

Δυναμική προσέγγιση της σχολικής μονάδας ως χώρου εργασίας

Φώτης Κούσουλας*

Περίληψη

Το επιστημονικό ενδιαφέρον για την αξιολόγηση του δημιουργικού κλίματος στις σύγχρονες επιχειρήσεις στρέφεται και στις σχολικές μονάδες ως χώρους εργασίας των εκπαιδευτικών. Στο άρθρο επιχειρείται η ταυτοποίηση της έννοιας δημιουργικό κλίμα στο χώρο εργασίας, γίνεται ανασκόπηση των βασικών ερευνητικών εργαλείων για την αξιολόγησή του και εντέλει προτείνεται ένα δυναμικό μοντέλο για την κατασκευή ενός εργαλείου μέτρησης του δημιουργικού σχολικού κλίματος στη βάση μιας ολιστικής θεώρησης της δημιουργικότητας, κατά την οποία δεν μπορεί να αποσπαστεί το περιβάλλον από τα πρόσωπα, τα προϊόντα και τις διαδικασίες.

Λέξεις κλειδιά: Έντυπα, βιβλία, προσχολική και πρωτοσχολική εικαστική αγωγή.

1. Η έννοια του κλίματος στο χώρο εργασίας

Ο ορισμός της έννοιας του κλίματος σε μια επιχείρηση είναι μια εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση, καθώς σ' αυτή την προσπάθεια εμπλέκονται ψυχολογικές παράμετροι που αφορούν τα επιμέρους άτομα, κοινωνικές διαστάσεις που αφορούν στις αλληλεπιδράσεις τους, πολιτισμικές συν-

* Ο Φώτης Κούσουλας είναι εκπαιδευτικός, διδάκτορας των Επιστημών της Αγωγής.

θήκες σε επίπεδο αξιών και συνθηκών, καθώς και θεσμικοί παράγοντες που αφορούν στη δομή και τη λειτουργία της επιχείρησης. Το κλίμα δεν είναι μία διάσταση ανεξάρτητη από τα άτομα, ωστόσο δεν διαμορφώνεται μόνο από αυτά. Είναι μια έννοια πιο στενή από αυτή της κουλτούρας, του πολιτισμού που διαπνέει το εργασιακό περιβάλλον καθώς, αν και επηρεάζεται σαφώς από αυτή, το κλίμα προσδιορίζεται και βιώνεται πιο άμεσα στον καθημερινό χωρόχρονο ενώ η κουλτούρα μιας επιχείρησης έχει να κάνει με βαθύτερες αξίες, αρχές, πεποιθήσεις, ιστορικές κατιούσες και κοινωνικοπολιτισμικές συνθήκες που διέπουν την επιχείρηση (Ekvall, 1996, Schein, 1990).

Αρκετοί επιστήμονες ορίζουν το κλίμα σε μια επιχείρηση ως τις αντιλήψεις, τις αναπαραστάσεις, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων μέσα σ' αυτή σχετικά με την εργασία τους και την ίδια την επιχείρηση (Ekvall, 1996, Schneider, 1990). Αυτή η επιλογή ορισμού είναι λειτουργική μεθοδολογικά στην προσπάθεια αναζήτησης κριτηρίων αξιολόγησης και μέτρησης του κλίματος σε ένα χώρο εργασίας. Οι τελευταίες μελέτες δίνουν έμφαση στις συλλογικές αναπαραστάσεις, στις αντιλήψεις που μοιράζονται (*shared perceptions*) οι εργαζόμενοι σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον (Anderson & West, 1998, Schneider, 1990). Σε μια πιο θεωρητική προσέγγιση θα λέγαμε ότι το κλίμα ενός χώρου εργασίας αντικατοπτρίζει το χαρακτήρα του χώρου, την «προσωπικότητά του».

Σε κάθε περίπτωση η έννοια του κλίματος δεν είναι αφηρημένη. Για να προσδιοριστεί και να μελετηθεί ερευνητικά χρειάζεται ένα πλαίσιο αναφοράς (Schneider & Reichers, 1983). Ως τέτοια πλαίσια έχουν επιλεγεί κεντρικές έννοιες, όπως κλίμα υποστηρικτικό (*supportive*), αμυντικό (*defensive*), επιτρεπτικό (*permissive*), καινοτόμο (*innovative*), γύρω από τις οποίες τίθενται και ερευνώνται οι επιμέρους διαστάσεις. Στην παρούσα εργασία το ενδιαφέρον στρέφεται στην έννοια του δημιουργικού (*creative*) κλίματος σ' έναν χώρο εργασίας.

Η δημιουργικότητα έχει μελετηθεί εκτενώς επιστημονικά στο πλαίσιο πολλών επιστημών. Το αρχικό ενδιαφέρον ξεκίνησε από τις πρώτες δεκαετίες του εικοστού αιώνα με σκοπό την αναζήτηση μεθόδων για ενίσχυση της δημιουργικότητας στις επιχειρήσεις. Αργότερα, ψυχολογικές και κοινωνικές προσεγγίσεις εμβάθυναν στο δημιουργικό φαινόμενο, προσδιορίζοντας γνωστικές και ψυχολογικές διεργασίες που το διέπουν, ατομικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας και περιβαλλοντικούς παράγοντες που το ευνοούν (Sternberg, 1999). Η δημιουργικότητα αναφέρεται στο είδος της σκέψης και της συμπεριφοράς που οδηγεί στην παραγω-

γή καινούργιων, πρωτότυπων και μοναδικών ιδεών, λύσεων, προϊόντων με αξία τόσο για τις απαιτήσεις του χωροχρονικού πλαισίου αναγκών που τις προκάλεσαν όσο και για τον ίδιο το δημιουργό τους ως άνθρωπο (Κούσουλας, 2003).

Ιδιαίτερα στο χώρο της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, χρησιμοποιείται συχνά – αλλά όχι εναλλακτικά – η έννοια της καινοτομίας (innovation). Η καινοτομία αναφέρεται στην πρακτική και άμεση χρήση των παραγομένων δημιουργικών ιδεών. Η δημιουργική δράση ενός εργαζομένου δεν έχει ενδιαφέρον για την επιχείρηση, αν δεν μεταφράζεται σε πρακτικό αποτέλεσμα και δεν έχει συνολικότερο αντίκτυπο. Με άλλα λόγια, ενώ η δημιουργικότητα προσανατολίζεται στο άτομο, η καινοτομία αναφέρεται στο προϊόν και την αξιολόγησή του με εξωτερικά κριτήρια. Υποστηρίζεται, έτσι, ότι το υψηλό επίπεδο δημιουργικότητας σε μια επιχείρηση είναι ένας αναγκαίος αλλά όχι και ικανός παράγοντας για καινοτομίες (Amabile et al., 1996).

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να καταλήξει σε μια υπόθεση εργασίας για την αξιολόγηση του δημιουργικού κλίματος μιας σχολικής μονάδας ως χώρου εργασίας, αφού προηγηθεί η θεωρητική και ερευνητική μελέτη που έχει διεθνώς γίνει σχετικά με την ταυτοποίηση και μέτρηση του δημιουργικού κλίματος σε χώρους εργασίας. Θα γίνει προσπάθεια μιας πιο δυναμικής προσέγγισης, στην οποία θα εισαχθεί απέναντι στις προϋποθέσεις για το δημιουργικό κλίμα ως πόλος διερεύνησης και η αποτελεσματικότητα αυτού.

Το ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη μελέτη της σχολικής μονάδας ως χώρου εργασίας ξεκινά από τις σύγχρονες απαιτήσεις δομής και λειτουργίας του σχολείου, η διοίκηση και οργάνωση του οποίου οφείλει να προσαρμοστεί στις σημερινές απαιτήσεις. Οι εκπαιδευτικοί ως εργαζόμενοι δεν «φυλακίζονται» μέσα σε μια τάξη, το σχολείο ανοίγεται στην ευρύτερη κοινότητα, δε μένει αποκομμένο από τις εξελίξεις στην κοινωνία της πληροφορίας και της σύγχρονης τεχνολογίας, ενώ οι θεσμικές του συνθήκες δομής και λειτουργίας επηρεάζουν καθοριστικά το αποτέλεσμα στη μάθηση και την ανάπτυξη ευρύτερα της προσωπικότητας των μαθητών. Ως εκ τούτου, το κλίμα σε ένα σχολείο αποτελεί μείζονος σημασίας ζήτημα για την επιτυχή και αποτελεσματική του λειτουργία (Gonder & Hymes, 1994).

2. Ιδιαιτερότητες του σχολείου ως χώρου εργασίας

Η σχολική μονάδα σήμερα πλέον αντιμετωπίζεται ως μία σύγχρονης οργάνωσης και λειτουργίας επιχείρηση με την έννοια ότι οργανώνεται σε δομές και λειτουργεί με διαδικασίες που αντιστοιχούν σε επεξεργασμένο μοντέλο διοίκησης. Υπάρχουν στόχοι, αναζητούνται και εφαρμόζονται διαδικασίες και αξιολογείται η αποτελεσματικότητα.

