριστεί αυτό το επάγγελμα και αν ήταν προσωπική σας επιλογή να γίνεται δάσκαλος ή για κάποιο άλλο λόγο το αποφασίσατε αυτό;

Εκπαιδευτικός

Ναι, ήταν η προσωπική μου επιλογή και μάλιστα με το δεύτερο πτυχίο το οποίο ήταν το παιδαγωγικό που τέλειωσα, οπότε ήταν καθαρά προσωπική μου επιλογή, μου αρέσει η αλληλεπίδραση με τους μαθητές και η διαδικασία μετάδοσης της γνώσης.

Ερευνητής

Υπάρχουν ωστόσο διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζετε ως εκπαιδευτικός που αναστέλλουν την ομαλή λειτουργία του εκπαιδευτικού έργου; Μπορείτε να μας αναφέρετε αυτά τα προβλήματα, αν τουλάχιστον υπάρχουν;

Εκπαιδευτικός

Υπάρχουν κάποια προβλήματα, ενδεικτικά θα αναφέρω την έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής και κατά δεύτερο λόγο τις διαπροσωπικές εντάσεις ανάμεσα στους μαθητές και ενίοτε και σε μας τους συναδέλφους.

Ερευνητής

Ποιος είναι υπεύθυνος; Υπάρχουν αυτά και γίνονται από μόνα τους;

Εκπαιδευτικός

Είναι ξεκάθαρο για τις υλικοτεχνικές υποδομές υπεύθυνο είναι το κράτος και οι κρατικές πολιτικές, αλλά για τις προσωπικές εντάσεις πιστεύω ότι είναι κάποια πράγματα τα οποία υπάρχουν ανάμεσα στους ανθρώπους, είναι ένα δομικό στοιχείο των ανθρώπινων σχέσεων, αλλά θα μπορούσαν με κάποιες στοχευμένες επεμβάσεις να ομαλοποιηθούν.

Ερευνητής

Πολύ ωραία να σας ευχαριστώ πάρα πολύ και τώρα είναι η ώρα να συνεχίσουμε με την έρευνα που έχει να κάνει με το ερευνητικό ερώτημα για τους οργανισμούς μάθησης, τι σημαίνει για εσάς τελικά η έννοια οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Οργανισμός μάθησης, όπως το αντιλαμβάνομαι εγώ είναι ένα δυναμικό σχολείο το οποίο θα μπορούσε κάθε στιγμή να εξελίσσεται και να μαθαίνει περισσότερα πράγματα.

Ερευνητής

Πιστεύετε δηλαδή ότι η σχολική μονάδα είναι απαραίτητο να λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Ναι, πιστεύω ότι κάθε σχολική μονάδα πρέπει να λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης έτσι ώστε να μη μένει στάσιμη και να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Ερευνητής

Με βάση τα όσα αναφέρονται, θεωρείτε ότι εάν η σχολική μονάδα εξελισσόταν σε οργανισμό μάθησης θα βοηθούσε στη δική σας επαγγελματική εξέλιξη;

Εκπαιδευτικός

Ναι, πιστεύω ότι θα μπορούσε να βοηθήσει στην επαγγελματική μου εξέλιξη και στην προσωπική μας εξέλιξη, αλλά και κυρίως προς όφελος των μαθητών.

Ερευνητής

Πολύ ωραία και ας περάσουμε στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που έχει να κάνει με τους παράγοντες που υποστηρίζουν την έννοια του μαθησιακού οργανισμού και τελικά ποιους θεωρείτε ως τους κυριότερους παράγοντες που υποστηρίζουν το μετασχηματισμό ενός οργανισμού σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Ανάμεσα στους σημαντικότερους παράγοντες είναι το προσωπικό ενδιαφέρον του κάθε συναδέλφου, αλλά και τα κίνητρα που θα μπορούσε να δώσει η πολιτεία.

Ερευνητής

Και εν τέλει με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι επηρεάζει ο κάθε παράγοντας αυτή την εξέλιξη του οργανισμού, δηλαδή αναφέρονται οι προσωπικές σχέσεις, αναφέρατε για κάποια άλλα θέματα, ζητήματα, παράγοντες, ποιος παράγοντας είναι που μπορεί να προσφέρει στην εξέλιξη αυτού του οργανισμού; Είπατε πιο μπροστά η σχέση με τους συναδέλφους είναι παράγοντας;

Εκπαιδευτικός

Πιστεύω ότι αν βελτιωθούν οι διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους και μέσω της αλληλεπίδρασης, θα μπορούσε να δώσει κίνητρο ο ένας τον άλλον έτσι ώστε να βελτιωθεί η σχολική μονάδα.

Ερευνητής

Πολύ ωραία και τελικά ως προς την διδακτική σας εμπειρία μπορείτε να μου δώσετε ένα παράδειγμα που να είναι τελικά παράγοντας για την εξέλιξη και τον μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης; Εσείς τι θα κάνετε για να εξελιχθεί η σχολική μονάδα σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Παράδειγμα ένα, αν κάποιος συνάδελφος εφαρμόζει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα μπορούσε να λειτουργήσει ως παράδειγμα και για τους υπόλοιπους και να ακολουθήσουν τον ίδιο δρόμο.

Ερευνητής

Κι αν σας ζητήσει τελικά τη συνεργασία, εσείς θα είστε ο συνάδελφος που θα συνεργαστεί για να μπορέσει να ολοκληρωθεί αυτή η εργασία του συναδέλφου;

Εκπαιδευτικός

Ναι, αν με ενδιέφερε το συγκεκριμένο πρόγραμμα και δεύτερον αν οι προσωπικές σχέσεις με τον συνάδελφο ήταν ικανές για να με κινητοποιήσουν και να μπορέσω να βοηθήσω.

Ερευνητής

Το σχολείο σας ίσως να έχει κάποιες ιδιαιτερότητες και ίσως είναι λίγο δύσκολο να μπορέσει ο ίδιος οργανισμός να τις αντιμετωπίσει. Πιστεύετε ότι η ανάδειξη αυτών των ιδιαιτεροτήτων και η λύση των προβλημάτων του θα βοηθούσε στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας;

Εκπαιδευτικός

Φυσικά, πιστεύω ότι η ανάδειξη των προβλημάτων της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας και ειδική μέριμνα για την επίλυση αυτών των προβλημάτων θα βοηθούσε

και στην προσωπική εξέλιξη και τη δικιά μου και των συναδέλφων που είναι στο χώρο.

Ερευνητής

Καιρός να δούμε την προηγούμενη ερώτηση. Από τους παράγοντες που προαναφέρατε πιο παράγοντα θεωρείτε σημαντικό ως ιδιαιτερότητα για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας;

Εκπαιδευτικός

Στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα που υπηρετώ θεωρώ σημαντικό το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των παιδιών και των γονέων, την οικονομική κρίση που διέρχονται οι μαθητές και τις προσωπικές εντάσεις, τα μαλώματα ανάμεσα στους μαθητές.

Ερευνητής

Νομίζετε ότι η ύπαρξη μιας κοινής πολιτικής σε επίπεδο υπουργείου παιδείας μπορεί να υποστηρίξει το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης; Αν ναι, γιατί υποστηρίζετε αυτή την σκέψη σας;

Εκπαιδευτικός

Το υπουργείο παιδείας θα μπορούσε αφενός να δώσει κίνητρα στους εκπαιδευτικούς για την επιπλέον επιμόρφωσή τους και να διευκολύνει όσους από τους συναδέλφους θέλουν να εξελιχθούν μαθησιακά.

Ερευνητής

Πολύ ωραία, πιστεύετε ότι η ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του υπουργείου παιδείας, δηλαδή τα αναλυτικά προγράμματα, ο σύλλογος διδασκόντων, το υπουργείο παιδείας, οι διευθυντές, η πολιτική συμβάλλουν στην εξέλιξη του οργανισμού μάθησης, δηλαδή όλα αυτά, το γραφειοκρατικό σύστημα που υπάρχει μπορεί να βοηθήσει στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης, σε ένα βιολογικό οργανισμό ο οποίος να αναπτύσσεται από μόνος του;

Εκπαιδευτικός

Αναμφισβήτητα θα πρέπει να υπάρχει κάποιο θεσμικό πλαίσιο, αλλά όχι να είναι δύσκαμπτο, θα πρέπει να είναι σε κάθε περίπτωση, υπέρ του συναδέλφου, του εκπαιδευτικού και να είναι εύκαμπτο έτσι ώστε να προσαρμοστεί στις εκάστοτε ανάγκες.

Ερευνητής

Θεωρείτε τελικά ότι οι σκοποί και στόχοι της σχολικής μονάδας που προτείνονται από το υπουργείο παιδείας μέσω του αναλυτικού προγράμματος βοηθούν στην εξέλιξη για το μετασχηματισμό του σχολείου και σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Οι σκοποί και στόχοι του αναλυτικού προγράμματος σε θεωρητικό επίπεδο πιστεύω ότι είναι σωστοί, αλλά δεν θα πρέπει να τους ακολουθούμε δογματικά και θα πρέπει να υπάρχει μία κριτική στάση απέναντί τους ανάλογα με τα δεδομένα της κάθε σχολικής μονάδας.

Ερευνητής

Και ως προς το ρόλο των εκπαιδευτικών γενικότερα, ποιος είναι ο ρόλος των εκπαιδευτικών για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης; Μπορείτε να μου πείτε ένα παράδειγμα, δηλαδή τι μπορούν να κάνουν οι εκπαιδευτικοί;

Εκπαιδευτικός

Είναι δεδομένο αναμφισβήτητα το θέμα της προσωπικής ευθύνης. Ο κάθε εκπαιδευτικός θα μπορούσε να συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα, μεταπτυχιακά αλλά και η προσωπική επίδραση ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς σίγουρα αποτελεί ένα στοιχείο για την περαιτέρω εξέλιξη του καθενός μας.

Ερευνητής

Σήμερα θα λέγατε ότι είστε ικανοποιημένος από τη σχολική μονάδα στην οποία είστε; Λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Όχι δεν μπορώ να πω ότι είμαι ικανοποιημένος από το επίπεδο λειτουργίας της σχολικής μονάδας ως οργανισμός μάθησης. Υπάρχει δρόμος ακόμα και πολλά πράγματα που μπορούν να γίνουν.

Ερευνητής

Σε αυτό που ίσως υπάρχει, έστω και αν υπάρχει μία ιδέα, κάποια ένδειξη ότι σχολείο σας είναι οργανισμός μάθησης εσείς επιδιώκετε αυτόν τον μετασχηματισμό;

Εκπαιδευτικός

Προσωπικά πιστεύω ότι θα συμμετείχα σε μία τέτοια προσπάθεια αρκεί να υπήρχε, να έβλεπα, μία γενικότερη συμμετοχή και μία καθοδήγηση από κάποιον.

Ερευνητής

Κατά την άποψή σας συνδέεται η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου του δικού σας με την εξέλιξη του εκπαιδευτικού οργανισμού σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Ναι, φυσικά, γιατί πιστεύω ότι η ποιότητα της εκπαίδευσης έχει να κάνει με την ποιότητα του εκπαιδευτικού. Αν ο εκπαιδευτικός είναι μορφωμένος είναι ενεργός και συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα τότε και το παρεχόμενο εκπαιδευτικό έργο θα αναβαθμιστεί σημαντικά.

Ερευνητής

Γενικά, το ωρολόγιο και το αναλυτικό πρόγραμμα το ακολουθείτε; Το διαφοροποιείτε;

Εκπαιδευτικός

Προσπαθώ να ακολουθώ το ωρολόγιο πρόγραμμα, υπάρχουν φορές που το τροποποιώ ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες.

Ερευνητής

Ξέρουμε πολύ καλά ότι υπάρχουν εκπαιδευτικοί που δεν συμμετέχουν στις διεργασίες. Γιατί συμβαίνει αυτό;

Εκπαιδευτικός

Πιστεύω ότι ο κύριος λόγος αυτής της άρνησης και πιστεύω ότι υπάρχει μια τάση, όπως είπατε, είναι η άγνοια και ο φόβος, μην εκτεθεί ο κάθε συναδέλφος σε μία διαδικασία η οποία ενδεχομένως να οδηγήσει σε μία κρίση απέναντι στους άλλους.

Ερευνητής

Πολύ ωραία, τελικά, οι στόχοι της σχολικής μονάδας ως οργανισμός μάθησης, δηλαδή για ένα ποιοτικό σχολείο, παίζουν ρόλο ουσιαστικό στην ποιότητα του σχολείου, δηλαδή, ο οργανισμός μάθησης μπορεί να δώσει ποιότητα στο σχολείο, στη σχολική μονάδα;

Εκπαιδευτικός

Ο οργανισμός μπορεί να δώσει ποιότητα, γιατί η εκπαίδευση είναι μεταβαλλόμενη φύση.

Ερευνητής

Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ του διευθυντή, των συναδέλφων και των γονέων για τους σκοπούς του οργανισμού μάθησης που προείπαμε; Υπάρχει αυτή η συνεργασία, τι λέτε;

Εκπαιδευτικός

Υπάρχει κάποια μορφή συνεργασίας ανάμεσα στους συναδέλφους και τον διευθυντή αλλά εκεί που υπάρχει δρόμος ακόμα να γίνει είναι στη συνεργασία με τους γονείς και τους κοινωνικούς φορείς. Εκεί, πιστεύω το σχολείο ακόμα είναι δύσκαμπτο, λειτουργεί όχι ως ένα ανοιχτό στην επικοινωνία σχολείο, όπως θα έπρεπε να είναι.

Ερευνητής

Και τελειώνοντας θα ήθελα να μου πείτε αν υπάρχει στήριξη εκ μέρους του υπουργείου και άλλων φορέων σε δικά σας θέματα και προβληματισμούς ως προς την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης; Έχετε αυτή την αίσθηση;

Εκπαιδευτικός

Πιστεύω ότι έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες, αλλά υπάρχουν και πάρα πολλά πράγματα να γίνουν ακόμα περισσότερο προς την κατεύθυνση αυτή.

Ερευνητής

Ωραία να σας ευχαριστήσω για τη συμμετοχή σας σε αυτήν την έρευνα αφού πρώτα σας ευχηθώ καλή επιτυχία στην προσπάθειά σας και στην εκπαιδευτική σας ζωή και γενικά να σας ευχαριστήσω για το χρόνο σας

Εκπαιδευτικός

Παρακαλώ και εύχομαι καλή συνέχεια.

ΠΡΟΦΙΑ	Κωδικός: E2 Φύλο: Γυναίκα Ηλικία: 38 Επάγγελμα: Εκπαιδευτικός Ειδικής Αγωγής Πτυχίο: Εκπ. & Κοιν. Πολιτικής Εκπαίδευσης Έτη προϋπηρεσίας: 9
---------------	--

Ερευνητής

Καταρχήν, να σας ευχαριστήσω πολύ για την ευγενική διάθεσή σας να πάρετε μέρος σε αυτή την έρευνα που έχει σαν στόχο να δούμε πώς η σχολική μονάδα μπορεί να εξελιχθεί σε οργανισμό μάθησης. Η έρευνα γίνεται στα δημοτικά σχολεία του νομού Ημαθίας και ένα βασικό ερώτημα είναι να μας πείτε κάποια πράγματα για τον εαυτό σας, πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

Εκπαιδευτικός

Είμαι δασκάλα ειδικής αγωγής και εργάζομαι 9 χρόνια στο δημόσιο σχολείο.

Ερευνητής

Μάλιστα, στο σχολείο που είστε, πόσα χρόνια εργάζεστε; Είστε ευχαριστημένη μέχρι τώρα από την πορεία σας σε αυτό το επάγγελμα;

Εκπαιδευτικός

Εργάζομαι τρία χρόνια στο ίδιο σχολείο, δεν είμαι πάρα πολύ ευχαριστημένη γιατί είμαι αναπληρώτρια και δεν έχω μόνιμη θέση με αποτέλεσμα να μετακινούμε διαρκώς σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας.

Ερευνητής

Υπάρχουν διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζετε ως εκπαιδευτικός που αναστέλλουν την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του έργου σας; Αν υπάρχουν πια είναι αυτά;

Εκπαιδευτικός

Ένας ανασταλτικός παράγοντας είναι η μονιμότητα μου, δεν μπορώ να έχω σταθερό εργασιακό περιβάλλον και να οργανώσω τη δουλειά μου, όπως εγώ θεωρώ σωστά, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται διάφορα προβλήματα ως προς τη συνεργασία, στην παροχή ειδικού εξοπλισμού.

Ερευνητής

Για αυτόν τον προβληματισμό, ποιος νομίζετε ότι ευθύνεται;

Εκπαιδευτικός

Επειδή το μοντέλο διοίκησης της εκπαίδευσης, δυστυχώς, είναι συγκεντρωτικό και όλες οι αποφάσεις παίρνονται από το υπουργείο παιδείας θεωρώ ότι εκεί είναι το πρόβλημα, είναι θέμα δηλαδή στρατηγικής του Υπουργείου.

Ερευνητής

Ευχαριστώ, θα ήθελα να σας ρωτήσω όσον αφορά για τους οργανισμούς μάθησης τι σημαίνει για εσάς τελικά οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Για μένα, οργανισμός μάθησης είναι οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε ένα σχολικό περιβάλλον από το ανθρώπινο δυναμικό του, με στόχο την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, την καλή αποτελεσματικότητα, οι σχέσεις που αναπτύσσονται και εξελίσσονται μέσα σε ένα σχολικό χώρο.

Ερευνητής

Η σχολική μονάδα πρέπει να λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Η δική μου άποψη είναι ότι οφείλει να λειτουργεί σαν οργανισμός μάθησης για να μπορέσει να είναι αποτελεσματική.

Ερευνητής

Εάν η σχολική μονάδα εξελισσόταν σε οργανισμό μάθησης αυτό θα επηρέαζε, θα βοηθούσε την επαγγελματική σας εξέλιξη;

Εκπαιδευτικός

Θα βοηθούσε πάρα πολύ στις κάποιες εντάσεις που υπάρχουν αυτή τη στιγμή στον σχολικό χώρο και στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων. Ο κοινός σκοπός που θα ένωνε τους συναδέλφους για να μπορέσουμε να πραγματοποιήσουμε τον τελικό της στόχο που είναι η ομαλή διεξαγωγή των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων ίσως να είναι και ένα βήμα εξέλιξης παραπάνω του οργανισμού για το παραπάνω σχολείο.