Υπάρχει, βέβαια, μια σαφής διαφοροποίηση από την έννοια της επιχείρησης, που αποτελεί και την ιδιαιτερότητά της: η σχολική μονάδα δε στοχεύει σε άμεσο κέρδος, δεν παράγει προϊόντα με τη μορφή εμπορεύσιμων ειδών ή παροχής υπηρεσιών ούτε τελικά αξιολογείται με κριτήρια ανταποδοτικότητας. Οι σκοποί της περιγράφονται από τις εκπαιδευτικές ανάγκες μιας κοινωνίας και οι επιμέρους στόχοι της έχουν να κάνουν με την προαγωγή της μάθησης και της ευρύτερης αγωγής.

Η εκπαίδευση που παρέχει η σχολική μονάδα αναζητά τους σκοπούς της στην ισορροπημένη και αρμονική αντιμετώπιση του μορφωτικού αγαθού ως «καταναλωτικού και επενδυτικού» συγχρόνως (Τζάνη, 2003, 140). Όπως τελικά και αν ταυτοποιηθούν αυτές οι ανάγκες, αντί για όρους και κριτήρια ανταποδοτικότητας, προτιμάται ο όρος «αποτίμηση έργου» (ο.π., σ.141) διαμορφώνοντας κριτήρια αξιολόγησης του παρεχόμενου έργου, κριτήρια μετρήσιμα που αφορούν το διδακτικό, το εκπαιδευτικό, το ακαδημαϊκό και το επιστημονικό έργο (ο.π., σ.142).

Τρόποι οργάνωσης και διοίκησης μιας σχολικής μονάδας, προκειμένου να υπηρετηθούν οι σκοποί της, έχουν αποτελέσει αντικείμενο επιστημονικής μελέτης και έρευνας τις τελευταίες δεκαετίες. Η γενικότερη κατεύθυνση των ερευνών στρέφεται στην αναζήτηση δομικών αλλαγών (επιτροπές, αυτονομία, σχέση με άλλα κοινωνικά σύνολα), λειτουργικών αρχών (διαδικασίες, κανόνες, δεοντολογία), οργανωτικών σχημάτων (ιεραρχία, λειτουργία ομάδων) και ποιοτικών χαρακτηριστικών (ηγεσία, αξιολόγηση) που συνθέτουν ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης (Ανδρέου, 1999, Glatter, Preedy, Riches & Masterson, 1988, Σαϊτής, 1992).

Πέρα όμως από την όποια επιλογή διοικητικού μοντέλου, η αποτελεσματικότητα – και πιο πριν η ίδια η μορφή του μοντέλου – διαμορφώνεται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τόσο του χωροχρονικού πλαισίου στο οποίο λειτουργεί η σχολική μονάδα, όσο και των συγκεκριμένων ανθρώπων που τη συγκροτούν. Οι εργαζόμενοι – εκπαιδευτικοί συμπυκνώνουν στη δράση – εργασία τους ένα πολύπλοκο φάσμα απροσδιόριστου αποτελέσματος παραγόντων όπως: ιδιαίτερα προσωπικά γνωρίσματα και ικανότητες, εκπαιδευτική πολιτική, θεσμικές σχέσεις, υλικοτεχνική υποστή-

ριξη, εκπαίδευση και κατάρτιση που τυγχάνουν, ένταξη σε ομάδες συνεργασίας, κτλ. Η λίστα ίσως να μην έχει τέλος, και σίγουρα δεν έχουν τέλος οι αλληλεπιδράσεις όλων αυτών.

Βασικό ζητούμενο σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον είναι η δημιουργικότητα, όπως αυτή αναγνωρίζεται ως ανάγκη στα επιχειρησιακά περιβάλλοντα γενικότερα. Κατά πόσο το κλίμα που δημιουργείται ευνοεί τη δημιουργική έκφραση των εργαζόμενων – εκπαιδευτικών (είτε έχουν διευθυντικές είτε εκτελεστικές αρμοδιότητες), καλλιεργεί συνθήκες καινοτομιών και συμβάλλει στην παραγωγή έργου που διακρίνεται τόσο για την ποιότητά του όσο και για την πρωτότυπη και ευέλικτη προσαρμογή του στις εκάστοτε ανάγκες;

3. Δημιουργικό κλίμα στο χώρο εργασίας: θεωρητικές προσεγγίσεις

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις στη διοίκηση των επιχειρήσεων προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τον διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό, τις οικονομικοκοινωνικές συνέπειες που επιφέρουν οι νέες τεχνολογικές και παγκοσμιοποιημένες συνθήκες καθώς και την προσαρμογή σε πολιτικές αποφάσεις που διαπλέκονται με τα παραπάνω. Σημαντική διάσταση στο πλαίσιο αυτών των απαιτήσεων αποτελεί η ικανότητα καινοτόμων παραγωγών και εύρεσης δημιουργικών λύσεων σε πολύπλοκα ζητήματα. Η συνεχής ανανέωση και παραγωγή νέων ιδεών σε προϊόντα, υπηρεσίες, δομές, λειτουργικές διαδικασίες, προώθηση, διοικητικά σχήματα και επιχειρησιακά σχέδια είναι ένα ζητούμενο δημιουργικής επιβίωσης και επιτυχίας και προς αυτή την κατεύθυνση έχουν εφαρμοστεί πολυετή προγράμματα αναμόρφωσης του κλίματος μιας επιχείρησης (Rickards, 1993).

Η δημιουργικότητα στο χώρο μιας επιχείρησης «μπορεί να οριστεί ως μια συνεχής διαδικασία εντοπισμού προβλημάτων, επίλυσης προβλημάτων και εφαρμογής λύσεων.» (Basadur, 1993, 279). Ο εντοπισμός προβλημάτων αναφέρεται στην ταυτοποίηση των πραγματικών αναγκών που αφορούν όχι μόνο το παρόν αλλά και το μέλλον της επιχείρησης και στην ανεύρεση προκλήσεων για αλλαγές που θα βελτιώσουν είτε τα προϊόντα είτε τις εργασιακές συνθήκες και διαδικασίες. Η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων αναφέρεται στη γένεση νέων και χρήσιμων λύσεων για τα προβλήματα, ενώ η εφαρμογή των επιλεγμένων λύσεων

στην αποτελεσματική τους εφαρμογή στην πράξη. Μόνο όταν η εφαρμογή αποδειχθεί ωφέλιμη, οι ιδέες θα χαρακτηριστούν καινοτόμες.

Το ζητούμενο αυτό της δημιουργικότητας σε ένα χώρο εργασίας παραπέμπει είτε σε διαστάσεις του κοινωνικού περιβάλλοντος είτε σε ψυχολογικούς παράγοντες των ατόμων που βιώνουν το περιβάλλον (Oldham, & Cummings, 1996, Talbot, 1993, West & Farr, 1990). Τέτοιοι παράγοντες έχουν μελετηθεί στο πλαίσιο της ευρύτερης ψυχολογίας και συνδέουν τη δημιουργική ατμόσφαιρα και παραγωγή στο χώρο εργασίας με ατομικά γνωρίσματα όπως το ιδιαίτερο γνωστικό στυλ, το ανοικτό μυαλό σε νέες εμπειρίες, την ύπαρξη εσωτερικών κυρίως κινήτρων, το ομαδοσυνεργατικό πνεύμα και βέβαια τα γνωρίσματα του δημιουργικού ηγέτη.

Οι περισσότερες, ωστόσο, έρευνες έχουν στραφεί στην αναζήτηση των διαδικασιών του κοινωνικού περιβάλλοντος που τελικά αναπτύσσεται στο χώρο εργασίας. Είναι και μεθοδολογικά προφανές ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται από το εργασιακό περιβάλλον ως προς τη δημιουργικότητα. Η ξεκάθαρη και κοινή θέσπιση στόχων και αποστολών, η ευκαιρία για να διαπράττονται λάθη και η άνεση για επιλογές με ρίσκο είναι κάποιοι παράγοντες που ευνοούν σε ατομικό επίπεδο τη δημιουργική δράση των εργαζομένων (Mumford, Whetzel & Reiter-Palmon, 1997, Tesluk, Farr & Klein, 1997). Η παρούσα εργασία, ωστόσο, θα επιμείνει στο χώρο εργασίας ως κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον, προκειμένου να διατυπωθούν υποθέσεις για τον έλεγχο αυτού ως προς τη δημιουργικότητα.

Από τους πρώτους επιστήμονες που ασχολήθηκαν με το δημιουργικό κοινωνικό περιβάλλον ήταν εκείνοι που ενδιαφέρονταν για τη δημιουργικότητα στις επιχειρήσεις. Ο Firestien (1996, 182-186) για να περιγράψει το κλίμα που πρέπει να επικρατεί σε έναν οργανισμό, προκειμένου να ενθαρρύνονται οι δημιουργικές επιδόσεις του προσωπικού, χρησιμοποιεί τους παράγοντες που μετρά το Climate for Creativity Questionnaire (Ekvall, 1996). Σημαντικό ρόλο παίζει καταρχήν η συναισθηματική εμπλοκή των μελών του οργανισμού στις λειτουργίες του. Το προσωπικό πρέπει να βρίσκει νόημα στην εργασία του, επενδύοντας έτσι μεγάλο ποσό ενέργειας. Έχει τη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών και αποφάσεων και συζητά εναλλακτικές λύσεις. Η επικοινωνία είναι ανοικτή και χαρακτηρίζεται από ευθύτητα. Αντί για το φόβο της απόρριψης ή της προσβολής, υπάρχει το αίσθημα της άνεσης και της αποδοχής. Στο χώρο εργασίας υπάρχει ζωντάνια και νέα πράγματα συμβαίνουν κάθε λίγο. Νέα πλάνα, προτάσεις, γεγονότα δημιουργούν το αίσθημα της έκπληξης και σπάνε τη μονοτονία

της ροής των γεγονότων με το συνήθη, τακτικό και αναμενόμενο τρόπο. Κυριαρχεί ο αυθορμητισμός και το χιούμορ που επιτρέπουν χαλαρές στιγμές έκφρασης προσωπικών αισθημάτων. Υπάρχει σύγκρουση και γόνιμη αντιπαράθεση μεταξύ ιδεών και όχι μεταξύ ανθρώπων, η οποία επιτρέπει την αξιολόγηση και σύνθεση των ιδεών. Αποφεύγονται συγκρούσεις ανάμεσα σε ανθρώπους και συναισθηματικές εντάσεις σε προσωπικό επίπεδο. Υπάρχει η δυνατότητα λήψης γρήγορων και άμεσων αποφάσεων που προλαβαίνουν τις εξελίξεις. Τέλος, η ευέλικτη οργάνωση των δράσεων και υπηρεσιών επιτρέπει τη δυνατότητα εύρεσης χρόνου για μη προσχεδιασμένες συζητήσεις και ανταλλαγές απόψεων και προτάσεων.

Οι παραπάνω παράγοντες δημιουργούν τις προϋποθέσεις για δημιουργική δράση του προσωπικού και προϋποθέτουν ηγετικές αρετές από τους υπευθύνους του οργανισμού. Ο ηγέτης σε ένα τέτοιο κλίμα αποβάλλει το αυταρχικό του στυλ και προσανατολίζεται σε ένα πιο οργανικό-συντονιστικό στυλ κατά τον Floistad (1993, 236-240), το οποίο χαρακτηρίζεται από τις εξής λειτουργίες: Ο ηγέτης αναθέτει εργασίες και μοιράζει υπευθυνότητες με παρεχόμενη ανατροφοδότηση, ενθαρρύνει την ανεξαρτησία αντί να ελέγχει διαρκώς, είναι ευέλικτος, συνενώνει τα επιμέρους σε μια ολότητα και έχει τη συναίσθηση ότι απώτερος στόχος του δεν είναι η προσωπική του επιτυχία αλλά να βοηθά τους άλλους να πετύχουν, κάτι που θα εγγυηθεί εξάλλου και τη δική του επιτυχία.

Τη σημασία και τα χαρακτηριστικά ενός δημιουργικού ηγέτη σημειώνει ο Basadur (1993) ως εξής: «Για να επιτύχει κανείς στη σύγχρονη εποχή του παγκοσμιοποιημένου ανταγωνισμού και των ταχύτατων αλλαγών, οι managers πρέπει να μάθουν πώς να διευθύνουν δημιουργικά. Οι δημιουργικές ηγετικές δεξιότητες περιλαμβάνουν την παρακίνηση των άλλων να μυσούνται στην επίλυση προβλημάτων, την παροχή συμβουλών, την από κοινού αντιμετώπιση των προβλημάτων με άλλους ώστε να εξασφαλίζεται η βοήθειά τους, και τη μεταβίβαση του ελέγχου προβλημάτων σε αυτούς... Οι λειτουργικοί ηγέτες πρέπει να μάθουν να διευθύνουν παρά να διοικούν, να γίνονται διευκολυντές και προπονητές παρά εντολείς διαταγών. Αντί να λένε στους άλλους τι και πώς να κάνουν κάτι, πρέπει να μάθουν να ρωτούν τους υφισταμένους τους, "Πώς μπορώ να χρησιμοποιήσω την εξουσία και την εμπειρία μου για να σε βοηθήσω να πετύχεις τους στόχους σου;"» (σ. 303)

Σχεδόν σε όλα τα μοντέλα υπάρχει το γνώρισμα της δημιουργικότητας ως πρωταρχικό για έναν ηγέτη. Πιο σύγχρονες προσεγγίσεις περιγράφουν το ιδεώδες του δημιουργικού ηγέτη (Politis, 2004, Rickards & Moger, 2000, Sternberg, Kaufman & Pretz, 2003). Επιλύει προβλήματα με

πρωτότυπους τρόπους, αντέχει σε εντάσεις και διφορούμενες καταστάσεις, σέβεται και επενδύει στην ατομικότητα κάθε εργαζομένου, δημιουργεί γνωστικές προκλήσεις, δείχνει αφοσίωση στους στόχους της επιχείρησης, αντιμετωπίζει με ευελιξία συγκρούσεις και αντιφάσεις, ανευρίσκει και ταυτοποιεί τα πιο κατάλληλα προβλήματα σε ασαφή πλαίσια ερεθισμάτων, καινοτομεί παίρνοντας ρίσκο, συνθέτει παλαιές και νέες δομές και διαδικασίες, αντιμάχεται την ομοιομορφία και τη μονότονη επανάληψη, παίρνει πρωτοβουλίες, χρησιμοποιεί το χιούμορ του και είναι εν γένει ανοικτός σε πολλαπλά επίπεδα και πλαίσια ερεθισμάτων.

Η δομή της επιχείρησης μπορεί επίσης να θέτει εμπόδια στη δημιουργική έκφραση των εργαζομένων. Ο στενός έλεγχος, οι αυστηρές δομές, η ανασφάλεια, η αυστηρή ιεραρχία, η γραφειοκρατία, η έλλειψη επικοινωνίας και ανταλλαγής ιδεών και οραμάτων, ο διαχωρισμός σε εξειδικεύσεις, η ακαμψία στην αναθεώρηση διαδικασιών και στόχων αποτελούν δομικά εμπόδια για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας (Williams & Yang, 1999). Αντίθετα, η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, ανοικτού σε κάθε ιδέα, με ενεργητικότητα, διαπροσωπικές δυναμικές επικοινωνίες, εστίαση σε ξεκάθαρους κοινούς στόχους και ποικιλία σε δεξιότητες και εμπειρία εδραιώνει αποτελεσματικό περιβάλλον για δημιουργική ομαδική εργασία (Isaksen & Lauer, 2002).

Ενδιαφέρον, τέλος, παρουσιάζουν οι παράγοντες που περιγράφει ο Csikszentmihalyi (1997, 330-336), οι οποίοι δείχνουν τη συμβολή του πεδίου στη δημιουργική εργασία: α) *Εξάσκηση*: Το περιβάλλον πρέπει να διαθέτει τη δυνατότητα εξάσκησης των ικανοτήτων των ατόμων, β) *Προσδοκίες*: Το κοινωνικό περιβάλλον προσδοκά από τα άτομα, σε ρεαλιστικές διαστάσεις, επιδόσεις υψηλού επιπέδου και εμπιστεύεται τις ικανότητές τους, γ) *Πηγές*: Οι πολυποίκιλες και εύκολα προσβάσιμες πηγές που παρέχει το περιβάλλον είναι απαραίτητες για να προσφέρει απαραίτητες γνώσεις και ερεθίσματα για τη δημιουργική δράση, δ) *Αναγνώριση*: Τα άτομα που δραστηριοποιούνται δημιουργικά χρειάζονται την αναγνώριση και αποδοχή από μέλη του πεδίου στο οποίο δρουν, αφενός για να συνεχίσουν τη δράση τους και αφετέρου για να προσανατολίζονται μέσα από αξιολογικές κρίσεις για το έργο τους, ε) *Ευκαιρία*: Πρέπει να παρέχονται ανάλογες ευκαιρίες εξάσκησης και αξιοποίησης των δημιουργικών ικανοτήτων, και στ) *Αμοιβή*: Τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική επιβράβευση βοηθά την άνθιση της δημιουργικότητας.

Ανακεφαλαιώνοντας τις παραπάνω τοποθετήσεις, φαίνεται ότι στο χώρο εργασίας που ευνοείται η δημιουργικότητα υπάρχουν συνθήκες ελεύθερης και προσωπικής παρέμβασης κάθε εργαζομένου. Ο τελευταί-

ος έχει εύκολη και άμεση πρόσβαση σε πηγές, διαθέτει χρόνο, γνωρίζει ότι οι πρωτοβουλίες του θα γίνουν αντικείμενο διαπραγμάτευσης, αισθάνεται την αυθεντική αναγνώριση και υποστήριξη από τους συμβούλους – ηγέτες, προκαλείται από νέους στόχους, είναι ανοικτός σε νέες εμπειρίες και συμπράττει στο δυναμισμό της επιχείρησης.