Ερευνητής

Σας ευχαριστώ. Θα ήθελα να συνεχίσουμε και να σας ρωτήσω για τον οργανισμό μάθησης, πώς μπορούν οι διάφοροι παράγοντες να βοηθήσουν τον μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε ΟΜ;

Εκπαιδευτικός

Για να μπορέσει να γίνει αυτό πρέπει να αλλάξει η πολιτική στρατηγική που ακολουθεί το υπουργείο παιδείας, να δώσει έμφαση στην επιπλέον εκπαίδευση των εκπαιδευτικών που είναι σήμερα στα δημόσια σχολεία, να αλλάξει το ρόλο του διευθυντή, να έχει μία πιο ηγετική στάση και συμπεριφορά, να παρέχει στους εκπαιδευτικούς δυνατότητες βελτίωσης όπως τεχνολογικό εξοπλισμό, κατάλληλους χώρους για την διεξαγωγή εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, ευελιξία στην επιλογή των δράσεων σε κάποιο αναλυτικό πρόγραμμα.

Ερευνητής

Ωραία, και με την τοποθέτησή σας ήδη μου απαντήσατε για τους παράγοντες τους οποίους θεωρείται σημαντικούς και που θα βοηθήσουν την εξέλιξη και το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης. Στη συνέχεια θα ήθελα να σας ρωτήσω για τις ιδιαιτερότητες που έχει κάθε σχολική μονάδα, πιθανότατα να έχει η σχολική μονάδα στην οποία υπηρετείται. Πιστεύετε στην ανάδειξη των ιδιαιτεροτήτων των σχολικών μονάδων για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας;

Εκπαιδευτικός

Κάθε σχολική μονάδα έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και πρέπει να αναδεικνύονται για να μπορέσουμε να διαχειριστούμε τη μονάδα σαν κάτι ξεχωριστό. Δεν μπορεί όλες οι σχολικές μονάδες να είναι ίδιες και να έχουν την ίδια αντιμετώπιση. Πρέπει

να υπάρχει και μια ευελιξία ως προς το χειρισμό κάποιων καταστάσεων μέσα στο σχολείο, ακόμα και στη μορφή διοίκησης που μπορεί να ασκείται στο σχολείο, να είναι πιο ευέλικτη για να μπορεί να προσαρμοστεί στα δεδομένα της κάθε περίπτωσης.

Ερευνητής

Ευχαριστώ. Ποιον παράγοντα θεωρείτε πολύ σημαντικό για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Για να μπορέσει ένας οργανισμός να εξελιχτεί και να αναπτυχθεί πρέπει να έχει σταθερό προσωπικό, που αυτή τη στιγμή δυστυχώς στα περισσότερα σχολεία της Ελλάδος, το μισό προσωπικό είναι μόνιμο και το άλλο μισό αναπληρωτές με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αναπτυχθούν αυτές οι σχέσεις για να μπορέσουν να προάγουν το εκπαιδευτικό έργο.

Ερευνητής

Ας μιλήσουμε για την πολιτική του υπουργείου παιδείας. Η κυβερνητική πολιτική μπορεί να υποστηρίξει την έννοια του οργανισμού μάθησης και τον μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε μανθάνοντα οργανισμό;

Εκπαιδευτικός

Πρέπει να αλλάξει το σύστημα διοίκησης, γιατί εφόσον υπάρχει ένα συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης, δυστυχώς, δεν υπάρχει δυνατότητα ευελιξίας μέσα στον οργανισμό μάθησης οπότε μια πολιτική χωρίς αλλαγή διοίκησης δεν νομίζω να έχει ιδιαίτερο αποτέλεσμα

Ερευνητής

Πιστεύετε ότι η ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του υπουργείου παιδείας συμβάλλει στην εξέλιξη του οργανισμού μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Το γραφειοκρατικό σύστημα είναι επίσης ένας παράγοντας που μπορεί να μπλοκάρει την ανάπτυξη του οργανισμού μάθησης και την βελτίωση του.

Ερευνητής

Θεωρείτε ότι οι σκοποί και στόχοι της σχολικής μονάδας που προκύπτουν από το υπουργείο παιδείας μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Εδώ χρειάζονται αρκετές τροποποιήσεις για να μπορέσουμε να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ερευνητής

Πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί τον ρόλο τους στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης, μπορείτε να μου δώσετε ένα παράδειγμα;

Εκπαιδευτικός

Το σημερινό δημόσιο σχολείο επενδύει αρχικά στο φιλότιμο των εκπαιδευτικών. Εκπαιδευτικοί οι οποίοι έχουν φιλότιμο και πιστεύουν πάρα πολύ στο έργο τους, οι ίδιοι αναλαμβάνουν έναν επιπλέον ρόλο για να βελτιώσουν τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, έτσι ώστε να ισορροπήσουν σε αυτό το σύστημα το εκπαιδευτικό. Υπάρχουν όμως και εκπαιδευτικοί οι οποίοι επαναπαύονται στον απλό ρόλο τους. «Μπαίνω μέσα και κάνω μάθημα» και δεν έχει κάνει καμία επιπλέον προσπάθεια για να εξελιχθεί μέσα στο δικό του εργασιακό χώρο.

Ερευνητής

Ας μιλήσουμε τώρα για τις δράσεις που πρέπει να κάνει η σχολική μονάδα, ώστε να αναπτυχθεί σε οργανισμό μάθησης. Νομίζετε ότι είναι απαραίτητο αυτό;

Εκπαιδευτικός

Εγώ πιστεύω ότι το σχολείο πρέπει να είναι ανοιχτό προς τις δράσεις, προς την κοινωνία, είναι ένα θέμα το οποίο πρέπει να το δούμε και στο θέμα διοίκησης γιατί αφορά τις διοικητικές δομές, που με στοχευόμενη κατεύθυνση, μπορεί να δώσει μια κατεύθυνση προς τους εκπαιδευτικούς, αλλά θεωρώ ότι το σχολείο πρέπει να ανοίξει προς την κοινωνία, ίσως με κάποιες ημερίδες ενημέρωσης, με κάποια εκπαιδευτικά σεμινάρια, με θέματα ίσως που αφορούν τους γονείς, να ανοίξουμε το σχολείο προς

τα έξω, έτσι ώστε να μπορεί ο πολίτης να έρθει σε καλύτερη επαφή με τον εκπαιδευτικό.

Ερευνητής

Πότε θα λέγατε ότι είστε ικανοποιημένη από τη σχολική μονάδα σας η οποία θα λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης, αν αλλάξει κάτι στη σχολική μονάδα;

Εκπαιδευτικός

Αρχικά θα επιθυμούσα να έχω μία μόνιμη θέση σε ένα συγκεκριμένο σχολείο για να μπορέσουν να αναπτυχθούν όλα αυτά που είπαμε, οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών για να λειτουργήσει ως οργανισμός μάθησης. Αρχικά επιθυμώ αυτό, δηλαδή την μονιμότητα της θέσης, έπειτα είμαι πάρα πολύ ανοιχτή σε οποιαδήποτε δράση και γενικότερα λαμβάνω πρωτοβουλίες σε διάφορα έργα που έχουν σχέση με το άνοιγμα του σχολείου, ακόμα και σε άλλα σχολεία, στο διεθνή χώρο.

Ερευνητής

Το ωρολόγιο και το αναλυτικό πρόγραμμα το ακολουθείτε; Το διαφοροποιείτε;

Εκπαιδευτικός

Το ωρολόγιο πρόγραμμα και το αναλυτικό κάποιος θα έλεγε ότι ανήκουν στην καθιερωμένη πρακτική και στο γραφειοκρατικό απαραίτητο σύστημα

Ερευνητής

Εσείς διαφοροποιείτε το αναλυτικό και ωρολόγιο πρόγραμμα ανάλογα με τις συνθήκες και τις ανάγκες σας;

Εκπαιδευτικός

Ως εκπαιδευτικός ειδικής αγωγής έχω αυτή τη δυνατότητα, δηλαδή, να επιλέγω κομμάτια από το αναλυτικό πρόγραμμα τα οποία χρειάζεται να διδάξω στους μαθητές μου, μπορώ να διαμορφώσω τη διδασκαλία μου ανάλογα με τις ανάγκες των μαθητών, όπως επίσης και να ορίσω ακριβώς και τις ώρες τις οποίες ασκείται το εκπαιδευτικό έργο.

Ερευνητής

Η αλήθεια όμως είναι ότι μερικοί εκπαιδευτικοί δεν θέλουν να ασχοληθούν με αυτές τις διεργασίες. Για ποιο λόγο νομίζετε ότι το κάνουν αυτό, υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος λόγος κάτι άλλο το οποίο θέλετε να μας πείτε;

Εκπαιδευτικός

Αρχικά, πιστεύω ότι δεν υπάρχει κίνητρο. Κάποιοι άνθρωποι χρειάζονται ένα κίνητρο για να μπορέσουν να λειτουργήσουν. Ο άλλος λόγος είναι το εργασιακό. Λέμε δηλαδή, ο κλάδος αυτός μας οδηγεί εύκολα σε στασιμότητα, σε αυτόν περνάω το επαγγελματικό και τι πρέπει να δούμε, πώς μπορούμε να διαχειριστούμε αυτές τις καταστάσεις με αυτούς ανθρώπους, ίσως μια αλλαγή θέσης εργασίας να τους ανατροφοδοτήσει.

Ερευνητής

Πιστεύετε ότι υπάρχει συνεργασία μεταξύ του διευθυντή, των συναδέλφων και των γονέων για τους σκοπούς και τους στόχους ενός οργανισμού μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Είναι πολύ σημαντικό, ναι, εγώ πιστεύω ότι βοηθάει πάρα πολύ ο ρόλος του διευθυντή σε κάθε σχολική μονάδα. Συναντούμε σχολικές μονάδες που δεν υπάρχουν καθόλου αυτές οι σχέσεις, υπάρχουν σχολικές μονάδες οι οποίες είναι πάρα πολύ κλειστές στον εαυτό τους και δεν έχουν καθόλου επικοινωνία με τους γονείς με το σύλλογο γονέων, είναι δηλαδή τυπικός ο ρόλος, αλλά θεωρώ ότι είναι θέμα καθαρά διοίκησης να μπορέσει να ανοίξει τους δρόμους επικοινωνίας μεταξύ των συμβαλλομένων.

Ερευνητής

Πολύ ωραία, και αφού σας ευχαριστήσω πάρα πολύ για αυτή την ενδιαφέρουσα συνέντευξη θα ήθελα να κλείσουμε τη συνέντευξη και να ακούσω από σας ένα συμπέρασμα, ένα συναίσθημα που έχει να κάνει με το αν αισθάνεσαι πραγματικά ότι υπάρχει υποστήριξη από το υπουργείο παιδείας και των άλλων φορέων για τα δικά σας θέματα, στους δικούς τους προβληματισμούς ως προς την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε σχολικό οργανισμό, γιατί όλα όσα προαναφέραμε και τα προσωπικά σας προβλήματα και τα εκπαιδευτικά έχουν σχέση με τον οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Θεωρώ ότι το υπουργείο πλέον έχει εστιάσει στα οικονομικά του και έχει χάσει το στόχο που είναι η χάραξη ουσιαστικής στρατηγικής απέναντι στα σχολεία με αποτέλεσμα το Υπουργείο να έχει πείσει τον εαυτό του και να έχει μπλέξει με τους αριθμούς και να χάσει την επαφή του με το ανθρώπινο δυναμικό του και για αυτό το λόγο παρατηρούμε τα τελευταία χρόνια πλέον οι προσλήψεις δεν γίνονται καν από το κρατικό προϋπολογισμό αλλά με κονδύλια του ΕΣΠΑ τα οποία προσπαθούν να αξιοποιήσουν για να μπορέσουν να στηρίξουν το σημερινό σχολείο.

Ερευνητής

Ευχαριστώ πάρα πολύ για το χρόνο σας και τις απόψεις, σας εύχομαι καλή επιτυχία στο έργο σας και εύχομαι κάποτε να ξεπεραστεί αυτό εδώ το γραφειοκρατικό σύστημα, ώστε να δημιουργηθεί πραγματικά ένας οργανισμός μάθησης όπως εσείς τον σκέφτεστε και τον θέλετε.

Εκπαιδευτικός

Ευχαριστώ πολύ

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: Ε3 Φύλο: Γυναίκα Ηλικία: 25 Επάγγελμα: Εκπαιδευτικός Πτυχίο: Παιδαγωγικό Έτη προϋπηρεσίας: 4
---------------	--

Ερευνητής

Καλημέρα σας καταρχήν να σας ευχαριστήσω που δεχτήκατε να κάνετε αυτήν τη συνέντευξη και θα ήθελα να ξεκινήσουμε την συζήτηση μας λέγοντας μου πόσα χρόνια εργάζεται ως εκπαιδευτικός

Εκπαιδευτικός

Εργάζομαι 4 χρόνια

Ερευνητής

Πόσα χρόνια εργάζεστε στο συγκεκριμένο σχολείο

Εκπαιδευτικός

Ένα χρόνο

Ερευνητής

Πόσο ευχαριστημένη είστε μέχρι τώρα από το επάγγελμά σας;

Εκπαιδευτικός

Είμαι αρκετά ευχαριστημένη, γιατί είναι αυτό που σπούδασα, είναι το αντικείμενό μου, είναι αυτό που θέλω να κάνω.

Ερευνητής

Υπάρχουν δυσκολίες όσον αφορά το εκπαιδευτικό σας έργο;

Εκπαιδευτικός

Υπάρχουν προβλήματα του τύπου ότι χρειάζεται να μετακινούμαστε κάθε χρόνο, να πηγαίνουμε σε νέα σχόλια, να γνωρίζουμε νέα παιδιά κάθε χρόνο, νέους συναδέλφους, να προσαρμοζόμαστε συνέχεια στα νέα δεδομένα των σχολείων.

Ερευνητής

Η επόμενη ερώτηση είναι, πώς αντιλαμβάνεστε γενικά την έννοια του οργανισμού μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Η σχολική μονάδα είναι απαραίτητο να λειτουργεί σωστά, να ενημερώνεται και να υπάρχει ανατροφοδότηση. Η καλή δουλειά σου και το καλύτερο αποτέλεσμα για τα παιδιά.

Ερευνητής

Πιστεύετε ότι ο ΟΜ θα σας βοηθήσει στην επαγγελματική σας εξέλιξη και πώς;

Εκπαιδευτικός

Νομίζω το κυριότερο είναι αυτός ο σκοπός, γιατί και εγώ έχω καλύτερη επικοινωνία και με τους συναδέλφους και με τα νέα δεδομένα που μπορεί να προκύπτουν μέσω σεμιναρίων που μπορεί να εμπεριέχονται στα προγράμματα και υπάρχει ανατροφοδότηση και καλύτερη επικοινωνία γενικότερα.

Ερευνητής

Πολύ ωραία, ας προχωρήσουμε στο επόμενο ερευνητικό ερώτημα που έχει σχέση με τον εντοπισμό μάλλον των παραγόντων που μπορούν να προωθήσουν την έννοια οργανισμός μάθησης. Ποιοι νομίζετε ότι είναι αυτοί;

Εκπαιδευτικός

Οι νόμοι, η επιμόρφωση, να γίνονται οι συνεδριάσεις ανάμεσα στα μέλη μιας σχολικής μονάδας ώστε να υπάρχει ανατροφοδότηση, να υπάρχει φιλία μεταξύ μας, να γνωρίζουμε τι πάει καλά, τι δεν πάει καλά, να επικοινωνούμε μεταξύ μας και νομίζω ότι η γνώμη του καθενός είναι αναγκαία, να θέλει να συμμετέχει σε όλα αυτά.

Ερευνητής

Θεωρείται ότι ένας από τους κυριότερους παράγοντες είναι οι σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους;

Εκπαιδευτικός

Νομίζω ότι παίζει πολύ σημαντικό ρόλο η σχέση και το τι κλίμα υπάρχει γενικότερα στον οργανισμό.

Ερευνητής

Είναι απαραίτητη η ανάδειξη ιδιαιτεροτήτων μιας σχολικής μονάδας;

Εκπαιδευτικός

Κάθε σχολική χρονιά είναι διαφορετική, είναι δυνατόν να πάρουμε υπόψη μας αυτές τις ιδιαιτερότητες και νομίζω ότι το ίδιο ισχύει σε όλες τις μονάδες, νομίζω ότι η κάθε μονάδα, η ίδια η σχολική μονάδα που επηρεάζεται από πάρα πολλούς παράγοντες είναι ξεχωριστή, πρέπει να γίνονται γνωστές οι ιδιαιτερότητες λόγω του ότι πρέπει να αντιμετωπίζουμε τα πράγματα ως έχουν.

Ερευνητής

Πείτε σας παρακαλώ ένα παράγοντα από όλους που αναφέρατε που θεωρείτε τον πιο σημαντικό.

Εκπαιδευτικός

Η καλή οργάνωση της σχολικής μονάδας

Ερευνητής

Νομίζετε ότι η ύπαρξη μιας κοινής πολιτικής από το υπουργείο παιδείας μπορεί να υποστηρίξει τον μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Πρέπει να είναι παρών στο να ρυθμίζει κάποιες καταστάσεις, έτσι έχουν τα πράγματα, νομίζω ότι είναι πολύ σωστά, πρέπει να υπάρχει μια κοινή πολιτική, ώστε να βρισκόμαστε όλοι στους ίδιους στόχους.

Ερευνητής

Ως προς τους στόχους του υπουργείου παιδείας, μπορούν να βοηθήσουν τους προβληματισμούς σας;

Εκπαιδευτικός

Καλό θα ήταν να είναι οι θεσμικές και οργανωσιακές προϋποθέσεις ως προς το εάν μπορεί να διοργανώνει σεμινάρια επιμόρφωσης, ώστε να γνωρίζουμε καλύτερα τα νέα δεδομένα.

Ερευνητής

Ας προχωρήσουμε στο επόμενο ερευνητικό ερώτημα που έχει σχέση με τον εντοπισμό των παραγόντων που μπορούν να προωθήσουν την έννοια οργανισμός μάθησης.