4. Ερευνητικά εργαλεία αξιολόγησης του δημιουργικού κλίματος σε χώρους εργασίας

Για τη μέτρηση – αξιολόγηση του δημιουργικού περιβάλλοντος έχουν σχεδιαστεί από διάφορους επιστήμονες ανάλογα εργαλεία – κλίμακες μέτρησης (Mathisen & Einarsen, 2004). Ίσως αυτό που έχει περισσότερο χρησιμοποιηθεί είναι το Creative Climate Questionnaire (CCQ) του Σουηδού Ekvall (1996), το οποίο μετρά τους εξής δέκα παράγοντες με πέντε στοιχεία τον καθένα (σύνολο πενήντα στοιχεία με τέσσερις δυνατότητες-κατηγορίες απαντήσεων το καθένα):

- *Πρόκληση*. Η συναισθηματική εμπλοκή των μελών του οργανισμού στις λειτουργίες του και τους στόχους. Το προσωπικό βρίσκει νόημα στην εργασία του και επενδύει μεγάλο ποσό ενέργειας.
- *Ελευθερία*. Η ανεξαρτησία στη συμπεριφορά που εκδηλώνει το προσωπικό. Σχεδιάζει και παίρνει πρωτοβουλίες και αποφάσεις.
- *Υποστήριξη των ιδεών*. Η προσεκτική και κατ' αρχήν θετική αποδοχή των ιδεών που προτείνονται.
- *Εμπιστοσύνη-Ανοικτότητα*. Η συναισθηματική ασφάλεια στις σχέσεις. Η επικοινωνία είναι ανοικτή και χαρακτηρίζεται από ευθύτητα.
- *Δυναμισμός-Ζωντάνια*. Νέα πλάνα, προτάσεις, γεγονότα δημιουργούν το αίσθημα της έκπληξης και σπάνε τη μονοτονία της ροής των γεγονότων με το συνήθη, τακτικό και αναμενόμενο τρόπο.
- *Παιχνιώδης ατμόσφαιρα-Χιούμορ*. Ο αυθορμητισμός και το χιούμορ που επιτρέπουν χαλαρές στιγμές έκφρασης προσωπικών αισθημάτων.
- *Διάλογος*. Η αλληλεπίδραση και αντιπαράθεση απόψεων, ιδεών ακόμα και διαφορετικών εμπειριών ή γνώσεων. Υπάρχει σύγκρουση μεταξύ ιδεών και όχι μεταξύ ανθρώπων.
- *Συγκρούσεις*. Οι συγκρούσεις όχι ανάμεσα σε ιδέες αλλά ανάμεσα

- σε ανθρώπους είναι ο μόνος αρνητικός παράγοντας του CCQ ως προς την ανάπτυξη δημιουργικού κλίματος σε έναν οργανισμό.
- *Ανάληψη ρίσκου.* Η ανοχή της αβεβαιότητας στον οργανισμό. Στις υψηλού ρίσκου επιχειρήσεις, οι αποφάσεις μπορούν να είναι άμεσες και γρήγορες.
 - *Χρόνος για ιδέες.* Το ποσό του χρόνου που μπορεί το προσωπικό να χρησιμοποιήσει (και χρησιμοποιεί) για την ανάπτυξη ιδεών.
 - *Σχετικά ανάλογες διαστάσεις αξιολογεί και το KEYS: Assessing the Climate for Creativity της Amabile (1996, 230-235).* Με αυτό οι εργαζόμενοι απαντούν σε ένα ερωτηματολόγιο 78 ερωτήσεων (με τέσσερις διαβαθμίσεις απαντήσεων), οι οποίες αναφέρονται στις εξής 10 κλίμακες:
 - *Κλίμακες του KEYS για την αξιολόγηση περιβαλλοντικών ερεθισμάτων για τη δημιουργικότητα:*
 1. Ενθάρρυνση από τον οργανισμό (την οργάνωση, τη λειτουργία, τον πολιτισμό της επιχείρησης),
 2. Ενθάρρυνση από επιβλέποντες,
 3. Υποστήριξη από ομαδοσυνεργατική εργασία,
 4. Ελευθερία,
 5. Επαρκείς πηγές,
 6. Εργασία που δημιουργεί προκλήσεις.
 - *Κλίμακες του KEYS για την αξιολόγηση περιβαλλοντικών εμποδίων για τη δημιουργικότητα:*
 1. Εμπόδια από τον οργανισμό (την οργάνωση, τη λειτουργία, τον πολιτισμό της επιχείρησης),
 2. Εργασιακή πίεση.
 - *Κλίμακες του KEYS για την αξιολόγηση των προϊόντων της εργασίας:*
 1. Δημιουργικότητα,
 2. Παραγωγικότητα.
 - Ένα τρίτο εργαλείο είναι το Siegel Scale of Support for Innovation (SSSI, Siegel & Kaemmerer, 1978) το οποίο είναι βασισμένο σε πέντε διαστάσεις που ευνοούν την καινοτόμα δράση σε έναν εργασιακό χώρο:
 - *Ηγεσία.* Ο ρόλος του ηγέτη σε μια επιχείρηση είναι καθοριστικός στην υποστήριξη, την εισαγωγή και ανάπτυξη νέων ιδεών και στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων.
 - *Κυριότητα.* Υπάρχει αφοσίωση στην εργασία και πεποίθηση κοινής αποδοχής πρωτότυπων ιδεών που παράγονται από κάποιον.
 - *Κανόνες διαφοροποίησης.* Υπάρχει θετική στάση απέναντι σε διαφοροποιήσεις, ενισχύοντας την αυτονομία και την προσωπική παρέμβαση.
 - *Συνεχής ανάπτυξη.* Υπάρχει διαρκής αναζήτηση νέων στόχων, συμβαίνουν αλλαγές όταν τίθενται βασικά ζητήματα και αναζητούνται εναλλακτικές λύσεις.

- *Συνέπεια*. Υπάρχει συνέπεια ανάμεσα στους στόχους και τις διαδικασίες.

5. Κριτική θεώρηση: ανάγκη δομικών αλλαγών για μια δυναμική προσέγγιση

Τα παραπάνω ερευνητικά εργαλεία έχουν προκύψει από παραγοντικές αναλύσεις στη βάση των διαστάσεων που καταμετρούν για τη διάγνωση της δημιουργικότητας σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Η έμφαση δίνεται σε αρχές λειτουργίας της επιχείρησης και στο κλίμα που αναπτύσσεται είτε ανάμεσα στους εργαζομένους είτε ανάμεσα σε αυτούς και τους ηγέτες – προϊσταμένους τους. Οι ποικίλες διαστάσεις που ευνοούν το δημιουργικό κλίμα (Hunter, Bedell & Mumford, 2005) ανέκυψαν από πλήθος θεωρητικών μελετών σχετικά με τους περιβαλλοντικούς – κοινωνικούς παράγοντες που ευνοούν ή εμποδίζουν την καλλιέργεια και έκφραση της δημιουργικότητας.

Οι μετρήσεις βασίζονται στις υποκειμενικές εκτιμήσεις των εργαζομένων για το κλίμα που βιώνουν. Οι ίδιοι, ωστόσο, αποτελούν μέρος αυτού: έναν από τους πολλούς παράγοντες που αλληλεπιδρώντας μεταξύ τους διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον. Με άλλα λόγια τους ζητείται να παρατηρήσουν και να εκτιμήσουν το πεδίο το οποίο επηρεάζουν και οι ίδιοι. Οι δείκτες όμως των εργαλείων εξαντλούνται στην αναζήτηση των χαρακτηριστικών ως προϋποθέσεων για τη δημιουργική δράση των εργαζομένων και δεν αγγίζουν την ίδια την δράση τους στο χώρο εργασίας ως τελικό αποτέλεσμα. Μόνο στο KEYS υπάρχουν δύο δείκτες – οι δύο τελευταίοι – με τους οποίους οι εργαζόμενοι εκτιμούν και αξιολογούν την επιχείρησή τους γενικότερα ως προς τη δημιουργική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Και πάλι όμως δεν στρέφονται στο παραγωγικό αποτέλεσμα των ίδιων των υποκειμένων.

Η θέαση της δημιουργικότητας σε ολιστικό πλαίσιο αναδεικνύει την αδυναμία κατάτμησης του φαινομένου σε πέντε ή δέκα παράγοντες, η θετική παρουσία των οποίων θα επέφερε και το δημιουργικό αποτέλεσμα. Οι παράγοντες που επιδρούν στο τελικό αποτέλεσμα δεν είναι μόνο αρκετοί (αντικειμενικοί και υποκειμενικοί, κοινωνικοί και ψυχολογικοί) αλλά διαμορφώνουν ένα πολύπλοκο πεδίο αλληλεπίδρασης μεταξύ τους, το οποίο δεν μπορεί να ελεγχθεί με γραμμικές αναλύσεις. Το απλό αποτέλεσμα στο εργασιακό περιβάλλον είναι προϊόν πολύπλοκων στη

μελέτη τους διαδραστικών και αλληπάλληλων αλληλεπιδράσεων που χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα ως προς το αποτέλεσμα.

Υπάρχει έτσι ανάγκη για μια πιο δυναμική προσέγγιση του δημιουργικού περιβάλλοντος ενός εργασιακού χώρου. Σ' αυτή την προσέγγιση:

- Η αναζήτηση θα στρέφεται όχι μόνο στη διάγνωση παραγόντων που ευνοούν τη δημιουργικότητα αλλά και στο αποτέλεσμα που τελικά επέρχεται και συμπυκνώνει τις αλληλεπιδράσεις των παραγόντων αυτών. Η διττή αυτή προσέγγιση διασφαλίζει τη σύνδεση των προς εξέταση παραγόντων με το αποτέλεσμα που πράγματι φέρνουν. Ελέγχει από τη μία μεριά την από μεθοδολογικής φύσης ελλιπή ως προς την πολυπλοκότητά της αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος και από την άλλη μεριά την εσωτερική εγκυρότητα των χαρακτηριστικών αυτών ως προς το κριτήριο του αποτελέσματος.
- Η αναζήτηση θα στρέφεται όχι μόνο στις αντιλήψεις, τις αναπαραστάσεις των ατόμων σχετικά με το περιβάλλον που βιώνουν, αλλά και στη δική τους προσωπική συμμετοχή και συμβολή σε αυτό. Η δημιουργικότητα ενός κλίματος εργασίας αφορά και σε συνθήκες που προκαλούν και αναδεικνύουν τη δημιουργική έκφραση των εργαζομένων, οι οποίοι με τη σειρά τους ανατροφοδοτούν το περιβάλλον. Το δημιουργικό αποτέλεσμα δεν έχει να κάνει μόνο με καινοτομίες σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας αλλά και με τους ίδιους τους εργαζόμενους ως πρόσωπα. Η ολιστική αυτή θέαση της δημιουργικότητας (βλ. και στο: Κούσουλας, 2003, 2004α) που δεν διακρίνει το προϊόν από το δημιουργό του, τις διαδικασίες και το περιβάλλον αναδεικνύει την ανάγκη ένταξης στον ορισμό του δημιουργικού κλίματος εργασίας την έννοια της προσωπικής ανάπτυξης μέσα από τη δημιουργική δράση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, οι διαστάσεις πρόσωπο – διαδικασίες – προϊόν συνεξετάζονται συγχρονικά στη διαμόρφωση του δημιουργικού κλίματος.

Ο σχεδιασμός έτσι ενός δυναμικού μοντέλου για την αξιολόγηση του δημιουργικού κλίματος σε μια σχολική μονάδα ως χώρος εργασίας θα βασιστεί στον παρακάτω λειτουργικό ορισμό:

Το κλίμα σε μια σχολική μονάδα είναι δημιουργικό, όταν επιτρέπει στα μέλη του διδακτικού και επιστημονικού προσωπικού (στελέχη και «εκτελεστές»):

- να παράγουν και να εφαρμόζουν νέες και αποτελεσματικές ιδέες

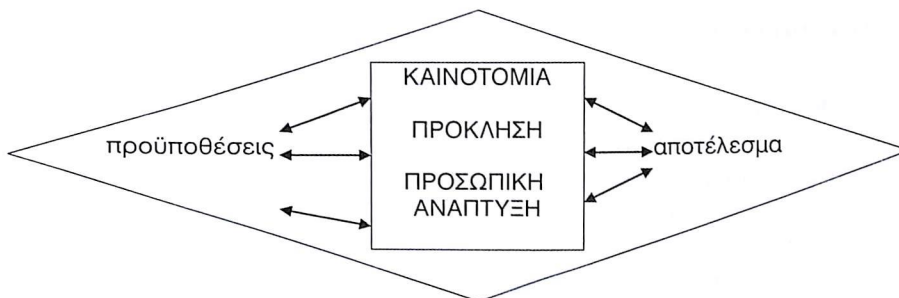
ως προς την φύση της εργασίας τους (ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ)

- να αντιμετωπίζουν την εργασία τους ως πρόκληση (ΠΡΟΚΛΗΣΗ)
- να ανατροφοδοτούνται από αυτή ως προς τις προσωπικές τους ανάγκες ως άνθρωποι. (ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ)

Οι τρεις διαστάσεις καινοτομία – πρόκληση – προσωπική ανάπτυξη δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, όπως και καμία επιμέρους διάσταση με όποια άλλη. Αντίθετα διαχέεται η μία μέσα στην άλλη. Μπορούν να προσεγγιστούν ως συγχρονική μελέτη του προϊόντος (καινοτομία), των διαδικασιών (πρόκληση) και των ατόμων (προσωπική ανάπτυξη), διαστάσεις που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαμορφώνουν τελικά το δημιουργικό κλίμα. Ο διαχωρισμός τους επιτρέπει το μεθοδολογικό έλεγχό τους σε μια προοπτική ωστόσο που να τις επανασυνθέτει σε ένα όλον που αποτελεί τελικά το δημιουργικό κλίμα. Ο έλεγχος θα γίνει σε δύο επίπεδα: αυτό της εισαγωγής (input) και εξαγωγής (output) στοιχείων: προϋποθέσεις και αποτελέσματα, με την ουσιαστική – δυναμική – διαφορά ότι προϋποθέσεις και αποτελέσματα εναλλάσσονται ή και αποτελούν ταυτόχρονα σημεία εισόδου και εξόδου στο σύστημα.

Σχεδιάγραμμα 1.

Απλή σχηματική παράσταση της προσέγγισης του δημιουργικού κλίματος: οι διαστάσεις της καινοτομίας, της πρόκλησης και της προσωπικής ανάπτυξης διαμορφώνονται και διαμορφώνουν προϋποθέσεις και αποτελέσματα.



Το μοντέλο που διαμορφώνεται δεν είναι αλληλεπιδραστικό: δεν υπάρχουν μεταβλητές ή υποσυστήματα τα οποία επιδρούν το ένα στο άλλο. Δεν είναι και γραμμικό: δεν υπάρχει μια αλληλουχία επιδράσεων ή

βημάτων που οδηγούν στο τελικό ζητούμενο. Είναι μάλλον περιγραφικό ολιστικό μοντέλο: κάθε του σημείο μπορεί να επηρεάσει απροσδιόριστα οποιοδήποτε άλλο, ή και να εναλλαχθεί ή και να ταυτιστεί μ' αυτό.

6. Ταυτοποίηση διαστάσεων και δεικτών για την αξιολόγηση του δημιουργικού κλίματος της σχολικής μονάδας ως χώρου εργασίας

Το ζητούμενο τώρα είναι να ταυτοποιηθούν οι τρεις διαστάσεις ως προς τις προϋποθέσεις και τα αποτελέσματά τους. Μια τέτοια απόπειρα παραπέμπει σε διεπιστημονική μελέτη των θεωρητικών τους βάσεων. Η καινοτομία στη σχολική μονάδα προσδιορίζεται από την ψυχοκοινωνιολογία, τη διδακτική μεθοδολογία και τη σχολική ψυχολογία. Η πρόκληση στο χώρο εργασίας προσδιορίζεται από τη διοίκηση και οργάνωση επιχειρήσεων, τις έρευνες για τη δημιουργικότητα και τις διαδικασίες που τη διέπουν στο χώρο εργασίας. Η προσωπική ανάπτυξη, τέλος, παραπέμπει στην ψυχολογία της προσωπικότητας.

Προκειμένου να διαμορφωθεί ένα έγκυρο ως προς το περιεχόμενο μοντέλο, θα αξιοποιηθούν οι παρακάτω σχετικές θεωρητικές και ερευνητικές βάσεις, που γίνονται αποδεκτές για τους λόγους που θα αναφερθούν σε κάθε περίπτωση.

6.1. Καινοτομία

Είναι η παραγωγή και εφαρμογή νέων και αποτελεσματικών ιδεών και λύσεων στη σχολική μονάδα από το προσωπικό (διδακτικό και επιστημονικό, κάθε θέσης). Αντικατοπτρίζει το «προϊόν» της δημιουργικότητας, το αποτέλεσμα της δημιουργικής εργασίας και τον αντίκτυπό της στη λειτουργία της μονάδας, αλλά ταυτόχρονα ανατροφοδοτεί τις προϋποθέσεις για μια τέτοιας φύσης εργασία και συμπεριφορά.