Εκπαιδευτικός

Η επιμόρφωση, να γίνονται οι συνεδριάσεις ανάμεσα στα μέλη μιας σχολικής μονάδας, να υπάρχει ανατροφοδότηση, να υπάρχει φιλία μεταξύ μας, να γνωρίζουμε τι πάει καλά, τι δεν πάει καλά, να επικοινωνούμε μεταξύ μας και νομίζω ότι η γνώμη του καθενός, η σχέση και το τι κλίμα υπάρχει γενικότερα στον οργανισμό.

Ερευνητής

Ποιον παράγοντα από όλους που αναφέρατε θεωρείτε πιο σημαντικό;

Εκπαιδευτικός

Η καλή οργάνωση της σχολικής μονάδας.

Ερευνητής

Νομίζετε ότι η ύπαρξη μιας κοινής πολιτικής από το υπουργείο παιδείας μπορεί να υποστηρίξει τον μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός Πρέπει να είναι παρών στο να ρυθμίζει κάποιες καταστάσεις, έτσι πώς έχουν τα πράγματα, νομίζω ότι δεν είναι πολύ σωστά, αλλά πρέπει να υπάρχει μια κοινή πολιτική ώστε να βρισκόμαστε όλοι τους ίδιους στόχους.

Ερευνητής

Οι οργανωσιακές προϋποθέσεις παίζουν ρόλο στα αποτελέσματα ενός οργανισμού, ποια είναι η άποψή σας για την επιρροή αυτών των θεσμών;

Εκπαιδευτικός

Ωραία, δεν νομίζω ότι πρέπει να ακολουθούμε πιστά όλες τις προϋποθέσεις και τις εντολές από όπου κι αν προέρχονται, νομίζω ότι όλα πρέπει να είναι προσαρμοσμένα σχετικά με τις ανάγκες και τις καταστάσεις, την ιδιαιτερότητα της σχολικής μονάδας και την κουλτούρα που επικρατεί σε κάθε χώρο. Αυτό επισημαίνεται στους σκοπούς και τους στόχους της σχολικής μονάδας. Στη λειτουργία της μονάδας θα πρέπει όλα να κυλούν ομαλά. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες να λαμβάνονται υπόψη και να υλοποιούνται.

Ερευνητής

Θα λέγατε ότι προσωπικά είστε ικανοποιημένη από τη σχολική μονάδα, προσέφερε στην επαγγελματική σας εξέλιξη;

Εκπαιδευτικός

Αυτή τη σχολική μονάδα με έκανε να νιώθω ασφάλεια στον εργασιακό χώρο για να μπορώ να προσφέρω ότι περισσότερο μπορώ για το μετασχηματισμό της.

Ερευνητής

Τι γνώμη έχετε για την τήρηση του ωρολογίου και αναλυτικού προγράμματος;

Εκπαιδευτικός

Για το αναλυτικό και ωρολόγιο πρόγραμμα μάλλον πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες της σχολικής μονάδας, θεωρώ ότι κάθε παιδί είναι πολύ ιδιαίτερο, έχει τα δικά του χαρακτηριστικά, τις δικές του ανάγκες, τις δικές του ιδιαιτερότητες, το αναλυτικό πρόγραμμα ναί μεν είναι ένα αλλά πρέπει, απαραίτητα, να προσαρμόζουμε τα προγράμματα στους στόχους της σχολικής μονάδας.

Ερευνητής

Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να συμμετέχουν σε όλες αυτές τις διαδικασίες; Τι γνώμη έχετε για τους εκπαιδευτικούς που δε συμμετέχουν;

Εκπαιδευτικός

Η αλήθεια είναι ότι όταν δεν συμμετέχουν σε όλα είναι πρόβλημα και όλοι πρέπει να συμμετέχουν για πολλούς λόγους, είτε είναι δικαιολογημένοι είτε όχι μπορεί να μην συμμετέχουμε, αλλά καλό είναι να συμμετέχουμε όσο πιο πολύ μπορούμε στην εξέλιξη της μονάδας και της κοινωνίας γενικά.

Ερευνητής

Η σχολική μονάδα έχει πραγματικά κάποιους στόχους και σκοπούς. Πώς το εννοείτε, δηλαδή πώς μπορούμε να πούμε ότι η μονάδα εξελίσσεται και μετασχηματίζεται;

Εκπαιδευτικός

Είναι η καλή επικοινωνία μέσω της συνεχούς κατάρτισης, μέσω της ανατροφοδότησης που υπάρχει μεταξύ μας. Η σχολική μονάδα από μόνη της εντάσσεται μέσα στον οργανισμό που είναι όλοι, όσοι εμπλέκονται μέσα σε αυτό, αλλά και την επικοινωνία του εκπαιδευτικού σε σχέση με το σχολείο, πρέπει να έχουμε καλή συνεργασία μεταξύ μας.

Ερευνητής

Υπάρχει στήριξη από το υπουργείο παιδείας και άλλων φορέων σε δικά σας θέματα και προβληματισμούς, ως προς την εξέλιξη της σχολικής μονάδας, έχετε στήριξη σε αυτούς τους προβληματισμούς, έχετε βοήθεια;

Εκπαιδευτικός

Πρέπει να έχουμε λόγο και να έχουμε απαιτήσεις και όσα γίνονται με το υπουργείο παιδείας για να υπάρχει μια κοινή πορεία, αλλά η κάθε σχολική μονάδα πρέπει να έχει τη δική της κρίση και ευθύνη.

Ερευνητής

Σας ευχαριστώ για τον χρόνο που διαθέσατε.

Εκπαιδευτικός

Σας ευχαριστώ και εγώ.

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: E4 Φύλο: Άνδρας Ηλικία: 52 Επάγγελμα: Δάσκαλος Πτυχίο: Παιδαγωγική Ακαδημία Έτη προϋπηρεσίας: 27
---------------	--

Ερευνητής

Καταρχήν να σας ευχαριστήσω για τη συμμετοχή σας σε αυτήν τη συνέντευξη και όπως καταλαβαίνετε το θέμα της εργασίας αναφέρεται σχετικά με τους οργανισμούς μάθησης, για τη σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης. Θα ξεκινήσουμε με γενικές ερωτήσεις, πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

Εκπαιδευτικός

Διανύω 27.

Ερευνητής

Πόσα χρόνια εργάζεστε στο συγκεκριμένο σχολείο;

Εκπαιδευτικός

Αυτή είναι η έκτη χρονιά στο σχολείο και είμαι ευχαριστημένος.

Ερευνητής

Υπάρχουν προβλήματα που αντιμετωπίζετε ως εκπαιδευτικός τα οποία αναστέλλουν την ομαλή λειτουργία του σχολείου;

Εκπαιδευτικός

Είναι σίγουρο ότι υπάρχουν αντικειμενικά προβλήματα τα οποία δυστυχώς αντιμετωπίζουνε πολλές σχολικές μονάδες.

Ερευνητής

Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια του οργανισμού μάθησης, τι σημαίνει για εσάς η έννοια οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Βλέποντας τη σχολική μονάδα σαν έναν οργανισμό, αν θέλουμε να του αντιστοιχίσουμε όλους τους ζωντανούς οργανισμούς, σημαίνει ότι πρέπει να ξεφεύγει από τα παραδοσιακά πρότυπα που έχουμε όλοι βλέποντας το σχολείο ως ένα μέρος όπου οι βασικοί του αποστολή και σκοπός είναι να μαθαίνουν οι μαθητές. Σαν οργανισμός μάθησης είναι πιο πολυσύνθετος και εμπλέκει πιο πολύ το ίδιο το σχολείο, ως ένα ζωντανό κομμάτι το οποίο προσπαθεί να εξελίσσεται στη συνέχεια, όπως όλοι οι οργανισμοί.

Ερευνητής

Πολύ ωραία. Πιστεύετε δηλαδή ότι η σχολική μονάδα είναι απαραίτητο να λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Αν δεχθούμε ότι τίποτα δεν ξέρω, αλλά όλα αλλάζουνε γενικότερα, έτσι και το σχολείο δεν μπορεί να είναι στάσιμο, αλλά θα πρέπει πάντοτε να εξελίσσεται, να μεταλλάσσεται, να μετασχηματίζεται ανάλογα με το τι καινούργιο υπάρχει και όχι να μένει σε παλιά στερεότυπα, σε παλιές παραδόσεις και τα λοιπά.

Ερευνητής

Αυτή η εξέλιξη του οργανισμού μάθησης θα σας βοηθούσε στην επαγγελματική σας εξέλιξη;

Εκπαιδευτικός

Λοιπόν, η προσωπική μου άποψη είναι ότι ο εκπαιδευτικός δεν θα μπορεί να μείνει στις γνώσεις που έχει πάρει στο παρελθόν. Έχω 27 χρόνια, οι γνώσεις που πήρα πριν από 27 χρόνια, κάποιες βασικές σπουδές σε πολλά σημεία είναι παρωχημένες, αλλά θα πρέπει ο κάθε εκπαιδευτικός αν θέλει να παραμένει και αυτός ένα κομμάτι ζωντανό και να αλλάζει μαζί με την κοινωνία, θα πρέπει ο ίδιος να προσπαθεί να βελτιώνεται γιατί δεν μπορούμε να περιμένουμε από την πολιτεία ή από το κράτος,

γιατί έτσι θα παραμείνουμε πιο πολύ στα σημερινά. Παράδειγμα, ξεκίνησαν από πολιτική εκπαίδευσης και επιμόρφωσης εκπαιδευτικών πιλοτικά έγινε σε κάποιους νομούς, οι υπόλοιποι δεν θα περάσουν από αυτό γιατί σταμάτησε, οπότε ο κάθε εκπαιδευτικός θα πρέπει από μόνος του, αν θέλει να μπορεί να είναι ενεργός και να βοηθάει θα πρέπει να φροντίζει να μεταλλάσσεται, να εξελίσσεται να μετασχηματίζεται και πάντοτε με σκοπό την βελτίωση, την αυτοβελτίωση.

Ερευνητής

Μάλιστα. Επειδή πρόκειται να μιλήσουμε για μετασχηματισμό του οργανισμό σε οργανισμό μάθησης, ποιοί είναι αυτοί οι παράγοντες που θα υποστηρίξουν αυτόν τον μετασχηματισμό;

Εκπαιδευτικός

Λοιπόν, εδώ έχουμε ένα θέμα, ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό και οι πιο πολλές αλλαγές γίνονται σε κεντρική βάση, από μία εξουσία η οποία δεν μπορεί να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες που έχει κάθε περιοχή, η κάθε σχολική μονάδα για να μπορέσουμε να την μετασχηματίσουμε. Πιστεύω ότι θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη αυτονομία και μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων σε κάθε σχολική μονάδα και αν εξαιρέσουμε ότι πολλές φορές ο μετασχηματισμός έχει να κάνει και με το οικονομικό κομμάτι και πλέον στην εποχή που ζούμε, την εποχή της κρίσης, όπου όλα είναι μετρημένα, η επιχορήγηση που παίρνει η σχολική μονάδα θα πρέπει να βρεθεί ένας τρόπος ακόμα και αυτές οι κατανομές των χρημάτων, η χρηματοδότηση σχολικών μονάδων θα γίνει από την κεντρική πολιτεία να λάβει και άλλες παραμέτρους υπόψη της.

Ερευνητής

Μιλήσατε πάρα πολύ για τον οικονομικό παράγοντα, μπορείτε να μου πείτε κάποιους παράγοντες που μπορούν να λειτουργήσουν στη μετασχηματιστική διαδικασία;

Εκπαιδευτικός

Βλέποντας από την πλευρά των εκπαιδευτικών μια προσπάθεια για ενδοσχολική επιμόρφωση, θα μπορούσε να ήταν μια συμμετοχή σε κάποια προγράμματα τα οποία θα γίνονται πάντοτε σε συνεργασία με κάποιους φορείς, οι οποίοι έχουν την τεχνογνωσία και την δυνατότητα να τα υλοποιήσουν μαζί με κάποια κέντρα

υποστήριξης για μαθησιακές δυσκολίες και αντιμετώπιση προβλημάτων συμπεριφοράς, με κάποιους οργανισμούς, με ψυχολόγους ακόμα και το πιο εύκολο θα ήταν μία συνεργασία με τα πανεπιστήμια που υπάρχουν στην περιοχή τα οποία θα μπορούσαν να συμβάλλουν καθοριστικά στην αλλαγή.

Ερευνητής

Πείτε μου σας παρακαλώ για τις ιδιαιτερότητες που έχει η κάθε σχολική μονάδα, ως οργανισμός μάθησης, πρέπει να λαμβάνονται αυτές οι ιδιαιτερότητες υπόψη;

Εκπαιδευτικός

Αυτό που βιώνουμε είναι ότι πλέον όλα έχουν μείνει στον οργανισμό, ενώ στην αρχή υπήρξε κάποια συνεργασία με το πανεπιστήμιο, με το που έληξε το πρόγραμμα ΕΣΠΑ, αυτές οι υποστηρικτικές δομές δεν υπάρχουν πλέον και θα πρέπει πλέον η σχολική μονάδα να βρει η ίδια με ποιον τρόπο θα μπορέσει να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που δημιουργούνται, όπως οι αντιρρήσεις γονέων, η κοινωνική δομή, η κουλτούρα της περιοχής, ακόμα και η δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί. Θα έπρεπε κανονικά να υπάρξει υποστήριξη από άλλες δομές, από ψυχολόγους, κοινωνικούς λειτουργούς οι οποίοι θα πρέπει να δώσουν βοήθεια στη σχολική μονάδα ως εξωτερικοί παράγοντες και να προσπαθήσουν να λύσουν τα προβλήματα τα οποία υπάρχουν.

Ερευνητής

Οπότε στην επόμενη ερώτηση που λέει ποιος παράγοντας είναι πιο σημαντικός για το σχολείο σας;

Εκπαιδευτικός

Οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν ενημερωθεί σωστά, δεν υπάρχει υποστηρικτική δομή για να τους βοηθήσει με τους μαθητές ρομά, οι οποίοι ζουν σε άθλιες συνθήκες, σε παραπήγματα, τους λείπουν οι βασικές δεξιότητες και όχι μαθησιακές δεξιότητες, οι συνθήκες υγιεινής και τα λοιπά οπότε σε πρώτη φάση προσπαθούμε σε συνεργασία με το δήμο, το δημοτικό ιατρείο, με το νοσοκομείο ή ακόμα και με τις μονάδες του ΠΕΔΥ, ΕΟΠΥΥ και συνδρομή ψυχολόγων, οι οποίοι δίνουν και συμβουλές στους

εκπαιδευτικούς πώς θα μπορούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις, αλλά αυτό είναι ένα κομμάτι. Η σχολική μονάδα δεν έχει την αυτονομία να μπορεί να συνεργαστεί με έναν εξωτερικό φορέα, γιατί προβλέπεται μία διαδικασία, ότι θα πρέπει να ζητήσουμε άδεια για να μπει κάποιος ξένος μέσα στο σχολείο, να υπάρξει μια τέτοια προεργασία που πολλές φορές είναι χρονοβόρα και όταν θα έρθει η βοήθεια το πρόβλημα πλέον έχει επιλυθεί εκ των έσω. Ο κάθε εκπαιδευτικός προσπαθεί να αυτοβελτιωθεί διαβάζοντας ή ζητώντας συμβουλές από κάποιον άλλον.

Ερευνητής

Η πολιτική του υπουργείου παιδείας θα μπορέσει να σας δώσει την αυτονομία να μετασχηματίζετε όχι μόνο τον οργανισμό μάθησης και της γνώσης από το νου αλλά και τις ιδιαιτερότητες που υπάρχουν σε αυτόν τον οργανισμό. Συμβαίνει κάτι τέτοιο κατά την άποψή σας;

Εκπαιδευτικός

Οι πολιτικές που ακολουθούνται είναι γενικές. Δεν μπορεί το Υπουργείο να γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες της κάθε σχολικής μονάδας. Θα ήταν πολύ πιο εύκολο να υπήρχε η αυτονομία, ώστε να μπορεί η σχολική μονάδα να καθορίζει την πολιτική της, να μπορεί να συνεργάζεται με εξωτερικούς φορείς, με ιδιώτες, με φορείς του δημοσίου όπως είναι η πρόνοια, με δομές του υπουργείου ενέργειας, του υπουργείου κοινωνικής ασφάλισης υγείας και τα λοιπά.

Ερευνητής

Θα πρέπει να μιλήσουμε για τα αναλυτικά προγράμματα, για την κουλτούρα της κοινωνίας, για την εκπαιδευτική μονάδα. Τι λέτε;

Εκπαιδευτικός

Εξαγγελίες για αλλαγές προγραμμάτων σπουδών οι οποίες δεν γίνονται ποτέ, προσπαθούμε να τις υλοποιήσουμε, ακούμε αλλά δεν βλέπουμε, δεν είναι το ίδιο για ένα σχολείο το οποίο θα βρεθεί στην επαρχία ή με μία σχολική μονάδα η οποία είναι σε ένα αστικό κέντρο ή ακόμα και στην πρωτεύουσα. Υπάρχουν διαφορετικές ανάγκες, για παράδειγμα, στην Αθήνα έχει τη δυνατότητα να μετασχηματιστεί να

βοηθήσει έχοντας το πανεπιστήμιο, διάφορους οργανισμούς, μουσεία, ακόμα και θέατρα. Όλα αυτά απουσιάζουν από την επαρχία, για να μπορέσει ο οργανισμός να βρεθεί σε επαφή με αυτά θα πρέπει ο εκπαιδευτικός στο σχολείο να βρει έναν τρόπο να καλύψει την απόσταση, να καλύψει τα έξοδα, να καλύψει τη μετακίνηση, το οποίο δημιουργεί κάποια προβλήματα. Θα μπορούσε ας πούμε να υπάρχει μία ευελιξία και ο εκπαιδευτικός να μπορεί να κινηθεί πιο ευέλικτα. Τα υπόλοιπα όλα είναι πλέον μέσα σε καλούπια, μέχρι να γίνουν οι αλλαγές που περιμένουμε όλοι και τις ακούμε. Οι διευθυντές όλη μέρα αναλώνονται κυρίως σε θέματα γραφειοκρατικά απαντάμε, στέλνουμε στοιχεία, έχουμε να ασχοληθούμε με προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γονείς και τώρα τελευταία με την κρίση που αντιμετωπίζει η κοινωνία, το σχολείο προσπαθεί να σταθεί δίπλα ακόμα και στις οικογένειες που αντιμετωπίζουν προβλήματα.