Για την ταυτοποίηση και το μεθοδολογικό έλεγχο της διάστασης της καινοτομίας θα χρησιμοποιηθεί η προσέγγιση της δημιουργικής επίλυσης του προβλήματος (Creative Problem Solving). Η δημιουργική πορεία επίλυσης ενός προβλήματος έχει περιγραφεί από τους μελετητές ως αλληλουχία σταδίων (Δες περιγραφές σχετικών μοντέλων στα: Dacey and

Lennon, 1998, σ. 172-186, Feldhusen, 1993, σ. 39-42, Ξανθάκου & Καϊλα, 2002, Runco, 1994). Σε όλα σχεδόν τα προτεινόμενα μοντέλα μπορούμε να διακρίνουμε 4 βασικά στάδια:

1. *Εντοπισμός προβλήματος*. Πρωταρχικό ρόλο παίζει η ανεύρεση, ο εντοπισμός κενών, ασαφειών, προβλημάτων σε ένα πολύπλοκο ή πλούσιο σε ερεθίσματα πεδίο, το οποίο συχνά από τη φύση του είναι ασαφές σε ορισμένες πλευρές του. Ζητούμενο είναι η εστίαση στις σωστές ή πολύπλευρες διαστάσεις του με προσανατολισμό που δείχνει ευελιξία και πρωτοτυπία σκέψης. Στη σχολική μονάδα δεν κυλούν όλα ως συνήθως, αντίθετα ευνοείται η δημιουργία προβληματισμών γύρω από το «τι δεν πάει καλά». Ο εντοπισμός προβλημάτων θεωρείται κεντρικής σημασίας διαδικασία για τη δημιουργική σκέψη (Runco, 1994).

2. *Εξερεύνηση προβλήματος*. Το πρόβλημα ταυτοποιείται, προσδιορίζονται πιθανές αιτίες, εναλλακτικές πηγές που το προκαλούν, αποσαφηνίζονται οι στόχοι της περαιτέρω μελέτης του και γίνεται επαρκής έρευνα για τα δεδομένα που το απαρτίζουν. Αντί να προτιμηθούν έτοιμες, «πάγιες» λύσεις, γίνεται προσπάθεια επαναπροσδιορισμού των συνθηκών και δόμησης των επιμέρους προβληματικών καταστάσεων.

3. *Γένεση ιδεών – λύσεων*. Παράγονται πολλαπλές εναλλακτικές λύσεις χωρίς κατ' αρχήν να αξιολογηθούν, διατυπώνονται διαφορετικές και πρωτότυπες ιδέες. Πριν δοθεί μία λύση υπάρχει και ο χρόνος και ο προσανατολισμός να προταθούν και να ελεγχθούν ποικίλες πιθανές δυνατότητες και λύσεις.

4. *Εφαρμογή και αξιολόγηση λύσεων*. Επιλέγονται κάποιες ή κάποια λύση, σχεδιάζεται σενάριο εφαρμογής και τελικά εφαρμόζεται. Αξιολογούνται τα αποτελέσματα των εφαρμογών ως προς τους αρχικούς στόχους και ως προς τα αναμενόμενα οφέλη, και η τελική λύση αναπροσαρμόζεται από την εμπειρία της εφαρμογής.

6.2. Πρόκληση

Το προσωπικό μιας σχολικής μονάδας αισθάνεται ως πρόκληση την εργασία του, όταν υπάρχουν διεργασίες σε αυτήν που του προσφέρουν τις δυνατότητες να εκφράζεται δημιουργικά, να θέτει νέους στόχους, να συμμετέχει σε νέα πλάνα εργασίας και να ενθαρρύνεται να διατυπώνει και να δοκιμάζει πρωτοβουλίες. Οι διεργασίες αυτές μπορούν να αναζητηθούν σε τέσσερις οντολογικούς άξονες: *Ποιος* δημιουργεί προκλήσεις, *πώς*, *γιατί* και *τι* προκλήσεις;

- *(Ποιος;)* Συνεργασία – Ηγεσία. Στη σχολική μονάδα τα πρόσωπα που θέτουν προκλήσεις είναι οι συνάδελφοι και ο διευθυντής-ηγέτης. Η ομαδικότητα στις δημιουργικές εργασίες έχει πράγματι αποδειχθεί ευνοϊκός παράγοντας για δημιουργική συμπεριφορά (Oldham & Cummings, 1996, Pirola-Merlo & Mann, 2004) ενώ ο ρόλος ενός πεδίου επικοινωνίας των δημιουργικών ιδεών είναι καταλυτικός (Csikszentmihalyi, 1997). Ο ρόλος επίσης του δημιουργικού ηγέτη είναι καταλυτικός (Basadur, 1993, Politis, 2004, Rickards & Moger, 2000, Σαΐτης, 2002, Sternberg, Kaufman & Pretz, 2003).
- *(Πώς;)* Αυτονομία – Ευελιξία. Το κλίμα στο χώρο εργασίας δημιουργεί προκλήσεις, όταν υπάρχει ελευθερία στις επιλογές και κάθε εργαζόμενος έχει δεδομένα περιθώρια αυτονομίας (Amabile, 1996, Ekvall, 1996). Σε αυτή την περίπτωση οι δομές στο χώρο εργασίας δεν είναι άκαμπτες, αλλά κυριαρχεί η ευελιξία κατά τη λήψη αποφάσεων και την προσαρμογή σε νέες συνθήκες (Ανδρέου, 1999, Gerwin, 1993).
- *(Τι;)* Ερεθίσματα – πηγές. Η συνεχής ροή πληροφοριών σχετικά με νέες μελέτες, προτάσεις, έρευνες και εφαρμογές αποτελεί βάση για το περιεχόμενο των προκλήσεων. Τα γνωστικά αυτά ερεθίσματα συντηρούν ενός είδους νοητική εγρήγορση γύρω από την εργασία και την αναθεώρηση στόχων (Klein, Conn & Sorra, 2001). Απαραίτητος παράγοντας παράλληλα είναι η εύκολη πρόσβαση σε πηγές και υλικό σχετικό, που θα στηρίξουν το σχεδιασμό και την εφαρμογή νέων ιδεών (Amabile et al., 1996, Dougherty & Hardy, 1996).
- *(Γιατί;)* Στόχοι. Οι ξεκάθαροι στόχοι, ο σαφής προσανατολισμός σε ευρύτερες ή επιμέρους επιλογές κοινώς αποδεκτές, καθώς και η ρητή εστίαση στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα αποτελούν παράγοντες που νοηματοδοτούν και αναδύουν προκλήσεις στο εργασιακό περιβάλλον (Amabile et al., 1996, Tesluk, Farr, & Klein, 1997).

Με βάση την παραπάνω ανάλυση διαμορφώνονται οι εξής δείκτες για την διάσταση της «Πρόκλησης»:

1. *Θετική συνεργασία.* Το κλίμα στη σχολική μονάδα ευνοεί τη συνεργασία ανάμεσα στους συναδέλφους. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις επιτρέπουν την ανταλλαγή ιδεών, ακόμα και την έντονη συζήτηση διαφορών και συχνά καλούνται ομάδες εκπαιδευτικών να συνεργαστούν πάνω σε ένα κοινό πρόγραμμα δράσης. Οι συνάδελφοι υποδέχονται κατ' αρχήν θετικά τις πρωτοβουλίες των άλλων έστω και αν αυτές ξενίζουν.

2. *Ηγεσία που εμπνέει*. Οι προϊστάμενοι ενισχύουν τις πρωτοβουλίες για καινοτόμες εφαρμογές, αποτελούν πρότυπο δημιουργικής εργασίας και αποδέχονται τη συζήτηση πάνω σε όλα τα θέματα. Σχεδιάζουν και οργανώνουν προγράμματα, θέτοντας προκλήσεις στους εκπαιδευτικούς, από τους οποίους έχουν ξεκάθαρες προσδοκίες. Ενδιαφέρονται τόσο για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας όσο και για την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

3. *Αυτονομία-Ελευθερία*. Ενθαρρύνονται οι ατομικές πρωτοβουλίες και οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται παρακινημένοι να παρεμβαίνουν με το προσωπικό τους στυλ στην εργασία τους. Όλες οι ιδέες εκφράζονται ελεύθερα και δεν επικρατεί κλίμα αρνητικής κριτικής.

4. *Διακύβευση – Ευελιξία*. Το κλίμα ενθαρρύνει την ανάληψη σταθισμένου ρίσκου. Τα λάθη και οι αποτυχίες μπορούν να γίνουν αποδεκτές όταν εκτιμάται η προσπάθεια και γίνονται αφορμές για δημιουργική αξιοποίησή τους. Υπάρχει ευελιξία στην εφαρμογή εναλλακτικών λύσεων και γενικά οι δομές δεν εμποδίζουν με την ακαμψία τους την εφαρμογή πρωτότυπων και ασυνήθιστων ιδεών.

5. *Νοητική εγρήγορση*. Στη σχολική μονάδα υπάρχουν τυπικές και άτυπες διαδικασίες στις οποίες γίνεται ανταλλαγή απόψεων σχετικά με το αντικείμενο εργασίας. Υπάρχει πάντα επαρκής ενημέρωση για ό,τι νέο ανακύπτει σχετικά από την επιστημονική και κοινωνική ζωή και το κλίμα είναι αισιόδοξο.

6. *Επάρκεια πηγών*. Οι εκπαιδευτικοί δεν αισθάνονται πίεση χρόνου για να εκπληρώσουν την εργασία τους, βρίσκουν εύκολα και άμεσα τις αναγκαίες πηγές και το υλικό που χρειάζονται, ενώ όταν τους ζητείται να εφαρμόσουν νέα προγράμματα, τους παρέχονται όλες οι αναγκαίες πληροφορίες και πηγές. Όταν έχουν μια νέα ιδέα, μπορούν να επενδύσουν σε αυτή, καθώς έχουν τη δυνατότητα να ανατρέξουν σε πηγές άντλησης πληροφοριών και υλικού.