Ερευνητής

Πώς αντιλαμβάνεστε το ρόλο των εκπαιδευτικών, των υφιστάμενων, ας πούμε έτσι σε εισαγωγικά, στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας και επίσης να μου αναφέρετε και ένα παράδειγμα;

Εκπαιδευτικός

Ο εκπαιδευτικός στο σχολείο, εκτός από το ρόλο που θέλει να παίξει στο σχολείο έχει και αυτός να αντιμετωπίσει τα δικά του προβλήματα ως άτομο και ως εκπαιδευτικός πολλές φορές βλέπουμε ότι έρχονται σε σύγκρουση τα θέλω με αυτά που πιστεύουν ότι πραγματικά πρέπει να γίνουν. Υπάρχουν εκπαιδευτικοί οι οποίοι συμμετέχουν, υπάρχουν εκπαιδευτικοί οι οποίοι αυτοβελτιώνονται και προσπαθούν να εξελιχθούν, υπάρχει και ένας μικρός αριθμός εκπαιδευτικών οι οποίοι έχουν το βασικό τους πτυχίο.

Ερευνητής

Πολύ ωραία, θα συνεχίσουμε για να μου πείτε συγκεκριμένες δράσεις που πιστεύετε ότι θα συμβάλλουν στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης, τι θα μπορούσατε να κάνετε για να βελτιώσετε τη σχολική μονάδα και να τη χαρακτηρίσουμε οπωσδήποτε και ως οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Βελτίωση του εκπαιδευτικού, και σαν πρώτο βήμα, την αλλαγή της νοοτροπίας των εκπαιδευτικών. Αν αλλάξουμε τη νοοτροπία και την κουλτούρα των εκπαιδευτικών είτε με διάφορες μορφές επιμόρφωσης στο σχολείο ή έξω από το σχολείο, το επόμενο βήμα είναι μεγαλύτερες συνεργασίες με τους διάφορους φορείς οι οποίοι εμπλέκονται στην λειτουργία της σχολικής μονάδος, ακόμα και η συνεργασία με τους γονείς, η εκπόνηση προγραμμάτων τα οποία δεν θα είναι μόνο για τους μαθητές αλλά είναι και για τους εκπαιδευτικούς ή και σε συνεργασία με άλλες σχολικές μονάδες ή ακόμα και για τους ίδιους τους γονείς με διάφορα προγράμματα τα οποία θα συμβάλλουν στην αλλαγή της κουλτούρας, της φιλοσοφίας, συμμετοχή της σχολικής μονάδας στην τοπική κοινωνία, τις εκδηλώσεις, τα έθιμα, τις παραδόσεις και γενικότερα να συμβαδίζει πέρα από τα πιστεύω και τα θέλω των εκπαιδευτικών και με την κάθε τοπική κοινωνία.

Ερευνητής

Πότε θα ήσασταν ικανοποιημένος από την σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Ικανοποίηση για τη σχολική μονάδα θα είναι εάν μπορέσει σαν οργανισμός μαζί με το εκπαιδευτικό προσωπικό να μπορεί να πετυχαίνει τους στόχους που βάζει κατά την έναρξη κάθε έτους, με το που θα λήγουν αυτοί οι στόχοι να κάνουμε αυτό βελτίωση της ίδιας μονάδας, του ίδιου του εκπαιδευτικού και γενικότερα εάν μπορούμε να τους αξιοποιήσουμε όλους. Κάθε χρονιά βήμα βήμα να πλησιάζουμε όσο γίνεται πιο πολύ στην υλοποίηση των στόχων αυτών.

Ερευνητής

Οι στόχοι είναι πάρα πολλοί σε μια σχολική μονάδα. Επιδιώκετε το μετασχηματισμό αυτών των στόχων;

Εκπαιδευτικός

Θα πρέπει και ο δικός μας προγραμματισμός να είναι σε βάθος χρόνου, δηλαδή κάθε φορά να βάζουμε ανάλογα με τις ανάγκες που δημιουργούνται και κάποιους στόχους, στόχους εφικτούς όχι στόχους ανέφικτους, δηλαδή ποιες δυνατότητες έχουμε και βάσει της υφιστάμενης νομοθεσίας ή της ελευθερίας που έχουμε κάθε φορά να βάζουμε τους συγκεκριμένους στόχους τους οποίους πιστεύουμε ότι υπάρχει περίπτωση να υλοποιηθούν. Το να βάζουμε στόχους απλά μόνο για να λέμε ότι βάζουμε στόχους και να βάζουμε μεγάλες ωραίες λέξεις, να τους δίνουμε ένα πολύ ωραίο περιτύλιγμα, αλλά ξέρουμε εκ των προτέρων ότι στο τέλος δεν θα μπορέσουμε να το πετύχουμε, δεν έχει νόημα. Οι στόχοι που βάζει σχολική μονάδα και προσπαθεί βήμα-βήμα, όπως είπα στην αρχή, πρέπει να είναι στόχοι που μπορούμε να τους υλοποιήσουμε, σε πρώτη φάση με ένα στόχο και να πάμε στον επόμενο.

Ερευνητής

Πιστεύετε δηλαδή ότι η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου, όπως προαναφέρεται έχει σχέση με την εξέλιξη του οργανισμού μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Δεν θα πετύχουμε το μετασχηματισμό και θα μείνουμε στάσιμοι χωρίς να ακολουθήσουμε την εξέλιξη της γενικότερης κοινωνίας.

Ερευνητής

Όπως λέτε, η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου έχει μεγάλη συνάφεια με τον όρο οργανισμός μάθησης, δηλαδή με ένα ναι ή όχι πιστεύετε ότι η ποιότητα και ο εκπαιδευτικός οργανισμός μάθησης πρέπει να πηγαίνουν μαζί;

Εκπαιδευτικός

Μαζί, αλλά πιστεύω ότι είναι προϋπόθεση η ποιότητα, ώστε να έχουμε την εξέλιξη.

Ερευνητής

Το ωρολόγιο και το αναλυτικό πρόγραμμα το ακολουθείτε πιστά ή το διαφοροποιείτε;

Εκπαιδευτικός

Παρόλο, που πολλές φορές στην εκπαίδευση, λέμε ότι τα αναλυτικά προγράμματα είναι αναχρονιστικά, τα αναλυτικά προγράμματα πρέπει να τα αλλάξουμε, εντούτοις αυτό που έχω παρατηρήσει είναι ότι για τους εκπαιδευτικούς είναι πολύ μεγάλη ευκολία, τα ακολουθούν σαν ευαγγέλιο, κάποιες φορές το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και το ωρολόγιο πρόγραμμα στη διάρκεια της σχολικής χρονιάς είτε γιατί οι συνθήκες μας αναγκάζουν, είτε γιατί διαπιστώνουμε ότι κάτι δεν πηγαίνει, δεν μας βγαίνει, και προχωρούμε σε διαφοροποιήσεις.

Ερευνητής

Είστε απόλυτα κατανοητός και θα ήθελα να συνεχίσουμε για να μου πείτε την θέση σας σχετικά με τους εκπαιδευτικούς που δεν συμμετέχουν στις διεργασίες αυτές. Τι συμβαίνει και κάποιοι εκπαιδευτικοί δε συμμετέχουν; Ποια είναι η άποψή σας;

Εκπαιδευτικός

Είναι λίγο δύσκολο να μπορέσω να μπω στο μυαλό του κάθε εκπαιδευτικού, απλά αυτό που βλέπω είναι ότι αυτό που επικαλούνται, γιατί έχει τύχει κάποιες στιγμές να το συζητήσουμε, βλέποντας ότι κάποιοι δεν έχουν κάτι στο βιογραφικό τους, δεν μπορούν συμπληρώσουν τη μισή σελίδα και το μόνο που επικαλούνται είναι οι βασικές τους σπουδές, σαν δικαιολογία είναι οι οικογενειακές υποχρεώσεις η έλλειψη χρόνου. Κάποιοι, με πάρα πολλά χρόνια στην υπηρεσία, αυτοί που δεν έχουν αποκτήσει την κουλτούρα της αυτομόρφωσης, αυτοβελτίωσης και τα λοιπά Παρατηρούμε ότι πολλοί νέοι αυτοβελτιώνονται, υπάρχει μία κατηγορία εκπαιδευτικών που αυτοβελτιώνεται όχι γιατί πιστεύει στην αυτοβελτίωση της σχολικής μονάδος ή στη μετεξέλιξη της, αλλά από ίδια κίνητρα, για την κατάληψη κάποιας θέσης αλλά και σε επίπεδο διοίκησης. Εφόσον ξέρω ποια είναι τα προαπαιτούμενα και τα λοιπά, να βελτιωνόμαστε για να αυξήσουμε τη δικιά μας θέση στον εκπαιδευτικό κλάδο.

Ερευνητής

Τώρα θα δούμε το επικοινωνιακό μέρος της σχολικής μονάδας. Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή, των συναδέλφων και των γονέων; Γιατί πρέπει να υπάρχει;

Εκπαιδευτικός

Λοιπόν, είναι αυτονόητο η συνεργασία της σχολικής μονάδας με τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς. Εάν δεν υπάρχει συνεργασία, δεν υπάρχει περίπτωση να υλοποιηθεί οτιδήποτε, η σχολική μονάδα είναι για να πετύχουμε στην κοινωνία. Συζητήσεις σε μικρό ομάδες που κάνουμε, στις παιδαγωγικές συνεδριάσεις, τα θέματα που απασχολούν τη γενικότερη σχολική μονάδα.

Ερευνητής

Έχετε τη στήριξη από το υπουργείο παιδείας και άλλων φορέων σε αυτούς εδώ τους προβληματισμούς και τις σκέψεις σας σχετικά με τον οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Λοιπόν, σε κεντρικό επίπεδο η πολιτική του υπουργείου σε επαφή με τη σχολική μονάδα είναι ελάχιστες και γίνεται με τον προϊστάμενο διεύθυνσης, με τους σχολικούς συμβούλους, με τους φορείς που έχει σε επίπεδο νομού, όπου η συνεργασία μας είναι καλή, αλλά ο καθένας προσπαθεί να βοηθήσει μέσα στις αρμοδιότητες, τις δυνατότητες που έχει. Σε επίπεδο δήμου, συνεργαζόμαστε με διάφορες δομές του δήμου ή της περιφερειακής ενότητας, αλλά όλη αυτή η συνεργασία είναι πάντα μέσα στο πλαίσιο των δυνατοτήτων, δηλαδή είμαστε μέσα σε πλαίσια και σε καλούπια που πολλές φορές δεν έχει το επιθυμητό αποτελέσματα.

Ερευνητής

Πολύ ωραία να σας ευχαριστήσω για μία φορά ακόμη για το χρόνο που διαθέσατε σε αυτή τη συνέντευξη και εύχομαι πραγματικά κάθε επιτυχία στο έργο σας.

Εκπαιδευτικός

Στο τέλος θα θέλαμε να μας κοινοποιήσετε και τα αποτελέσματα και το πώς βλέπουν οι άλλοι εκπαιδευτικοί αυτή την αλλαγή του σχολείου σε οργανισμό μάθησης, ίσως να πάρουμε και εμείς κάποιες ιδέες από κάποιους άλλους και να πάμε σε ένα πλαίσιο μεγαλύτερης συνεργασίας.

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: E5 Φύλο: Άνδρας Ηλικία: 44 Επάγγελμα: Δάσκαλος Πτυχίο: ΠΤΔΕ Έτη προϋπηρεσίας: 16
---------------	--

Ερευνητής

Αρχικά, να σας ευχαριστήσω για την ευγενική προσφορά σας στο να γίνει η συνέντευξη που έχει θέμα τη σχολική μονάδα, η οποία πρέπει να λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης. Η έρευνα γίνεται στα δημοτικά σχολεία του νομού Ημαθίας, σας καλωσορίσω και θα ήθελα να σας ρωτήσω πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

Εκπαιδευτικός

Εργάζομαι ως εκπαιδευτικός 16 χρόνια.

Ερευνητής

Στο συγκεκριμένο σχολείο που δουλεύετε πόσα χρόνια εργάζεστε και είστε ευχαριστημένος από την εργασία σας στο χώρο εκείνο;

Εκπαιδευτικός

Εργάζομαι τα τελευταία πέντε χρόνια και θα έλεγα ότι είμαι ευχαριστημένος από την εργασία.

Ερευνητής

Υπάρχουν διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζετε ως εκπαιδευτικός στο χώρο της εργασίας σας ή γενικότερα, τα οποία αναστέλλουν την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του εκπαιδευτικού έργου. Αν υπάρχουν, ποια είναι αυτά, μπορείτε να αναφέρετε κάποια;

Εκπαιδευτικός

Υπάρχουν προβλήματα τα οποία έχουν δημιουργηθεί από την κρίση, η οποία υπάρχει στη χώρα μας, αλλά και προβλήματα που προκύπτουν καθημερινά σε ένα ζωντανό οργανισμό, όπως είναι το σχολείο, που έχουν να κάνουν με διάφορους παράγοντες όπως το συγκεντρωτικό χαρακτήρα του συστήματος, οι σχέσεις, και γενικότερα το κλίμα του οργανισμού και θέματα με τους γονείς.

Ερευνητής

Θα προχωρήσουμε στο κυρίως μέρος της έρευνας και το πρώτο ερευνητικό ερώτημα είναι για την έννοια του οργανισμού μάθησης. Τελικά τι σημαίνει για σας η έννοια οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Για μένα είναι κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός που σκοπό έχει τη μάθηση, την εκπαίδευση.

Ερευνητής

Πολύ ωραία. Πιστεύετε ότι η σχολική μονάδα είναι απαραίτητο να λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Πρώτιστος σκοπός της σχολικής μονάδας είναι να λειτουργεί ως εκπαιδευτικός οργανισμός, αλλά μπορεί να έχει κι άλλους χαρακτήρες.

Ερευνητής

Με όσα αναφέραμε μέχρι τώρα πιστεύεται ότι αν η σχολική μονάδα εξελισσόταν σε οργανισμό μάθησης θα βοηθούσε και την επαγγελματική σας εξέλιξη;

Εκπαιδευτικός

Θα έλεγα ότι η σχολική μονάδα θα πρέπει με κάποιο τρόπο να αξιολογεί το εκπαιδευτικό έργο, αλλά να αξιολογεί και τη γενικότερη πολιτική την οποία καλείται να χαράξει μια μονάδα, να καταλήξει στο τι θέλει τελικά.

Ερευνητής

Πολύ ωραία, θα περάσουμε στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που έχει να κάνει με τους παράγοντες που υποστηρίζουν την έννοια του μανθάνοντος οργανισμού. Μπορείτε να αναφέρετε κάποιους παράγοντες που υποστηρίζουν την αλλαγή της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Βασικός παράγων είναι η διοίκηση της μονάδας, δεύτερος παράγοντας είναι η κουλτούρα που απορρέει και το κλίμα της σχολικής μονάδας.

Ερευνητής

Ποιος από τους παράγοντες που αναφέρετε νομίζετε ότι επηρεάζει τη σχολική μονάδα στο να γίνει οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας και η οργάνωσή της για τα διοικητικά θέματα, αλλά και στο να μπορέσει να δώσει στους εκπαιδευτικούς άλλους τρόπους εξέλιξης, για παράδειγμα σεμινάρια κτλ

Ερευνητής

Ωραία, σας ευχαριστώ πολύ. Στη συνέχεια θα ήθελα να μιλήσουμε λίγο για τις ιδιαιτερότητες που έχει κάποια σχολική μονάδα, και τις ιδιαιτερότητες στο δικό σας σχολείο οι οποίες ιδιαιτερότητες πρέπει να αναδειχθούν ώστε να επιλυθούν ή τέλος πάντων να διαμορφωθούν ή να μετασχηματιστούν, ώστε το σχολείο σας να γίνει οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Το βασικό πρόβλημα, η ιδιαιτερότητα του σχολείου είναι ότι υπάρχουν μαθητές ρομά σε ποσοστό περίπου 40%. Είναι μαθητές οι οποίοι προέρχονται από οικογένειες οικονομικών μεταναστών και το υπόλοιπο ποσοστό του πληθυσμού είναι της περιοχής, Αυτοί οι παράγοντες που εμπλέκονται, γίνεται κατανοητό ότι υπάρχουν και προβλήματα στην παρούσα σχολική μονάδα, θα πρέπει να αλλάξουμε την κουλτούρα γενικότερα.

Ερευνητής

Ποιον θεωρείτε σημαντικότερο παράγοντα στο μετασχηματισμό και την εξέλιξη της σχολικής μονάδας;

Εκπαιδευτικός

Αυτή η ιδιαιτερότητα, ότι υπάρχει μειονότητα είναι ένας πολύ ισχυρός παράγοντας ο οποίος αναστέλλει κάπως την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Προς αυτό το αρνητικό στη σχολική μονάδα είναι να βρεις μέσα από τα παιδιά σε ότι αφορά το ενδιαφέρον τους και τη συνέχεια αυτού, έτσι δεν έχουμε μεγάλα ποσοστά διαρροής, όμως το κομμάτι το γνωστικό αποτελεί μια πρόκληση για τη συγκεκριμένη σχολική μονάδα, είναι κάτι το οποίο πρέπει να αλλάξει.

Ερευνητής

Σας ευχαριστώ πάρα πολύ και ας πούμε τώρα για τη γενικότερη εκπαιδευτική πολιτική. Νομίζετε ότι η κοινή πολιτική του υπουργείου παιδείας μπορεί να υποστηρίξει τη σχολική μονάδα, για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Νομίζω πως το σύστημα είναι συγκεντρωτικό, δεν μπορεί να ακολουθήσει αυτή την κατεύθυνση.

Ερευνητής

Και επειδή μιλάμε για υπουργείο παιδείας και στη συνέχεια θα αναφερθούμε στις θεσμικές και οργανωτικές προϋποθέσεις, θεωρείτε ότι η πιστή ακολουθία αυτών των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων είναι αρκετή;

Εκπαιδευτικός

Όχι, θα έλεγα ότι αναστέλλει την όποια δράση προς την κατεύθυνση της αλλαγής η οποία θα βοηθούσε στη συγκεκριμένη περίπτωση τη σχολική μονάδα και κατά επέκταση να υπάρξει μαθησιακό περιβάλλον για τους μαθητές.

Ερευνητής

Στη συνέχεια, οι σκοποί και οι στόχοι της σχολικής μονάδας που προτείνονται από το υπουργείο παιδείας βοηθούν στην εξέλιξη και το μετασχηματισμό της σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Οι στόχοι οι οποίοι καθορίζονται από το υπουργείο είναι πάρα πολύ γενικοί και δεν μπορούν να συμπεριλάβουν τις ιδιαιτερότητες της κάθε σχολικής μονάδας, για παράδειγμα της συγκεκριμένης, οπότε δεν θα έπρεπε να έχουμε στόχους τους ειδικούς για τη συγκεκριμένη περίπτωση Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δηλαδή, θα έπρεπε ο εκπαιδευτικός οργανισμός να διαμορφώνει την εκπαιδευτική πολιτική επέκτασής του σύμφωνα με κάποια κεντρική κατεύθυνση, αλλά εδώ μιλάμε περισσότερο για λειτουργικούς στόχους και όχι στρατηγικούς στόχους.

Ερευνητής

Πώς αντιλαμβάνεστε το ρόλο των εκπαιδευτών στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ΟΜ

Εκπαιδευτικός

Οι εκπαιδευτικοί συμβάλλουν σε αυτή την κατεύθυνση όταν υπάρχει σωστός προγραμματισμός και το γενικότερο πλαίσιο, τα οποία καθορίζονται από το χαρακτήρα του εκπαιδευτικού. Νομίζω ότι μπορούμε να συμβάλλουμε στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης. Για παράδειγμα τα τελευταία χρόνια έχουμε κάνει πολλά ευρωπαϊκά προγράμματα, έχουμε δουλέψει συστηματικά μέσα στα πλαίσια που επιτρέπει το αναλυτικό πρόγραμμα από τις εμπειρίες από τις ιατρικές ομάδες και γενικότερα από καλλιτεχνικές δραστηριότητες και όλα έγιναν από την αγάπη τους με την οποία θέλουνε να συνεχίσουν να πορεύονται μέσα στη σχολική μονάδα τους.

Ερευνητής

Πότε θα λέγατε ότι είστε ικανοποιημένος από τη σχολική μονάδα η οποία λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Όταν βλέπω ευτυχισμένους μαθητές να έρχονται με όρεξη σχολείο χωρίς να το αποφεύγουν, όταν θα μειωθεί η διαρροή φοίτησης των μαθητών και όταν κάποιοι που προέρχονται από χαμηλό κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο θα μπορούν να κάνουν το άλμα να προχωρήσουν πιο πέρα, είτε θεωρητικά είτε με κάποια επαγγελματική κατεύθυνση.

Ερευνητής

Μάλιστα. Πιστεύεται ότι συνδέεται η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου με την εξέλιξη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού σε οργανισμός μάθησης; Αυτά πάνε μαζί;

Εκπαιδευτικός

Μεγάλη υποχρέωση του εκπαιδευτικού και των εκπαιδευτικών, προκειμένου να παράξουν εκπαιδευτικό έργο, είναι να έρθουν σε διαπροσωπική σχέση για την εξέλιξη και την εκπαίδευση του οργανισμού.

Ερευνητής

Διαδικαστικά τώρα, το ωρολόγιο πρόγραμμα το ακολουθείτε πιστά ή το διαφοροποιείτε;

Εκπαιδευτικός

Στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα διαφοροποιείται αρκετές φορές γιατί αλλιώς δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι και γιατί πιστεύω πως όπως είναι δομημένο το αναλυτικό πρόγραμμα δεν αφορά τους μαθητές της συγκεκριμένη σχολικής μονάδας.

Ερευνητής

Πολύ εντυπωσιακή η απάντησή σας λόγω της ιδιαιτερότητας του σχολείου σας και θα ήθελα να σας ρωτήσω ποια είναι η άποψή σας για τους εκπαιδευτικούς που δεν θέλουν να συμμετέχουν στις διαδικασίες αυτές, γιατί συμβαίνει αυτό, τι συμβαίνει με αυτούς τους εκπαιδευτικούς;

Εκπαιδευτικός

Χωρίς να είμαι μέσα στο μυαλό τους αντιλαμβάνομαι ότι είναι εκπαιδευτικοί οι οποίοι ήρθαν έχοντας κάποια στόχευση, θεωρώντας ότι αυτό το σχολείο έχει χαμηλό επίπεδο και υποχρεώσεις και οι προσδοκίες που υπάρχουν για αυτούς δεν θα είναι μεγάλες με αποτέλεσμα να μη χρειάζεται να δουλεύουν πολύ, να μη χρειάζεται να προσπαθούν να αλλάξουν κάτι, αυτό πιστεύω για τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι υπάρχουν στη σχολική μονάδα. Όταν υπάρχουν κάποιοι που προσπαθούν, σε συνδυασμό με την διοίκηση αλλά και άλλους παράγοντες του σχολείου να αλλάξουμε αυτό το πράγμα, εκεί έρχονται σε δύσκολη θέση οπότε, το μόνο που απομένει να αλλάξει προς τη θετική κατεύθυνση ήταν να φύγουν.

Ερευνητής

Οι στόχοι της σχολικής μονάδας της δικής σας ή κάποιας άλλης ή όταν είναι οργανισμός μάθησης μπορεί να δώσει στη σχολική μονάδα καθοριστικό ρόλο ώστε να υπάρχει ποιότητα, αυτό που σαν εκπαιδευτικοί λέμε ποιότητα με όλη αυτήν την αφηρημένη έννοια;

Εκπαιδευτικός

Βεβαίως μπορεί να συμβεί αυτό, αρκεί να υπάρχει σωστός προγραμματισμός συμφωνία μεταξύ των μελών και φυσικά αξιολόγηση της πορείας αυτού του σχεδιασμού, προκειμένου να ανατροφοδοτείται και να μετασχηματίζεται.

Ερευνητής

Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ του διευθυντή των συναδέλφων και των γονέων για τους σκοπούς στο σχολείο σας;

Εκπαιδευτικός

Υπάρχει επικοινωνία σε πολύ καλό βαθμό και ιδίως με εκπαιδευτικούς οι οποίοι θέλουν να δουλέψουν πραγματικά, υπάρχει σε απόλυτο βαθμό επικοινωνία με τους άλλους, δεν είναι μόνο η διοίκηση, αλλά και με την ευρύτερη τοπική κοινωνία και με όλους τους φορείς που μπορούν να εμπλακούν στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Ερευνητής

Πριν σας ευχαριστήσω για την ενδιαφέρουσα τοποθέτησή σας και την ευγενική προσφορά σας θα ήθελα να κλείσουμε τη συζήτηση μας με κάποια έκφραση, τέλος πάντων ή ένα συναίσθημα το οποίο απορρέει από αυτή τη συνέντευξη και θα ήθελα να μου πείτε αν υπάρχει στήριξη εκ μέρους του υπουργείου και των άλλων φορέων για τα δικά σας θέματα, τους δικούς σας προβληματισμούς, που θα μπορούσαν να βοηθήσουν.

Εκπαιδευτικός

Σε κεντρικό επίπεδο δεν υπάρχουν, όμως υπάρχουν σε τοπικό επίπεδο, δηλαδή εννοώ τους προϊσταμένους, γενικότερα της περιφερειακής διεύθυνσης στην οποία υπάγεται το σχολείο, γιατί κατά τα άλλα η προσπάθεια γίνεται με πολύ κόπο με πολλή δουλειά και μεράκι.

Ερευνητής

Σας ευχαριστώ πολύ και σας εύχομαι καλή επιτυχία στο σπουδαίο έργο σας και πιστεύω από τις απόψεις και τις θέσεις σας ότι σας ενδιαφέρει πάρα πολύ η εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης.

Εκπαιδευτικός

Με ενδιαφέρει πάρα πολύ και σας ευχαριστώ πάρα πολύ για την ευκαιρία που μου δώσατε προκειμένου να εκφράσω αυτές τις απόψεις.

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: Ε6 Φύλο: Άνδρας Ηλικία: 54 Επάγγελμα: Δάσκαλος Πτυχίο: Παιδαγωγική Ακαδημία Έτη προϋπηρεσίας: 32
---------------	--

Ερευνητής

Καταρχήν να σας ευχαριστήσω για τη συνέντευξη, η οποία έχει σχέση με τη σχολική μονάδα η οποία θέλουμε να λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης, η έρευνα γίνεται στα δημοτικά σχολεία, στο νομό Ημαθίας και αφού είπαμε το θέμα θα ξεκινήσουμε με τις γενικές ερωτήσεις, οι οποίες έχουν σχέσεις με σας τον ίδιο, πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

Εκπαιδευτικός

32

Ερευνητής

Στο συγκεκριμένο το σχολείο, εργάζεστε ως διευθυντής, πόσα χρόνια εργάζεστε και πόσο ευχαριστημένος είστε από τη σημερινή πορεία σας σε αυτό το σχολείο;

Εκπαιδευτικός

Ως διευθυντής εργάζομαι εδώ πέρα 6 χρόνια

Ερευνητής

Διάφορα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζεται ως εκπαιδευτικός που αναστέλλουν την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του έργου σας, ποια είναι αυτά;

Εκπαιδευτικός

Τα εκπαιδευτικά προβλήματα, αν θεωρούμε ότι έχουν προβλήματα τα θέματα που αφορούν τη μαθησιακή και διδακτική διαδικασία σαφώς υπάρχουν, στην υλική υποδομή και την υποδομή, όσο αφορά το κτήριο, προβλήματα της διοίκησης. Ας

πάρουμε στο χώρο διδασκαλίας, δεν έχουμε υπολογίσει την έλλειψη υπολογιστών, δεν υπάρχουν όλα τα εργαλεία για να καταστήσουν περισσότερο αποτελεσματική τη μάθηση για τα παιδιά. Οι περιπτώσεις μαθητών με μαθησιακές δυσκολίες, που δεν έχουμε τις υποδομές για παιδιά αυτά, και όταν, για παράδειγμα, έχουμε ένα παιδί σε μία τάξη με ειδικές ανάγκες, η έλλειψη προσωπικού παράλληλης στήριξης που μπορεί να παρέχει διδασκαλία, φυσικά είναι ένα πάρα πολύ μεγάλο πρόβλημα το οποίο δεν μπορούμε να αντιμετωπίσουμε και αυτό αποβαίνει εις βάρος των παιδιών.

Ερευνητής

Ωραία σας ευχαριστώ, τελικά τι σημαίνει για εσάς οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Το σχολείο για μένα είναι οργανισμός μάθησης, το σχολείο, σαν οργανισμός μάθησης, είναι μέρος του εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο παρέχει συστηματική εκπαίδευση μέσα από συγκεκριμένες δομές, από αναλυτικά προγράμματα και σχολικά εγχειρίδια, από εκπαιδευτικούς και διαφορετικούς τύπους σχολείων, μέσα από συμβούλους, διευθυντές εκπαίδευσης και τα λοιπά και στην πράξη φυσικά πάνω από όλα υπάρχουν μαθητές, όλα αυτά μαζί συγκροτούν αυτό που λέγεται σχολείο και φυσικά είναι οργανισμός μάθησης, είναι ακριβώς η μάθηση, δεν παρέχεται μόνο με υλικά αντικείμενα και πρέπει να υπάρχουν φυσικά οι εκπαιδευτικοί και όλο το σύστημα.

Ερευνητής

Πολύ ωραία πιστεύετε λοιπόν ότι η σχολική μονάδα, αν το συγκεκριμένο το σχολείο λειτουργούσε ως οργανισμός μάθησης, δηλαδή σαν ένα ζωντανό πράγμα, θα βοηθούσε και στο εκπαιδευτικό έργο των υπολοίπων συναδέλφων και τη δική τους επαγγελματική εξέλιξη;

Εκπαιδευτικός

Από τη στιγμή που το ονομάζουμε εκπαιδευτικό σύστημα της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για να το ονομάσουμε οργανισμό για να είναι αποτελεσματική μάθηση, όπως σωστά ο οργανισμός, δεν είναι αρκετή μόνο η παρουσία μαθητών και

εκπαιδευτικών, πρέπει να παρέχονται από την επίσημη πολιτεία τα απαραίτητα για τους εκπαιδευτικούς, αυτό που είπα και προηγουμένως, όλα τα σχολικά εγχειρίδια.

Ερευνητής

Και ας προχωρήσουμε και να μιλήσουμε για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης.

Εκπαιδευτικός

Τίποτα δεν είναι στατικό και όλα εξελίσσονται και σαφώς ένα σχολείο, όπως αποκαλύφθηκε, μπορεί να μην μετασχηματίζεται που σημαίνει βέβαια ότι το ερώτημα προς την κατεύθυνση που μετασχηματίζεται, γιατί είναι πολύ ευρείες μεταρρυθμίσεις, γιατί ο στόχος είπαμε ότι σε όλα αυτά τα επίπεδα σε αυτό το κομμάτι που αφορά τους εκπαιδευτικούς, σχολικά εγχειρίδια αφορά την επιμόρφωσή τους είναι υποχρεωτική η μεταμόρφωσή πρέπει να συμβαδίζει με τις γενικότερες εξελίξεις στην επιστήμη και πάνω από όλα αυτά, να έχει μια αντίληψη, για παράδειγμα που είναι το μάθημα των θρησκευτικών, οδηγίες για το πώς διδάσκεται το μάθημα, πρόγραμμα της γενικότερης επιβολής της εκκλησίας, ασκούμενες πολιτικές για να έχει αποτέλεσμα, είναι αμφίδρομη και φυσικά προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο και αυτό είναι πάντα επικίνδυνη αποστολή σε κάθε ένα οργανισμό μάθησης

Ερευνητής

Θεωρείται ότι η λέξη μετασχηματισμός είναι πολύ δύσκολο να εντοπιστεί και να έχει εφαρμογή;

Εκπαιδευτικός

Η σχολική μονάδα δεν είναι αποκομμένη από την πραγματικότητα, το προηγούμενο όσον αφορά την πολιτική δεν έχει σχέση με την υποστήριξη των υποδομών, το επίπεδο της προόδου, γιατί είναι το συγκεντρωτικό γραφειοκρατικό, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα που τίποτα δεν μπορεί να ξεχωρίσει τι κάνεις και εσύ τι προσφέρεις; Η πραγματικότητα είναι το πιο απλό πράγμα.

Ερευνητής

Αν υπήρχε κοινή πολιτική μέσα στην οποία θα ακούγονται και οι απόψεις των εκπαιδευτικών γενικότερα νομίζετε ότι θα ήταν η μεγαλύτερη βοήθεια για αυτό που

λένε για έναν οργανισμό, δηλαδή το υπουργείο παιδείας θα ήξερε πραγματικά ποια είναι τα προβλήματα που έχουμε;

Εκπαιδευτικός

Αυτά που λες και είναι αυτά τα οποία διαπιστώνει κάποιος καθημερινά σε όλα τα σχολεία της εκπαίδευσης

Ερευνητής

Η ακολουθία των τεχνικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του υπουργείου παιδείας βοηθάνε να αναπτυχθεί η σχολική μονάδα σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Η ακολουθία όλων αυτών των θεσμικών οργάνων, όμως μεταξύ μας αυτό δεν είναι αρκετό, γιατί ακριβώς αυτό που λείπει είναι μια αλλαγή, αυτό σημαίνει ότι μια σειρά από άλλες αλλαγές οι οποίες θα μπορούν να κάνουν αυτή την εκπαίδευση και την παροχή της υποστηρικτική σε όλους.

Ερευνητής

Πώς αντιλαμβάνεστε τον ρόλο των εκπαιδευτικών στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας; Μπορείτε να μου δώσετε κάποιο παράδειγμα;

Εκπαιδευτικός

Εφόσον είπαμε ότι το σχολείο, όπως και κάθε μονάδα, εξελίσσεται και φυσικά σημαντικός είναι ο ρόλος του εκπαιδευτικού στην εξέλιξη αυτή των οργανισμών, ο μετασχηματισμός μπορεί να πάρει διάφορες κατευθύνσεις εφόσον μιλάμε τη θετική πλευρά της εξέλιξης, θέλετε ένα παράδειγμα από μένα τον ίδιο είμαι εκπαιδευτικός οποίος έχει κάνει μεταπτυχιακό, έχει κάνει διδακτορικό πάνω στο κείμενο γλωσσολογία και διδακτική της γλώσσας, το υπουργείο παιδείας δεσμεύτηκε και μου έδωσε εκπαιδευτική άδεια και καλά έκανε, γιατί δεν είχα την οικονομική δυνατότητα, τελείωσα, επέστρεψα και το αποτέλεσμα είναι αντί να επενδύσει πάνω μου, είναι το μόνο πράγμα το οποίο δεν κάνεις, που για μένα είναι ένας από τους βασικούς ρόλους του εκπαιδευτικού στο μετασχηματισμό, αλλά από την άλλη είναι πάλι για πάντα ότι αυτό είναι ένα πλαίσιο, μια κατάσταση.

Ερευνητής

Κατανοητό, πείτε την άποψή σας για τη βελτίωση, τι θα χρειαζόταν;

Εκπαιδευτικός

Για να γίνει αυτό θα πρέπει το υπόλοιπο πλαίσιο, το γραφειοκρατικό, θα μπορούσαμε να πούμε ότι σε μια μονάδα όπου υπάρχει διευθυντής και μια αυτονομία, τι σημαίνει αυτό για μένα, πιο εξειδικευμένη διοικητική και οικονομική διαχείριση. Εφόσον αποδεσμευτείς από τη γραφειοκρατική δουλειά, ασχολείσαι, όπως με τη δική μου την περίπτωση, έχω γνώσεις που αφορούν στη διδακτική της γλώσσας, μπορώ εγώ ο ίδιος να κάνω πράγματα σήμερα στο επίπεδο της σχολικής μονάδας.

Ερευνητής

Η αυτονομία και η ανάγκη για μετασχηματισμό νομίζετε είναι σημαντικοί παράγοντες;

Εκπαιδευτικός

Η αυτονομία της σχολικής μονάδας και όλων το μυαλό πάει στο γεγονός ότι αυτό σημαίνει ότι το σχολείο κάνει ότι θέλει. Δεν μπορεί να κάνει ότι θέλει γιατί υπάρχουν οι γενικές κατευθυντήριες γραμμές μέσα από τους θεσμούς του κράτους και μέσα σε αυτές δεν περιορίζονται από κει και πέρα σε επίπεδο σχολικής μονάδας, όταν ας πούμε η μονάδα έχει γνώσεις για θέματα, όπως αντιλαμβάνεται τη διοίκηση, όλα αυτά συζητούνται μέσα από τις αποφάσεις για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν.