7. *Ξεκάθαροι στόχοι*. Στη σχολική μονάδα υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι και προτεραιότητες που μοιράζονται όλοι. Τίθενται πλάνα εφαρμογής και συζητούνται οι άμεσοι και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι με έμφαση στην καινοτομία. Υπάρχει γενικά προσανατολισμός στη δημιουργική εργασία.

Ο διαχωρισμός των παραπάνω επτά δεικτών είναι μόνο μεθοδολογικός, προκειμένου να προσεγγιστεί ερευνητικά η διάσταση της πρόκλησης. Στη ροή της εργασίας καθένας από τους παραπάνω δείκτες λειτουργεί οσμωτικά ως προς τους άλλους και ουσιαστικά αποτελεί το αποτέλεσμα αλλά και την αιτία πολλαπλών και πολυεπίπεδων αλληλεπιδράσεων.

6.3. Προσωπική ανάπτυξη

Το ζητούμενο της προσωπικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών στο χώρο εργασίας τους έχει να κάνει με τη σταδιακή και συνεχή εκπλήρωση των πάσης φύσεως αναγκών τους. Για την ανάδειξη των δεικτών προσωπικής ανάπτυξης θα ανατρέξουμε στην ιεραρχική θεωρία αναγκών του A. Maslow (Huitt, 2004, Maslow, 1962, 1968, Maslow & Lowery, 1998) καθώς η θεωρία του συνδέει την ανάπτυξη της προσωπικότητας με την έννοια της δημιουργικότητας, προσεγγίζοντας τη δημιουργική έκφραση του ανθρώπου ως ένδειξη αυτοπραγμάτωσης. Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια αναζητούνται τρόποι αξιοποίησης της θεωρίας αυτής γενικότερα στη διοίκηση των επιχειρήσεων (Cooke, Mills & Kelley, 2005, Maslow, 1998, Tischler, 2002) καθώς ο ίδιος ο Maslow ανέδειξε τη διάσταση της προσωπικής υγείας και ολοκλήρωσης των εργαζομένων ως προϋπόθεση για την υγιή και αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων (Maslow & Stephens, 2000). Η εκπλήρωση των αναγκών των εργαζομένων ως προσωπών ανατροφοδοτεί αλλά και ανατροφοδοτείται από τη δράση τους στο χώρο εργασίας και τη συνολικότερη πορεία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την αρχική θεωρία του Maslow (1962) υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών που προσπαθεί να καλύψει ο άνθρωπος στην πορεία της προσωπικής του ανάπτυξης.

1. *Φυσιολογικές ανάγκες*, όπως το φαγητό, ο ύπνος, η υγεία που συμβάλλουν στην βιολογική επιβίωση.
2. *Ασφάλεια*. Ανάγκες για αποφυγή άμεσων κινδύνων ζωής.
3. *Αποδοχή* – ένταξη. Ανάγκη ένταξης σε ομάδες με συναισθηματική αποδοχή.
4. *Εκτίμηση*. Ανάγκη επίτευξης στόχων και κοινωνικής αποδοχής.
5. *Αυτοπραγμάτωση*. Επίτευξη όλων των δυνατοτήτων που έχει μέσα του κάθε άνθρωπος.

Σχετικά με την προσωπική ανάπτυξη μέσα από τη δημιουργικότητα στο χώρο εργασίας στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας θα παραληφθούν τα δύο πρώτα επίπεδα αναγκών, καθώς η κάλυψη αυτών των αναγκών θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για τυχόν δημιουργική έκφραση και περαιτέρω προσωπική ανάπτυξη. Επιπλέον, η έννοια της αποδοχής μπορεί να συνεξεταστεί με αυτή της εκτίμησης, καθώς στη σχολική μονάδα η αποδοχή από το κοινωνικό περιβάλλον και η ομαλή ένταξη σε αυτό σχετίζεται με την ανάγκη της εκτίμησης και της κοινωνικής αναγνώρισης του έργου των εκπαιδευτικών. Επομένως διαμορφώνονται δύο δείκτες για τη διάσταση της «προσωπικής ανάπτυξης»:

1. *Αποδοχή και εκτίμηση.* Ο χώρος της σχολικής μονάδας είναι οικείος για τους εκπαιδευτικούς. Η εργασία τους σε αυτόν ενισχύει την αυτοεκτίμησή τους, συμβάλλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και αισθάνονται κοινωνική αποδοχή.

2. *Αυτοπραγμάτωση.* Μέσα από την εργασία τους οι εκπαιδευτικοί παίρνουν έντονη ανατροφοδότηση και αισθάνονται εσωτερική ικανοποίηση, έχοντας το αίσθημα της δημιουργικής εργασίας. Η εργασία τους αποτελεί έναν από τους πιο δημιουργικούς τομείς της ζωής τους και μέσα από αυτή εκπληρώνουν αρκετές προσωπικές τους ανάγκες ως άνθρωποι γενικότερα.

6.4. Συνολική εικόνα των δεικτών

Οι δείκτες συνεπώς ενός δυναμικού μοντέλου για την αξιολόγηση του δημιουργικού κλίματος της σχολικής μονάδας ως χώρου εργασίας διαμορφώνονται ως εξής:

A. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

1) Εντοπισμός προβλημάτων, 2) Εξερεύνηση προβλημάτων, 3) Γένεση ιδεών – λύσεων, 4) Εφαρμογή – αξιολόγηση ιδεών,

B. ΠΡΟΚΛΗΣΗ

5) Θετική συνεργασία, 6) Ηγεσία που εμπνέει, 7) Επάρκεια πηγών, 8) Ξεκάθαροι στόχοι, 9) Αυτονομία – Ελευθερία, 10) Νοητική εγρήγορση, 11) Ευελιξία – Διακύβευση,

Γ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

12) Αποδοχή – Εκτίμηση, 13) Αυτοπραγμάτωση.

Οι παραπάνω 13 δείκτες θα πρέπει να αξιολογηθούν, όπως εξηγήθηκε νωρίτερα, και ως προϋποθέσεις και ως αποτελέσματα. Με άλλα λόγια θα διερευνώνται τόσο οι αιτιάσεις των εκπαιδευτικών για το σχολικό περιβάλλον όσο και το αποτέλεσμα της εργασίας τους σε αυτό. Το αποτέλεσμα ανατροφοδοτεί τις προϋποθέσεις του, έτσι ώστε τελικά να μην μπορεί να διαχωριστεί από αυτές.

Επιπλέον πρέπει να αναζητηθούν οι συσχετίσεις ανάμεσα στις τρεις ευρύτερες διαστάσεις. Το καινοτόμο «προϊόν» της εργασιακής δράσης δεν μπορεί να διαχωριστεί από τις διεργασίες που διέπουν αυτή τη δράση (πρόκληση) ούτε και από την προσωπική βίωση της εργασίας από τους εκπαιδευτικούς. Το δημιουργικό σχολικό κλίμα διαμορφώνεται από το πλήθος των αλληλεπιδράσεων όλων αυτών των υποσυστημάτων και μάλιστα με τρόπο που δεν είναι γραμμικά ελέγξιμος. Οι τρεις αυτές δια-

στάσεις, συνεπώς, συμβάλλουν ισότιμα στον τελικό καθορισμό σε ποσοτική μετρήσιμη βάση του κλίματος. Ο έλεγχος σε κάθε διαφορετική περίπτωση των επιμέρους διαστάσεων σε μια σχολική μονάδα είναι δυνατόν να αναδείξει σημεία που έλκουν το σύστημα προς τη μια ή την άλλη κατεύθυνση.

7. Συζήτηση: Αλλαγή σε επίπεδο σχολικής μονάδας

Οι εκπαιδευτικές αλλαγές σήμερα δεν αναζητούνται τόσο σε επίπεδο κεντρικής μεταρρύθμισης, όσο σε αυτό κάθε σχολικής μονάδας χωριστά (Fullan, 1994). Αναζητούνται τρόποι παρέμβασης στη σχολική μονάδα προκειμένου να εφαρμοστούν καινοτόμες εκπαιδευτικές πρακτικές και να σημειωθούν αλλαγές σε πολλαπλά επίπεδα: της διδακτικής πράξης, της διοίκησης, των διαπροσωπικών σχέσεων και της συνεργασίας των εκπαιδευτικών, της λειτουργικής ένταξης της μονάδας στην τοπική κοινωνία, της ρύθμισης σχολικών κανόνων και αξιών, της εξασφάλισης χωροχρονικών συνθηκών ασφαλούς λειτουργίας και βέβαια της αλλαγής του σχολικού κλίματος και της κουλτούρας που κυριαρχεί σε αυτό.