Ερευνητής

Η εφαρμογή του ωρολογίου και του αναλυτικού προγράμματος φτάνει για την ποιότητα στον οργανισμό;

Εκπαιδευτικός

Το πρόγραμμα υπάρχει, ιδιαίτερα είναι τόσο σαφείς οι οδηγίες, τα προγράμματα, το γνωστικό αντικείμενο που στην κυριολεξία δεν δίνουν καμία ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς. Πιστεύω ότι αυτό ελαχιστοποιεί κάθε ευκαιρία και δυνατότητα των εκπαιδευτικών να διαφοροποιηθούν από αυτό.

Ερευνητής

Για την εξέλιξη του οργανισμού τι λέτε;

Εκπαιδευτικός

Παρατηρείται ότι σχετίζεται με πάρα πολλά. Η παραγωγή, οι διδακτικές συμπεριφορές στο σχολείο, αυτή η νοοτροπία για την εκπαίδευση δυσκολεύουν το έργο αυτό.

Ερευνητής

Τελειώνοντας θα ήθελα να μου πείτε υπάρχει τελικά επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, του διευθυντή και των γονέων για τους στόχους του οργανισμού μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Σαφέστατα όλα αυτά συμβάλλουν, έτσι, σε αυτό που λες την προαγωγή ενός σχολείου βαθμιαία σε οργανισμό μάθησης.

Ερευνητής

Εκ μέρους του υπουργείου και των άλλων φορέων υπάρχει στήριξη;

Εκπαιδευτικός

Νιώθεις ότι είσαι μόνος, ότι για οτιδήποτε γίνεται το ένα αναιρεί το άλλο και ο καθένας μας έχει ευθύνη στην εκπαιδευτική μεταμόρφωση, ότι θέλεις να ότι η πολιτική είναι η πολιτική, δεν έχει ή δεν έχει δεν έχει προγραμματισμό, δεν υπάρχει

Ερευνητής

Σας ευχαριστώ και εύχομαι καλή επιτυχία σε όλα.

Εκπαιδευτικός

Σας ευχαριστώ και ελπίζω κάτι να προσφέρει η προσπάθειά σας.

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: E7 Φύλο: Άνδρας Ηλικία: 54 Επάγγελμα: Δάσκαλος Πτυχίο: Παιδαγωγική Ακαδημία Έτη προϋπηρεσίας: 32
---------------	--

Ερευνητής

Καταρχήν, να σας ευχαριστήσω για την ευγενική διάθεσή σας στο να κάνουμε αυτήν την συνέντευξη που έχει ως θέμα τη σχολική μονάδα ως οργανισμός μάθησης και συγκεκριμένα έρευνα στα δημοτικά σχολεία του νομού Ημαθίας. Πείτε μου αρχικά πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

Εκπαιδευτικός

32 χρόνια.

Ερευνητής

Στο συγκεκριμένο το σχολείο πόσα χρόνια εργάζεστε και πόσο ευχαριστημένος είστε μέχρι σήμερα από το επάγγελμά σας;

Εκπαιδευτικός

Σε αυτό το σχολείο 18 χρόνια.

Ερευνητής

Υπάρχουν προβλήματα που αντιμετωπίζετε ως εκπαιδευτικός που αναστέλλουν τη λειτουργία του σχολείου σας ή του εκπαιδευτικού έργου σας, αν ναι, ποια είναι αυτά τα προβλήματα σε γενικές γραμμές;

Εκπαιδευτικός

Το οικονομικό και σε αυτό εδώ είναι το υπουργείο παιδείας και γενικά, τα κονδύλια για την εκπαίδευση, δηλαδή είναι ένας γενικός καημός που παρατηρείται σε όλο το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Ερευνητής

Να συνεχίσουμε με το πρώτο ερώτημα, τι σημαίνει για εσάς ή έννοια οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Συνεργάζομαι και να είναι ένας οργανισμός, ένα σχολείο, ο διευθυντής καθοδηγεί και συνεργάζεται.

Ερευνητής

Πιστεύετε δηλαδή ότι η σχολική μονάδα είναι απαραίτητο να λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης, να είναι ένα ζωντανό πράγμα, να έχει κάποιες προϋποθέσεις;

Εκπαιδευτικός

Συμφωνώ, να προχωράει μπροστά ανάλογα με το τι χρειάζεται, όλα πρέπει να γίνουν όπως πρέπει.

Ερευνητής

Θα ήθελα να συζητήσουμε στη συνέχεια, αν η σχολική μονάδα άλλαζε πρόσωπο και γινόταν οργανισμός μάθησης θα σας βοηθούσε στην επαγγελματική σας εξέλιξη;

Εκπαιδευτικός

Για μένα προσωπικά, είμαι από αυτούς που υποστηρίζει έναν οργανισμό στην κοινωνία να είναι ανοιχτό μέλος.

Ερευνητής

Από τη διδακτική εμπειρία για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας, τι λέτε;

Εκπαιδευτικός

Είναι δύσκολο να γίνει, διότι υπάρχει στενότητα, δεν υπάρχει αυτονομία, δεν υπάρχει και νομικό πλαίσιο που να μας πει ακριβώς το τι θα μπορούσα να πω σε κάποιον να κάνει.

Ερευνητής

Το σχολείο θα μπορούσε να αλλάξει και να γίνει οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Μια περισσότερη αυτονομία ίσως, με ένα διαφορετικό νομικό πλαίσιο να καταργήσει την «Πομπηία» του εκπαιδευτικού και γενικά του διευθυντή, θα μπορούσαν όλα αυτά να μετασηματίσουν το σχολείο. Μέχρι τώρα η πολιτική η οποία διαμορφώνεται από το υπουργείο παιδείας δυστυχώς δεν μπορεί να προωθήσει τη σχολική μονάδα σε οργανισμό μάθησης.

Ερευνητής

Τα ίδια τα αναλυτικά προγράμματα και η πιστή ακολουθία των θεσμικών οργανωσιακών προϋποθέσεων του σχολείου μπορούν να συμβάλλουν στην εξέλιξη του οργανισμού;

Εκπαιδευτικός

Πιστεύω σε κάποια σωστή αλλαγή.

Ερευνητής

Οι εκπαιδευτικοί από μόνοι τους και εσείς ο ίδιος θα μπορούσατε να κάνετε κάτι και να αναλάβετε ένα σημαντικό ρόλο, ώστε να κάνετε από μόνοι σας και όσο μπορείτε τη σχολική μονάδα, οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Η σχέση με το περιβάλλον προγραμματισμού, το ευέλικτο πρόγραμμα και με αυτό προχωράμε, δηλαδή ότι τώρα τελευταία ξεκινάμε με το καινοτόμο πρόγραμμα για την πέμπτη και έκτη τάξη.

Ερευνητής

Εσείς σαν διευθυντής, τι θα μπορούσατε να κάνετε, αν μπορούσατε, ώστε να αλλάξετε το σχολείο για να τον κάνετε οργανισμό μάθησης και τι πρωτοβουλία θα είχατε;

Εκπαιδευτικός

Σε κάθε τάξη μπήκε προτζέκτορας, μπορείς να δεις σε κάθε τάξη, από τις έξι που έχουμε οι τέσσερις έχουν και μέσα στο πρόγραμμα των εκπαιδευτικών καθημερινή σχολική βιβλιοθήκη, τα παιδιά παρουσιάζουν τρόπους που μπορεί και προχωράει λίγο μπροστά το σχολείο, επίσης έχουμε και τις κατασκευές των παιδιών.

Ερευνητής

Πιστεύετε ότι το ωρολόγιο και το αναλυτικό πρόγραμμα αν ακολουθηθεί πιστά σύμφωνα με τους στόχους του αναλυτικού και τους στόχους της σχολικής μονάδας είναι αρκετό ή πρέπει να κάνουμε και κάτι ακόμη;

Εκπαιδευτικός

Όχι μόνα τους, χρειάζεται τη συνεργασία όλων.

Ερευνητής

Υπάρχουν όμως και εκπαιδευτικοί που δεν θέλουν να συμμετέχουν σε αυτές τις διεργασίες για τον δικό τους λόγο για κάτι, αλλά εσείς τι νομίζετε για αυτήν την αναστολή της συμμετοχής ή τέλος πάντων τι μπορείτε να κάνετε για αυτό;

Εκπαιδευτικός

Σε αυτό το σχολείο οι εκπαιδευτικοί έχουν υπηρεσία 31 32 33 χρόνια κανείς δεν κάνει κάτι από μόνος του αν δεν μπει κάποιος μπροστά.

Ερευνητής

Θα ήθελα να μου πείτε η κοινωνία, το Υπουργείο Παιδείας, υπάρχει συνεργασία μεταξύ του διευθυντή, των συναδέλφων και των γονέων, βοηθούν τους προβληματισμούς σας;

Εκπαιδευτικός

Όλα γίνονται με καλή διάθεση και κοινό όραμα.

Ερευνητής

Σας ευχαριστώ.

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: Ε8 Φύλο: Γυναίκα Ηλικία: 42 Επάγγελμα: Δασκάλα Πτυχίο: ΠΤΔΕ Έτη προϋπηρεσίας: 16
---------------	--

Ερευνητής

Καταρχήν, να σας ευχαριστήσω για την ευγενική προσφορά σας στο να γίνει αυτή η συνέντευξη και θα προχωρήσουμε με γενικές ερωτήσεις που έχουν σχέση με το προφίλ σας και θα ήθελα να μου πείτε πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

Εκπαιδευτικός

Τα τελευταία 16 χρόνια.

Ερευνητής

Πόσα χρόνια εργάζεστε στο συγκεκριμένο σχολείο που είστε τώρα, είστε ευχαριστημένη από το σχολείο σας στη μέχρι τώρα πορεία;

Εκπαιδευτικός

Είμαι αρκετά ευχαριστημένη. Εργάζομαι 5 χρόνια. Έγιναν πολύ δημιουργικά πράγματα τα πρώτα χρόνια στο σχολείο, το μαθητικό δυναμικό αποτελείται από μεγάλο ποσοστό ρομά, κάτι που με προβληματίζει αρκετά, λόγω του χαμηλού επιπέδου και είναι αυτό που με έχει κουράσει και για αυτό σκέφτομαι να αποχωρήσω.

Ερευνητής

Στην επόμενη ερώτηση που έχει σχέση με τις ιδιαιτερότητες του σχολείου σας, πείτε μου ένα σοβαρό ζήτημα που επηρεάζει την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και του εκπαιδευτικού σας έργου;

Εκπαιδευτικός

Δε θα ήθελα να μείνουμε στην παρουσία των ρομά γιατί σαφώς και τα παιδιά πρέπει να μάθουν και να μάθουμε, απλά θεωρώ ότι η προσφορά μου σε αυτά για μία πενταετία με έχει κουράσει αρκετά και θα ήθελα λιγάκι να αποφορτιστώ από αυτό.

Ερευνητής

Πολύ ωραία, σας ευχαριστώ για την συγκεκριμένη τοποθέτηση σας και θα ήθελα να συνεχίσουμε την έρευνα και να περάσουμε στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα που έχει να κάνει με το πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί την έννοια του οργανισμού μάθησης τελικά για εσάς τι σημαίνει η έννοια οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Μόνο οι λέξεις μας παραπέμπουν σε κάτι πολύ ζωντανό, παραπέμπει σε κάτι που μπορεί να αλλάξει καθημερινά, παραπέμπει σε κάτι που πρέπει να το κρατάς σε καλή κατάσταση να το εξελίξεις και ότι όπως οργανισμός μας, χρειάζεται την πολύ καλή συνεργασία πολλών συστημάτων, έτσι και για να αποδώσει και αυτός καρπούς χρειάζεται συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία μάθησης.

Ερευνητής

Πιστεύεται τελικά ότι ο οργανισμός στη σχολική μονάδα μπορεί, πρέπει να λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Νομίζω ότι μπορεί να αποτελεί βασική επιδίωξη.

Ερευνητής

Με βάση τα όσα αναφέρονται θεωρείται ότι η σχολική μονάδα θα βοηθούσε και στη δική σας επαγγελματική εξέλιξη;

Εκπαιδευτικός

Γιατί όχι, αν είναι οι άνθρωποι που έχεις γύρω σου, είναι να πάρεις πράγματα και να βελτιώσεις τον εαυτό σου και το έργο σου και το τελικό αποτέλεσμα.

Ερευνητής

Ποιους θεωρείτε τους κυριότερους παράγοντες που βοηθούν στο μετασχηματισμό δηλαδή στην αλλαγή της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Νομίζω ότι η διάθεση για να προσφέρουμε από ότι κατάλαβα, η οποία θα σε οδηγήσει να θέλεις να προσφέρεις και η διάθεση για πολύ καλή συνεργασία με τον άλλον.

Ερευνητής

Αυτός είναι ο κυριότερος παράγοντας;

Εκπαιδευτικός

Είναι η κινητήριος δύναμη, από κει γεννιούνται όλα τα πράγματα που σε κάνουν να έχεις διάθεση να προσφέρεις ότι καλύτερο μπορείς, μπορεί να προσπαθείς όλο και περισσότερο και φυσικά αυτό που ήθελα και υπεύθυνα αυτό που πρέπει να νιώθεις για τον άλλο και το έργο σου.

Ερευνητής

Η ανάδειξη των ιδιαιτεροτήτων των σχολικών μονάδων βοηθάει στην εξέλιξη του οργανισμού;

Εκπαιδευτικός

Νομίζω ότι πρέπει και να αναφέρονται, πρέπει να επεξεργάζονται για να αντιμετωπίζονται, αλλά σκέφτομαι και το άλλο, όταν έχεις εξωτερικούς θεσμούς που σε βοηθάνε σε αυτό τον οργανισμό, δεν μπορεί να κρύψεις την αλήθεια της ιδιαιτερότητας, θα πρέπει να τηλεφωνήσεις για να σε στηρίξουνε, θα πρέπει να δράσεις.

Ερευνητής

Πολύ ωραία, και με αυτόν τον τρόπο μου δίνετε τη δυνατότητα να συνεχίσουμε στην επόμενη ερώτηση που έχει να κάνει με την ύπαρξη της κοινής πολιτικής με το υπουργείο παιδείας.

Εκπαιδευτικός

Η αλήθεια είναι ότι δεν ξέρω ακριβώς. Η πραγματικότητα δείχνει με τους στόχους που θέτει ότι μάλλον δεν την έχει τη διάθεση αυτή.

Ερευνητής

Θεωρείτε ότι η πιστή ακολουθία των θεσμικών και οργανωσιακών προϋποθέσεων του υπουργείου παιδείας συμβάλλει στην εξέλιξη του οργανισμού;

Εκπαιδευτικός

Δεν μπορεί να τα ισοπεδώνουμε όλα, κάποια που προωθούν το μαθησιακό, εκ των πραγμάτων, σαν παράδειγμα αναφέρουμε τα αναλυτικά προγράμματα θα το κάνω.

Ερευνητής

Δηλαδή οι στόχοι και σκοποί της σχολικής μονάδας που ορίζονται από το υπουργείο παιδείας βοηθούν στο μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό;

Εκπαιδευτικός

Είναι κάποια πράγματα που θεωρώ πως είναι.

Ερευνητής

Ωραία σας ευχαριστώ και θα περάσουμε στο ρόλο των εκπαιδευτικών και θα ήθελα να μου πείτε πώς αντιλαμβάνονται το ρόλο τους οι εκπαιδευτικοί αλλά και η ίδια η διοίκηση και ηγεσία την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Ο εκπαιδευτικός αντιλαμβάνεται κάτι τέτοιο λειτουργικά και δεν το βλέπει στη συνεργασία όλων των ανθρώπων που θα επιφέρουν ένα τελικό αποτέλεσμα. Η αλήθεια είναι ότι βλέπουμε και πολύ μεγάλη αδιαφορία επί της ουσίας και των σκοπών από τους εκπαιδευτικούς.

Ερευνητής

Μάλιστα, τελικά πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να βοηθήσετε στην εξέλιξη του οργανισμού; Πείτε ένα παράδειγμα.

Εκπαιδευτικός

Παράδειγμα από το να βγει στο διάλειμμα και να συζητήσεις για κάτι που έκανες και έμεινες ευχαριστημένος οπότε μεταδίδεις τον τρόπο σου και τη μέθοδο στους άλλους να προσφέρει όταν σου ζητάνε τη βοήθεια, κάποια εργασία, να ακούσεις τι έχουν να σου πουν και αυτοί, γενικά, να μοιραστείς προβληματισμούς σου και να βλέπεις πως μπορούν να λυθούν αυτοί, αλλά θεωρώ ότι και πάρα πολύ μεγάλο ρόλο παίζει, όταν υπάρχουν προβλήματα, να αντιμετωπίζονται από κοινού, από το σύλλογο, ώστε να υπάρχει μία συνολική αντιμετώπιση, όπως επίσης πάρα πολλές φορές όταν ένα σχέδιο δράσης, μια δράση αφορά το σύνολο του σχολείου να γίνεται από πολλούς να εφαρμοστεί στα παιδιά, ώστε να υπάρχει ικανοποίηση και να ανατροφοδοτείται, να τροφοδοτούνται μέσα από αυτό.

Ερευνητής

Για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης, θα ήσασταν ικανοποιημένη αν λειτουργούσαν και οι υπόλοιποι συνάδελφοι και η σχολική μονάδα με αυτόν τον τρόπο που προαναφέρατε;

Εκπαιδευτικός

Ναι, αυτό είναι αλήθεια, γιατί και εγώ σαν εκπαιδευτικός θεωρώ ότι όσα έχω μάθει και είναι χρήσιμα και έχουν αποτελέσματα τα έχω μάθει από παλιότερους συναδέλφους που είχαν διάθεση να τα μοιραστούν μαζί μου και όχι τόσο από το πανεπιστήμιο.

Ερευνητής

Πώς συνδέεται κατά την άποψή σας η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου με την εξέλιξη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.

Εκπαιδευτικός

Για αυτό και θέλει να τον κάνουμε οργανισμό μάθησης, γιατί θεωρώ ότι θα υπάρξουν, από την καλύτερη ποιότητα στο εκπαιδευτικό έργο, περισσότερα πράγματα να μάθω, να κάνω αλλαγές σε αυτά που ήδη κάνω, οπότε βελτιώνομαι, σίγουρα βελτιώνει την ποιότητα και θεωρώ ότι η ποιότητα θα φέρει τον οργανισμό μάθησης.

Ερευνητής

Το ωρολόγιο και το αναλυτικό πρόγραμμα το ακολουθείτε πιστά ή το διαφοροποιείται ανάλογα με τις ανάγκες της μονάδας σας;

Εκπαιδευτικός

Ως ένα σημείο, ναι.

Ερευνητής

Σχετικά με τους συναδέλφους υπάρχουν εκπαιδευτικοί που δεν συμμετέχουν σε αυτές τις διεργασίες, γιατί οι εκπαιδευτικοί δεν θέλουν να πάρουν μέρος στις διεργασίες της σχολικής μονάδας;

Εκπαιδευτικός

Πολλοί μπορεί να είναι, κάποιος δεν έχει τη διάθεση να το κάνει αυτό, μπορεί να μην είναι δηλαδή ικανοποιημένος από το μισθό που παίρνει και δεν θέλει να δώσει το παραπάνω γιατί η αλήθεια είναι ότι η δουλειά μας είναι κατάθεση ψυχής και πάντα πρέπει να δίνεις κάθε μέρα και όσο περισσότερο μπορείς, προσωπικοί λόγοι, οικογενειακοί λόγοι, να μην είναι ευχαριστημένοι με την επιλογή τους και να το κάνουν καθαρά βιοποριστικά, οπότε αν το κάνουν έτσι, να τους δυσκολεύει και να μη βλέπουν καλό αποτέλεσμα και να απογοητεύονται.

Ερευνητής

Στόχος της σχολικής μονάδας είναι σήμερα να εξελιχθεί η σχολική μονάδα σε οργανισμό μάθησης, πιστεύετε ότι στη δεύτερη περίπτωση ο ρυθμός μάθησης θα συμβάλει στην ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και της σχολικής μονάδας.

Εκπαιδευτικός

Μεταμόρφωση.

Ερευνητής

Ένα ακόμα ερώτημα το οποίο έχει σχέση με την επικοινωνία που είναι απαραίτητη, σήμερα νομίζετε υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ του διευθυντή, των συναδέλφων και των γονέων για τους κόπους και τους στόχους του οργανισμού μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Δεν υπάρχει πάντα από όλους τους διευθυντές, σε πολλούς συναδέλφους, από όλους τους γονείς, αν να κρίνω την πλειοψηφία, νομίζω ότι δεν υπάρχει γιατί δυστυχώς ακόμη αυτά τα τρία είναι διαχωρισμένα απόλυτα, ενώ θα έπρεπε να είναι ένα ενιαίο σύνολο, με ένα κοινό σκοπό.

Ερευνητής

Θα περάσουμε στην τελευταία ερώτηση, αφού σας ευχαριστήσω και θα ήθελα να μου πείτε αν υπάρχει στήριξη εκ μέρους του υπουργείου και των άλλων φορέων στα δικά σας θέματα και προβληματισμός ως προς την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης, νιώθετε ότι υπάρχει στήριξη, ήταν θετικό ή αρνητικό, τι νομίζετε;

Εκπαιδευτικός

Νομίζω ότι στην Ελλάδα κυρίως, αυτό προκύπτει μόνο από πρόσωπα, όχι επισήμως, όχι από το υπουργείο, αν συναντήσεις κάποιο πρόσωπο που πιστεύει στην αλλαγή, έχει όραμα, έμπνευση και σε σένα και σε συνεργασία μαζί του, έχει κάποια αποτελέσματα.

Ερευνητής

Εύχομαι καλή επιτυχία στο έργο σας, είστε σε μία δύσκολη σχολική μονάδα, εύχομαι ότι το καλύτερο για σας και για τη σχολική μονάδα, σας ευχαριστώ.

Εκπαιδευτικός

Ήταν χαρά μου αυτή η συζήτηση.

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: Ε9 Φύλο: Άνδρας Ηλικία: 52 Επάγγελμα: Δάσκαλος Πτυχίο: Παιδαγωγική Ακαδημία Έτη προϋπηρεσίας: 27
---------------	--

Ερευνητής

Καταρχήν, να σας ευχαριστήσω για την αποδοχή σας να κάνουμε αυτή τη σημερινή συνέντευξη, ξέρω ότι είστε υποδιευθυντής σε ένα σχολείο και θα ήθελα να μου πείτε πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

Εκπαιδευτικός

Και εγώ ευχαριστώ για την πρόσκληση, εργάζομαι σαν εκπαιδευτικός 27 χρόνια.

Ερευνητής

Είστε ευχαριστημένος από τη δουλειά σας σε αυτό το σχολείο;

Εκπαιδευτικός

Θα μπορούσα να πω ότι είμαι πολύ ικανοποιημένος.

Ερευνητής

Διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζετε ως εκπαιδευτικός, ποια είναι αυτά τα προβλήματα και πώς θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ομαλή λειτουργία του σχολείου και του εκπαιδευτικού έργου σας;

Εκπαιδευτικός

Προβλήματα στο σχολείο, γενικότερα είναι τα διοικητικά, εκπαιδευτικά, παιδαγωγικά, αλλά τα λειτουργικά προβλήματα λύνονται σε συνεργασία με το διευθυντή, τον προϊστάμενο της διεύθυνσης και το σχολικό σύμβουλο.

Ερευνητής

Ποιος πιστεύετε ότι ευθύνεται για τα λειτουργικά προβλήματα, το σύστημα, οι εκπαιδευτικοί ειδικότερα κάτι άλλο που νομίζετε;

Εκπαιδευτικός

Οικονομικών προβλημάτων.

Ερευνητής

Ευχαριστώ πολύ, θα περάσουμε στη συνέχεια και θα ήθελα παρακαλώ να μου πείτε τι σημαίνει για εσάς η έννοια οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Οργανισμός μάθησης είναι το σχολείο και ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρά με όλους τους παράγοντες, η τοπική αυτοδιοίκηση, γονείς, εκπαιδευτικούς, υπουργείο.

Ερευνητής

Η σχολική μονάδα είναι απαραίτητο να λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Πιστεύω ότι δε θα μπορούσε να λειτουργήσει διαφορετικά η σχολική μονάδα.

Ερευνητής

Αν η σχολική μονάδα εξελισσόταν σε οργανισμό μάθησης θα βοηθούσε και σας τον ίδιο στην επαγγελματική σας εξέλιξη;

Εκπαιδευτικός

Οπωσδήποτε, γιατί μέσα στους στόχους του σχολείου σαν οργανισμός μάθησης είναι και η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, δηλαδή εκπαιδευτικοί μέσα από την εμπειρία θα πρέπει να επιμορφώνονται.

Ερευνητής

Από τους παράγοντες τους κυριότερους που υποστηρίζουν το μετασχηματισμό του οργανισμό σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Κατά την άποψή μου ο βασικός παράγων είναι η στρατηγική, στρατηγική είναι η τεχνική χειρισμού της ισχύος για την επίτευξη των στόχων τους οποίους έχει επιβάλλει η πολιτική. Δεν υπάρχει σαφής στρατηγική και αυτό φαίνεται στον κανονισμό, ο κανονισμός, η νομοθεσία γενικότερα η μια επικαλύπτει την άλλη Ένας νόμος επικαλύπτει τον άλλον παράγοντα δηλαδή είναι αυτός από κει και πέρα οι πολιτικοί οι πολιτικές παρεμβάσεις και η ασάφεια αναφορικά με τις αρμοδιότητες του συλλόγου γονέων και των άλλων φορέων.

Ερευνητής

Όσον αφορά τη διδακτική εμπειρία μπορείτε να μας δώσετε κάποια παραδείγματα που έχουνε να κάνουνε με τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη δική σας διδακτική εμπειρία στο να βοηθήσετε τον οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Σχετική εμπειρία, θα πρέπει να μπορεί ο σύλλογος διδασκόντων να συνεδριάζει έτσι όπως προβλέπεται από τη νομοθεσία, η έλλειψη ωραρίου, δεδομένου ότι τα αναλυτικά προγράμματα εξαντλούν, έλεγα, ταυτίζουν το διδακτικό εργασιακό ωράριο δεν υπάρχει χρόνος για να συνεδριάσει ο σύλλογος διδασκόντων. Ο σύλλογος διδασκόντων σύμφωνα με τον ν 1566 το καθηκοντολόγιο είναι όργανο διοίκησης συνεπώς η μη συνεδρίαση του συλλόγου διδασκόντων καταργεί θα έλεγα το σύλλογο διδασκόντων σαν όργανο διοίκησης, αυτό είναι γενικότερα πάρα πολύ άσχημο.

Ερευνητής

Ευχαριστώ για την ολοκληρωμένη απάντηση σας και τώρα ας πάμε στη σχολική μονάδα και στις ιδιαιτερότητες που μπορεί να έχει μια σχολική μονάδα, αυτές οι

ιδιαιτερότητες που έχει κάθε σχολική μονάδα επηρεάζουν την εξέλιξη της σε οργανισμό μάθησης τι λέτε για αυτό;

Εκπαιδευτικός

Ιδιαιτερότητες που επηρεάζουν τη σχολική μονάδα, αυτές μπορεί να είναι οργανωτικές, κτηριακές, διδακτικό προσωπικό ή ακόμα και στο μαθητικό δυναμικό του σχολείου, όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τη διαδικασία.

Ερευνητής

Από τους παραπάνω παράγοντες που αναφέρετε ποιον θεωρείτε πιο σημαντικό και έχετε τη διάθεση να αναλύσετε για να μας πείτε δύο πράγματα;

Εκπαιδευτικός

Πρωταρχικός παράγοντας στη λειτουργία του σχολείου και τον μετασχηματισμό του σε οργανισμό μάθησης είναι κυρίως το έργο του διευθυντή, του διοικητή, γενικότερα του διευθυντή. Πρέπει να έχει λόγο για αυτό και όπως είπαμε πιο πάνω, το σύστημα δεν επιτρέπει να καταστεί, ούτε καν ο σύλλογος διδασκόντων, όργανο διοίκησης, απαιτούνται χρονοβόρες διαδικασίες οι οποίες είναι αδύνατο να γίνουν στα πλαίσια του ωρολογίου προγράμματος.

Ερευνητής

Πρέπει όλοι μαζί να συμβάλλουν στη δημιουργία αυτού του οργανισμού, συμφωνείτε ή διαφωνείτε;

Εκπαιδευτικός

Περιλαμβάνονται και οι σχολικοί σύμβουλοι, ο σχολικός σύμβουλος κατά την άποψή μου ανήκει στην περιφέρεια και αυτό δημιουργεί ένα πρόβλημα δυσλειτουργίας στα σχολεία, δεδομένου ότι σύμφωνα με το καθηκοντολόγιο τα σχολεία τα διοικεί και τα ελέγχει ο προϊστάμενος της διεύθυνσης, λοιπόν δεν μπορεί να γίνει πραγματικός έλεγχος σε μια σχολική μονάδα από τον προϊστάμενο της διεύθυνσης, όταν ο βασικός παράγων λειτουργίας του σχολείου στο παιδαγωγικό κομμάτι όπως είναι ο σχολικός σύμβουλος δηλαδή, ανήκει σε άλλη υπηρεσία.

Ερευνητής

Περάσαμε σε θεσμικές και οργανωτικές προϋποθέσεις στο υπουργείο παιδείας. Θεωρείτε ότι η πιστή ακολουθία των θεσμικών και εργασιακών προϋποθέσεων του υπουργείου παιδείας συμβάλλει στην εξέλιξη του οργανισμού μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Το υπουργείο παιδείας είναι υπεύθυνο για το στρατηγικό σχεδιασμό ενώ τα σχολεία για το λειτουργικό, ο προγραμματισμός και σχεδιασμός εμείς δεν έχουμε λόγο πάνω στη στρατηγική, εφόσον η στρατηγική καθορίζεται κεντρικά είμαστε υποχρεωμένοι να την εφαρμόσουμε, γιατί έτσι θα μπορεί να γίνει καλύτερα και αξιολόγηση.

Ερευνητής

Οι στόχοι της σχολικής μονάδας που προτείνονται από το υπουργείο παιδείας βοηθούν στην εξέλιξη ή μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Θεωρώ ότι βοηθάει.

Ερευνητής

Αυτά που υπάρχουν στο αναλυτικό πρόγραμμα, η τήρηση όλων αυτών των στόχων για να εξελιχθεί σε οργανισμό μάθησης, κάτι μάλλον το οποίο ίσως δεν γίνεται μέχρι τώρα, αρκούν;

Εκπαιδευτικός

Το αναλυτικό πρόγραμμα είναι ένας οδηγός ο οποίος είναι χρήσιμος για τον εκπαιδευτικό και κάθε εκπαιδευτικός, ανάλογα με την ειδικότητα του, θα πρέπει να έχει υπόψη του ακριβώς τι προβλέπει για το μάθημά του.

Ερευνητής

Πώς αντιλαμβάνεστε το ρόλο των εκπαιδευτικών στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης μπορείτε να μου δώσετε ένα παράδειγμα;

Εκπαιδευτικός

Όπως είπαμε και προηγουμένως η σχολική μονάδα είναι υπεύθυνη μόνο για το λειτουργικό προγραμματισμό, δηλαδή στόχους οι οποίοι επιτυγχάνονται σε σύντομο χρονικό διάστημα, οι εκπαιδευτικοί το μόνο που μπορούν να κάνουν είναι να παρευρίσκονται στις διαδικασίες του σχολείου και να διατυπώνουν την άποψη τους.

Ερευνητής

Θα ήθελα να σας ρωτήσω ποιες δράσεις στη σχολική μονάδα πιστεύετε ότι μπορούν να συμβάλλουν στην εξέλιξη της σχολικής μονάδας, σχετικά με το θέμα μας, τι πρέπει να γίνει μέσα στη σχολική μονάδα για να γίνει αυτή οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Πρέπει να γίνονται οι συνεδριάσεις προκειμένου να προλαμβάνονται προβλήματα στη σχολική μονάδα, πολύ καλή συνεργασία με το σύλλογο διδασκόντων, αλλά και το σχολικό σύμβουλο.

Ερευνητής

Ωστόσο μέσα σε μια σχολική μονάδα, από αυτό που προαναφέρατε, θα ήσασταν ικανοποιημένος από τη σχολική μονάδα ως οργανισμό μάθησης ή χρειάζονται κι άλλα πράγματα;

Εκπαιδευτικός

Οποσδήποτε η σχολική μονάδα είναι ένας οργανισμός ο οποίος είναι ανοικτός, έρχεται σε επαφή, σε συνάφεια, σε αλληλεπίδραση με την κοινωνία, με όσους περισσότερους φορείς μπορεί να συνεργαστεί, θεωρώ ότι είναι χρήσιμο, πιστεύω όμως ότι πρώτα πρέπει να συνεργάζεται άψογα με τους παράγοντες και με τους εκπαιδευτικούς.

Ερευνητής

Σας ευχαριστώ και θα ήθελα να συνεχίσουμε και να μου πείτε πώς εσείς μέσα στη σχολική μονάδα επιδιώκεται το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Με το να βοηθάω το διευθυντή του σχολείου αλλά και τους συναδέλφους μου.

Ερευνητής

Συνέχεια, θα ήθελα να μου πείτε πώς και αν συνδέεται η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου σας, σαν διοικητικός και σαν δάσκαλος, για την εξέλιξη του οργανισμού σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Κάνουμε λειτουργικό προγραμματισμό.

Ερευνητής

Θα ήθελα να μου πείτε, το αναλυτικό και ωρολόγιο πρόγραμμα, το ακολουθείτε πάντοτε ή το διαφοροποιείτε και τροποποιείτε ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού σας;

Εκπαιδευτικός

Θεωρώ ότι το αναλυτικό και το ωρολόγιο πρόγραμμα πρέπει να ακολουθείται πιστά γιατί εκεί περιγράφονται οι στόχοι, εάν δεν ακολουθηθεί το αναλυτικό πρόγραμμα για επίτευξη των στόχων, είναι λάθος.

Ερευνητής

Υπάρχουν εκπαιδευτικοί που δεν συμμετέχουν στις διεργασίες του οργανισμού μάθησης, δεν θέλουν να πάρουν μέρος στη γενικότερη λειτουργία του οργανισμού, γιατί συμβαίνει αυτό, γιατί οι εκπαιδευτικοί δεν θέλουν να πάρουν μέρος στις διεργασίες, εσείς τι κάνετε σε αυτές τις περιπτώσεις;

Εκπαιδευτικός

Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι εκπαιδευτικοί δεν μετέχουν στις διεργασίες του οργανισμού, θεωρώ ότι είναι η οικογενειακή τους κατάσταση είναι ένας λόγος, η υπηρεσιακή τους κατάσταση δεδομένου ότι μπορεί να είναι αναπληρωτές, ωρομίσθιοι και τα λοιπά και ακόμα και τα χρόνια υπηρεσίας. Οι συνάδελφοι που έχουνε πολλά

χρόνια υπηρεσίας είναι φυσικό να βλέπουν τα πράγματα κάπως διαφορετικά, δεν μπορεί να γίνει κάτι πάνω σε αυτό.

Ερευνητής

Όταν ένας οργανισμός έχει στόχο, παίζει καθοριστικό ρόλο στην ποιότητά του αυτό που θα δώσει ο οργανισμός;

Εκπαιδευτικός

Οποσδήποτε πρέπει να τεθούν οι στόχοι και στη συνέχεια ακολουθείται προσπάθεια για την επίτευξη αυτών των στόχων για αυτό άλλωστε στη διάρκεια του σχολικού έτους δίνεται η δυνατότητα στο διευθυντή, στο σύλλογο διδασκόντων, σχολικό σύμβουλο να παρέμβουν στους στόχους για να κάνουμε ακριβώς μεγαλύτερο το αποτέλεσμα.

Ερευνητής

Υπάρχει συνεργασία, συνεχής μετασχηματισμός και μια ανανέωση που πρέπει να υπάρχει στην σχολική μονάδα, αυτόματη;

Εκπαιδευτικός

Ακριβώς αυτό, βέβαια θα έπρεπε ίσως να γίνει σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό η συνεχής ανανέωση.