Πράγματι, σύγχρονες παρεμβάσεις σε διάφορα εκπαιδευτικά συστήματα (Κολιάδης, 2002) δείχνουν ότι η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού συστήματος που γίνεται σε επίπεδο σχολικής μονάδας μπορεί να διαμορφώσει συνθήκες αλλαγών σε αυτές (Hargreaves, Lieberman, Fullan & Hopkins, 1998). Κυρίαρχος παράγοντας ασφαλώς είναι ο εκπαιδευτικός, ο οποίος επενδύει την εργασιακή του ταυτότητα στη λειτουργία του σχολείου και είναι συνδιαμορφωτής του σχολικού κλίματος. Βασικό γνώρισμα του τελευταίου είναι η δημιουργικότητα που ευνοεί την καινοτομία, καθιστά πρόκληση την ανάληψη εργασίας και ενισχύει την προσωπική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Η απόπειρα αξιολόγησης αυτού του κλίματος αποτελεί δύσκολη πρόκληση, αφενός διότι απαιτείται ο εννοιολογικός προσδιορισμός της δημιουργικότητας και αφετέρου διότι η τελευταία δεν είναι ένας παράγοντας κανονιστικά ελέγξιμος. Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια μιας δυναμικής προσέγγισης του δημιουργικού φαινομένου στο χώρο εργασίας με στόχο την ανάδειξη μετρήσιμων δεικτών για την αξιολόγηση του δημιουργικού σχολικού κλίματος. Οι δείκτες αυτοί προδιαγράφουν την κατασκευή ενός ερευνητικού εργαλείου, το οποίο ύστερα από

τους ελέγχους εγκυρότητας και αξιοπιστίας είναι δυνατόν να αξιοποιηθεί ερευνητικά στην αναζήτηση μεταβλητών που ευνοούν αλλαγές σε μια σχολική μονάδα με επίκεντρο τον εργαζόμενο εκπαιδευτικό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context*. Colorado: Westview Press.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson N.R., & West, M.A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Ανδρέου, Α. (1999) *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*, Αθήνα, Νέα Σύνορα.
- Basadur, M. (1993). Impacts and outcomes of creativity in organizational settings. Στο: S. G. Isaksen, M. C. Murdock, R. L. Firestien, and D. J. Treffinger. (Eds.), *Nurturing and developing creativity: Emergence of a discipline* (pp. 278-313), Norwood, NJ: Ablex.
- Cooke, B. Mills, A.J. & Kelley, E.S. (2005). Situating Maslow in cold war America: A econtextualization of management theory, *Group & Organization Management*, 30 (2), 129-152.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperPerennial.
- Dacey, J.S. & Lennon, K.H. (1998). *Understanding Creativity. The interplay of Biological, Psychological and Social Factors*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dougherty, D. & Hardy, C. (1996). Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems. *The Academy of Management Journal*, 39,(5), 1120-1153.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Feldhusen, J.F. (1993). A conception of creative thinking and creativity training. Στο: S. G. Isaksen, M. C. Murdock, R. L. Firestien, & D. J. Treffinger. (Eds.), *Nurturing and developing creativity: Emergence of a discipline* (pp. 31-50). Norwood, NJ: Ablex.

- Firestien, R.L. (1996). *Leading on the creative edge: gaining competitive advantage through the power of creative problem solving*. Colorado: Pinon Press.
- Floistad, G. (1993). Creativity, past, present, and future: a philosophical perspective. In: S. G. Isaksen, M. C. Murdock, R. L. Firestien, and D. J. Treffinger (Eds.), *Understanding and recognizing creativity: Emergence of a discipline* (pp. 202-246), Norwood, NJ: Ablex.
- Fullan, M. (1994). *Change forces: probing the depths of educational reform*, New York: Taylor and Francis.
- Gerwin D. (1993). Manufacturing flexibility: a strategic perspective. *Management Science*, 39(4), 395-410.
- Glatter, R, Preedy, M., Riches, C. & Masterson, M. (Eds). (1988). *Understanding School Management*. Bristol: Open University Press.
- Gonder, P.D. & Hymes, D. (1994). *Improving school climate and culture*, Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Hargreaves, A., Lieberman, A., Fullan, M. & Hopkins, D. (Eds), (1998). *International handbook of educational change*. Part 1 and 2. London: Kluwer Academic Publishes.
- Huitt, W. (2004). *Maslow's hierarchy of needs*. Educational Psychology Interactive, Valdosta, GA: Valdosta State University.
- Hunter, S.M., Bedell, K.E. & Mumford, M.D. (2005). Dimensions of creative climate: a general taxonomy. *The Korean journal of thinking & problem solving*, 15(2), 97-116.
- Isaksen, S.G. & Lauer, K.J. (2002). The climate for creativity and change in teams. *Creativity and Innovation Management*, 11(1), 74-86.
- Klein, K.J., Conn, A.B. & Sorra, J.S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 811-824.
- Κολιάδης, Ε. (επ.) (2002). *Μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης για τη διασφάλιση της επιτυχίας. (Πρόγραμμα Qual-Impact)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κούσουλας, Φ. (2003). *Η επίδραση της διαθεματικής διδασκαλίας στην αποκλίνοια δημιουργική σκέψη των μαθητών του δημοτικού σχολείου. Διδακτορική διατριβή*, Αθήνα: Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Κούσουλας, Φ. (2004α). Ολιστική προσέγγιση του ρόλου του δασκάλου και συνέπειες στην επιμόρφωσή του, 6ο πανελλήνιο συνέδριο επαγγελματικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών, Π.Τ.Ν. Πανεπιστήμιο Πατρών, πρακτικά συνεδρίου.
- Κούσουλας, Φ. (2004β). "Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας σε δοκιμασίες

- εκτίμησης της δημιουργικής έκφρασης", στα πρακτικά του συνεδρίου *Η γνωστική ψυχολογία σήμερα: Γέφυρες για τη μελέτη της νόησης*, Αθήνα: τυπωθήτω – Γιώργος Δαρδανός.
- Κούσουλας, Φ. (2006). Ο ρόλος της έντασης στη δημιουργική διαδικασία και η αξιοποίησή της στο πλαίσιο της διδασκαλίας στη σχολική τάξη. *Ψυχολογία*, 13(1), 110-124.
- Maslow, A.H. (1962). *The creative attitude*. San Jose Ca.: Psychosynthesis Distribution.
- Maslow, A.H. (1968). *Toward A Psychology of Being*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Maslow, A.H. (1998). *Maslow on management*. New York: Wiley and Sons.
- Maslow, A. & Lowery, R. (Ed.). (1998). *Toward a psychology of being* (3rd ed.). New York: Wiley & Sons.
- Maslow, A.H. & Stephens, D. (Ed.), (2000). *The Maslow Business Reader*. NY: John Wiley & Sons.
- Mathisen, G. E. & Einarsen, S. (2004). A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. *Creativity Research Journal*, 16(1), 119-140.
- Mumford, M. D. Whetzel, D.L. & Reiter-Palmon, R. (1997). Thinking creatively at work: Organization Influences on Creative Problem Solving. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 7-17.
- Ξανθάκου, Γ. & Καϊλα, Μ. (2002). *Το δημιουργικής επίλυσης πρόβλημα*. Αθήνα: Ατραπός.
- Oldham, G.R. & Cummings, A.(1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Peterson, K., & Deal, T. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership*, 56, 28-30.
- Pirola-Merlo, A. & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 235-257.
- Politis, J. D. (2004) Transformational and transactional leadership predictors of the 'stimulant' determinants to creativity in organisational work environments, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 2(2), 23-34.
- Rickards, T. (1993). Creativity from a business school perspective, Στο: S. G. Isaksen, M. C. Murdock, R. L. Firestien, & D. J. Treffinger. (Eds.), *Nurturing and developing creativity: Emergence of a discipline* (pp. 155-176). Norwood, NJ: Ablex.
- Runco, M. (Ed.), (1994). *Problem finding, problem solving, and creativity*. Norwood, NJ: Ablex.

- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*, Αθήνα, αυτοέκδοση, 2^η έκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης-Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα, αυτοέκδοση.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119
- Schneider, B. (Ed.), (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Siegel, S. M. & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 553-562.
- Sternberg, R.J. (Ed.), (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Sternberg, R.J., Kaufman, J.C. & Pretz, J.E. (2003). A propulsion model of creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 455-473.
- Talbot, R.J. (1993). Creativity in the organizational context, In: S. G. Isaksen, M. C. Murdock, R. L. Firestien, & D. J. Treffinger. (Eds.), *Nurturing and developing creativity: Emergence of a discipline* (pp. 177-214). Norwood, NJ: Ablex
- Tesluk, P.E., Farr, J. L. & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31, 27 – 41.
- Τζάνη, Μ. (2003). *Θέματα κοινωνιολογίας της παιδείας*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Tischler, Len. (2002). The growing interest in spirituality in business: A long-term socio-economic explanation. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (4). 273-291.
- West, M. A. & Farr, J.L. (eds), (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester, England: Wiley.
- Williams, W.M. & Yang, L.T. (1999). Organizational creativity. Στο: R. J. Stenberg (Ed), *Handbook of creativity* (pp. 373-391), Cambridge, England: Cambridge University Press.