Ερευνητής

Πείτε μου, υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ του διευθυντή των συναδέλφων και των γονέων για τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού;

Εκπαιδευτικός

Επικοινωνία υπάρχει στα πλαίσια του κανονισμού, κάθε εκπαιδευτικός ορίζει ημέρες και ώρες στις οποίες δέχεται τους γονείς των μαθητών και τους ενημερώνει για την πρόοδό τους και τη συμπεριφορά τους εκτός αυτού σε τακτά χρονικά διαστήματα

γίνονται οι συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων όπου συζητούνται θέματα οργανωτικά.

Ερευνητής

Υπάρχει στήριξη από το υπουργείο παιδείας και άλλων φορέων σε δικά σας θέματα και προβληματισμούς ως προς την εξέλιξη της σχολικής μονάδας;

Εκπαιδευτικός

Από το υπουργείο παιδείας δεν θα έλεγα ότι υπάρχει καμία στήριξη, η στήριξη των σχολικών μονάδων γίνεται από τη διεύθυνση πρωτοβάθμιας, από τον προϊστάμενο δηλαδή της πρωτοβάθμιας και τον σχολικό σύμβουλο και το σύλλογο γονέων, θα μπορούσα να πω και το δήμο σε θέματα κτιριακά και οργανωτικά περισσότερο και λιγότερο παραγωγικά.

Ερευνητής

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για το χρόνο σας και τις ενδιαφέρουσες απόψεις που εκφράσατε και εύχομαι καλή επιτυχία στο έργο σας.

ΠΡΟΦΙΛ	Κωδικός: E10 Φύλο: Άνδρας Ηλικία: 50 Επάγγελμα: Δάσκαλος Πτυχίο: Παιδαγωγικό Έτη προϋπηρεσίας: 20
---------------	--

Ερευνητής

Καταρχήν, να σας ευχαριστήσω που δεχτήκατε να κάνουμε αυτήν τη συνέντευξη που έχει σχέση με τον οργανισμό μάθησης, δηλαδή τη σχολική μονάδα ως οργανισμό μάθησης και στη συνέχεια θα ήθελα να μου πείτε πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός;

Εκπαιδευτικός

Εργάζομαι 20 χρόνια.

Ερευνητής

Πόσο καιρό εργάζεστε σε αυτό το σχολείο, είστε ευχαριστημένος γενικά από την εργασία σας;

Εκπαιδευτικός

Στο συγκεκριμένο εργάζομαι 2 χρόνια.

Ερευνητής

Σας ευχαριστώ. Είστε ευχαριστημένος από τον χώρο εργασίας σας;

Εκπαιδευτικός

Δεν θα έλεγα ότι είμαι ευχαριστημένος, γιατί βλέπω ότι κάποια πράγματα μένουν στάσιμα.

Ερευνητής

Όταν λέτε ότι μένουν στάσιμα, τι εννοείτε; Ποιά είναι αυτά τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί στην ομαλή διαδικασία του έργου τους;

Εκπαιδευτικός

Ένα πρόβλημα είναι ότι πολλές φορές δεν έχουμε τη συνεργασία που χρειάζεται με τους γονείς, βλέπουμε ότι υπάρχει μια απαξίωση του εκπαιδευτικού έργου και όλα τα προβλήματά τους προσπαθούν να τα ρίξουν τους εκπαιδευτικούς, δηλαδή είμαστε οι αποδιοπομπαίοι τράγοι του συστήματος.

Ερευνητής

Πολύ ωραία, στη συνέχεια θα περάσουμε στην κυρίως έρευνα που έχει σχέση με τον οργανισμό μάθησης. Αλήθεια τι σημαίνει για σας οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Για μένα οργανισμός μάθησης σημαίνει ότι υπάρχει συνεχής εξέλιξη της διαδικασίας της μάθησης που πρέπει, αυτή η διαδικασία να είναι σε σύμπνοια με τις συνθήκες που επικρατούν στην κοινωνία, αλλά θα πρέπει να υπάρχει και η επαγγελματική εξέλιξη των συναδέλφων σε όλα τα στάδια.

Ερευνητής

Λέτε ότι η λειτουργική μονάδα πρέπει να λειτουργεί και είναι απαραίτητο να λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Πρέπει να λειτουργεί σαν οργανισμός μάθησης γιατί συμβάλλει καλύτερα στο σκοπό και τους στόχους του σχολείου, της σχολικής μονάδας.

Ερευνητής

Με βάση τα όσα αναφέρατε θεωρείτε ότι αν η σχολική μονάδα εξελισσόταν σε οργανισμό μάθησης θα βοηθούσε και στην επαγγελματική σας εξέλιξη;

Εκπαιδευτικός

Πιστεύω πως θα βοηθούσε γιατί για να εξελιχθεί ο οργανισμός μάθησης σε έναν καλύτερο οργανισμό θα χρειαζόταν κάποια πράγματα, όπως τη συμμετοχή σε περισσότερα σεμινάρια, σε περισσότερες επιμορφώσεις και επίσης θα γινόταν αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και εκεί πάνω θα χτιζόταν η περαιτέρω εξέλιξη του οργανισμού.

Ερευνητής

Θέλω να αναφερθώ στους παράγοντες που υποστηρίζουν το μετασχηματισμό ενός οργανισμού σε οργανισμό μάθησης, ποιοι είναι οι παράγοντες;

Εκπαιδευτικός

Πρώτα πρώτα είναι η στοχοθεσία, θα πρέπει να θέτουμε στόχους ποιοτικούς και ανάλογα με την εκπλήρωση θα πρέπει να γίνονται και οι ανάλογες διορθώσεις και παρεμβάσεις όσον αφορά στο γνωστικό αντικείμενο, στο μαθησιακό.

Ερευνητής

Ποιοι παράγοντες οδηγούν στο ποιοτικό έργο των εκπαιδευτικών; Μπορούν να οδηγήσουν στον μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας;

Εκπαιδευτικός

Θα ήθελα να πω ότι βασικός παράγοντας για μένα είναι ένα ανοιχτό σχολείο. Αν δεν έχουμε ένα ανοιχτό σχολείο δεν θα είμαστε σε σύμπνοια με την υπόλοιπη κοινωνία, οπότε δεν θα μπορούμε να μετασχηματιστούμε σε έναν οργανισμό μάθησης που να είναι όμως λειτουργικός και συγχρόνως με τις απαιτήσεις της σχολικής μονάδας.

Ερευνητής

Έχετε παραδείγματα από τη μέχρι τώρα διδακτική εμπειρία στα οποία φάνηκε η ανάγκη να προωθήσετε τους παράγοντες και τα κριτήρια για το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης.

Εκπαιδευτικός

Απλά βλέπω, για παράδειγμα, ως προς την νέα αξιολόγηση που γίνεται, έγινε μια φορά η όποια αξιολόγηση περισσότερο ήταν για γραφειοκρατικούς σκοπούς και όχι για την ουσία, δηλαδή να καταγράψουμε τα προβλήματα που έχουμε και να δούμε τι παρεμβάσεις θα πρέπει να κάνουμε ούτως ώστε να έχουμε το αποτέλεσμα, το επιθυμητό, σύμφωνα με τους στόχους που έχουμε θέσει.

Ερευνητής

Το σχολείο, η σχολική μονάδα έχει κάποιες ιδιαιτερότητες και αυτές οι ιδιαιτερότητες, θεωρείτε απαραίτητη την ανάδειξη των ιδιαιτεροτήτων των σχολικών μονάδων για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας και αν ναι γιατί το λέτε αυτό;

Εκπαιδευτικός

Θεωρώ ότι πρωταρχικός σκοπός είναι να αναγνωρίσουμε πρώτα τις ιδιαιτερότητες των σχολικών μονάδων, παράδειγμα μπορεί να έχουμε πρόβλημα στο μαθησιακό επίπεδο, οπότε θα πρέπει να κάνουμε και τις ανάλογες διορθώσεις και ως προς την εκπαίδευση των εκπαιδευτικών για να αντιμετωπίσουν αυτά τα προβλήματα αλλά και γενικότερα να υπάρχει ενημέρωση και σε επίπεδο γονέων και να καταλάβουν ότι δεν είναι δυνατόν να έχει το παιδί τους κάποιο μαθησιακό πρόβλημα, γιατί πολλά από αυτά μπορούν να αντιμετωπιστούν με τη σωστή εκπαίδευση.

Ερευνητής

Με αυτό τον τρόπο έχετε απαντήσει στο ερώτημα για το σημαντικότερο παράγοντα, τον μαθησιακό και αυτός ο παράγοντας πρέπει να αντιμετωπίζεται με σωστό χειρισμό και πραγματικά με ρεαλιστικό τρόπο.

Εκπαιδευτικός

Αυτή είναι η απάντηση.

Ερευνητής

Προχωρώντας παρακάτω θα ήθελα να μου πείτε εάν η ύπαρξη κοινής πολιτικής, σε επίπεδο υπουργείου παιδείας, μπορεί να υποστηρίξει το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας, δηλαδή το υπουργείο παιδείας και όλη η οργάνωση μπορεί να

βοηθήσει το σχολείο στο να γίνει αυτό που λέμε όχι μόνο ένας οργανισμός, αλλά να προχωρήσει παραπέρα και να μετασχηματιστεί σε ΟΜ;

Εκπαιδευτικός

Πιστεύω παίζει σημαντικό ρόλο. Το υπουργείο παιδείας δίνει κυρίως το πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να μετεξελιχθεί το σχολείο σε οργανισμό μάθησης και να δώσει μετά όλα τα εργαλεία που χρειάζεται μέσα από αξιολόγηση που θα γίνει στην εκπαιδευτική μονάδα, σε επίπεδο σεμιναρίων ή σε επίπεδο βιβλίων βιβλιοθήκης υλικού και οτιδήποτε άλλο χρειάζεται.

Ερευνητής

Ευχαριστώ, θα συνεχίσουμε παρακάτω και θα ήθελα να μιλήσουμε λίγο για τους θεσμούς και το οργανωσιακό πλαίσιο. Θεωρείτε ότι με την ακολουθία των θεσμικών και οργανωτικών προϋποθέσεων το υπουργείο παιδείας συμβάλλει στην εξέλιξη του οργανισμού;

Εκπαιδευτικός

Στον κάθε ζωντανό οργανισμό θα πρέπει να δίνεται η ευελιξία που χρειάζεται, κάθε σχολική μονάδα ανάλογα με τα προβλήματα που έχει και τους σκοπούς που έχει να επιτελέσει ούτως, ώστε να είναι πιο ευέλικτη και να μπορεί να ανταποκριθεί στο ρόλο της.

Ερευνητής

Οι στόχοι και οι σκοποί που προτείνονται από το υπουργείο παιδείας, ξέρετε πως υπάρχουν στο αναλυτικό πρόγραμμα, βοηθούν στην εξέλιξη και στο μετασχηματισμό του οργανισμού μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Δεν νομίζω να ανταποκρίνονται σε μεγάλο βαθμό. Θα πρέπει να γίνουν κάποιες αλλαγές και είναι αυτό που είπα παραπάνω, ότι θα πρέπει να υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία στον εκπαιδευτικό, γιατί κάθε φορά είναι αντιμέτωποι με διαφορετικές καταστάσεις και θα πρέπει να προσαρμόσουν αυτούς τους σκοπούς και τους στόχους της μάθησης.

Ερευνητής

Πρέπει να υπάρχει μια σχετική αυτονομία και των ενεργειών και διεργασιών της σχολικής μονάδας, αλλά και του εκπαιδευτικού;

Εκπαιδευτικός

Ναι, έτσι είναι. Θα πρέπει να υπάρχει αυτή η αυτονομία και ευελιξία διαφορετικά δεν θα εξελίσσεται αυτός ο ζωντανός οργανισμός που θέλουμε να ιδρύσουμε.

Ερευνητής

Πώς αντιλαμβάνεστε το ρόλο των εκπαιδευτικών στην εξέλιξη σχολικής μονάδας, μπορείτε να μου δώσετε ένα παράδειγμα, δηλαδή είναι σημαντικός ο ρόλος των εκπαιδευτικών;

Εκπαιδευτικός

Ο ρόλος των εκπαιδευτικών είναι ο κυριότερος. Αν δεν εξελίσσεται ο εκπαιδευτικός δεν μπορεί να εξελιχθεί και η μαθησιακή διαδικασία, αν δεν εξελισσόμαστε σαν άνθρωποι δεν μπορούμε να εξελίξουμε και τους ανθρώπους μαθητές που διδάσκουμε και φυσικά θα πρέπει να πω και κάτι ότι όλοι οι μεγάλοι άνθρωποι που μας βοήθησαν με την μάθηση που μας προσέφεραν, στηρίχτηκαν στις πλάτες γιγάντων για να δώσουν το κάτι παραπάνω.

Ερευνητής

Ας περάσουμε λίγο πιο συγκεκριμένα στη δική σας δράση στον οργανισμό, τι κάνετε εσείς συγκεκριμένα στη σχολική μονάδα, τι κάνετε για να βοηθήσετε στην εξέλιξη της μονάδας;

Εκπαιδευτικός

Προσπαθώ να συμμετέχω σε όλες τις εκδηλώσεις της σχολικής μονάδας, όπως π.χ. η τάξη δημιούργησε ένα πρόγραμμα, ένα καινοτόμο πρόγραμμα που σχετίζεται με τη συμπεριφορά των μαθητών και διοργανώνουμε σεμινάρια με κοινωνικούς λειτουργούς, συγκέντρωση γονέων και άλλους φορείς που είναι απαραίτητοι για να πιάσουμε τους στόχους για τη σχολική τάξη.

Ερευνητής

Μέσα στη σχολική μονάδα που εργάζεστε προσπαθείτε για τη συνεργασία του εκπαιδευτικού με τους μαθητές, με τους γονείς και με τους συναδέλφους;

Εκπαιδευτικός

Προσπαθούμε να κινηθούμε στο πλαίσιο του υπουργείου παιδείας, αλλά όμως αυτό σχετίζεται με το πρόγραμμα, με τις πραγματικές ανάγκες της τάξης και όχι πρόγραμμα μόνο για να το κάνω.

Ερευνητής

Η σχολική μονάδα λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Λειτουργεί ελάχιστα, θα μπορούσαμε να κάνουμε περισσότερες ενέργειες, θα έπρεπε να είμαστε λίγο πιο ανοιχτοί προς την κοινωνία, φυσικά αυτό πολλοί εκπαιδευτικοί το φοβούνται γιατί θα πρέπει να περάσουν τα εσκαμμένα.

Ερευνητής

Εσείς προσπαθείτε να μετασχηματίσετε τη σχολική μονάδα σε οργανισμό μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Προσπαθώ να κάνω κάτι, να είμαστε πιο ανοιχτοί στους ανθρώπους, με άλλες δράσεις για να έρθουν σε επαφή με το σχολείο και να προάγουμε έτσι τον οργανισμό μάθησης.

Ερευνητής

Μάλιστα, πώς κατά την άποψή σας συνδέεται η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου με την εξέλιξη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού;

Εκπαιδευτικός

Σίγουρα η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου παίζει ρόλο, αυτό βέβαια προϋποθέτει ότι και ο εκπαιδευτικός κάνει τις ανάλογες κινήσεις προσπαθεί να μετεκπαιδευτεί και να είναι ενήμερος για ότι καινούργιο συμβαίνει σε οργανισμούς μάθησης.

Ερευνητής

Στην επόμενη ερώτηση για το ωρολόγιο και το αναλυτικό πρόγραμμα, τα διαφοροποιείτε ανάλογα με τις ανάγκες;

Εκπαιδευτικός

Διαφοροποιώ εκεί που μπορώ και δίνω περισσότερο βαρύτητα, εκεί που νομίζω ότι τα παιδιά θα πρέπει να είναι καλύτερα για να ανταποκριθούν στις ανάγκες της κοινωνίας.

Ερευνητής

Όπως ξέρετε, υπάρχουν εκπαιδευτικοί που δεν συμμετέχουν στις διαδικασίες. Γιατί συμβαίνει αυτό, τι κάνετε εσείς;

Εκπαιδευτικός

Πολλοί εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι έχουν φτάσει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο και επίσης δεν υπάρχουν τα κίνητρα λόγω χρόνου ή επαγγελματικής αμοιβής για να μπορέσουν να παρακολουθήσουν και να εξειδικευθούν περαιτέρω στις γνώσεις που έχουν και έτσι φυσικά αφού δεν εξελίσσονται μαθησιακά υπάρχει και ο φόβος του καινούργιου.

Ερευνητής

Τελικά η σχολική μονάδα και η λειτουργία της ως οργανισμός μάθησης, θα παίζει καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα του έργου του οργανισμού;

Εκπαιδευτικός

Σίγουρα θα παίζει πολύ μεγάλο ρόλο.

Ερευνητής

Γιατί το λέτε αυτό;

Εκπαιδευτικός

Γιατί το α και το ω είναι η δια βίου εκπαίδευση, είναι κάτι το οποίο αν δεν τηρήσουμε δεν θα έχουμε ζωντανούς οργανισμούς μάθησης και δεν θα γίνει ποτέ η μετεξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης.

Ερευνητής

Φτάνοντας στο τέλος μπορείτε να μου πείτε αν υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ του διευθυντή, των συναδέλφων και των γονέων για τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού μάθησης;

Εκπαιδευτικός

Στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχει συνεργασία, αλλά δεν είναι αυτή η οποία θα συμβάλλει ούτως, ώστε να μετεξελιχθεί η σχολική μονάδα σε οργανισμό μάθησης.

Ερευνητής

Και τέλος, υπάρχει στήριξη εκ μέρους του υπουργείου και των άλλων φορέων σε δικιά σας θέματα και προβληματισμούς, ως προς την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης, έχετε βοήθεια, έχετε εναλλακτικές λύσεις, υπάρχει κάτι άλλο;

Εκπαιδευτικός

Δεν υπάρχει βοήθεια, απλά υπάρχει η γραφειοκρατία και περισσότερο στεκόμαστε στα τυπικά, να γίνει το ωράριο, να γίνουν τα μαθήματα, να βγάλουμε την ύλη που πρέπει και υπάρχει έτσι μια στασιμότητα.

Ερευνητής

Πολύ ενδιαφέρουσα η συζήτηση και οι απόψεις σας. Σας ευχαριστώ.

Εκπαιδευτικός

Ευχαριστώ πολύ.