



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Της

ΛΙΒΕΡΗ ΧΡΥΣΟΥΛΑΣ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Ευαγγελία Γ. Ψυχογιού

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2019



Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 01, Ιούνιος, 2019

Η Δηλούσα: Χρυσούλα Λιβέρη

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται το θέμα της εισαγωγής των καινοτομιών στην εκπαίδευση αναδεικνύοντας το ρόλο της διοίκησης του σχολείου. Τα ερευνητικά ερωτήματα εξετάζαν το πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ντριες την έννοια της καινοτομίας στο σχολικό περιβάλλον, πώς αποτιμούν τη συνεισφορά των καινοτομιών στην ελληνική σχολική εκπαίδευση, τι υποστηρίζει και τι δυσχεραίνει την εισαγωγή καινοτομιών, ποια είναι η στάση της διοίκησης του σχολείου στην καινοτομία και με ποιες πρακτικές οι διευθυντές/ντριες υποστηρίζουν την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο σχολικό περιβάλλον. Η έρευνα διεξήχθη μέσω της ποιοτικής μεθόδου σε ένα δείγμα 14 διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης. Η άντληση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με σκόπιμη δειγματοληψία ενώ ως εργαλείο χρησιμοποιήθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη. Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με την μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου με στόχο τη συστηματική και αντικειμενική ανάλυση των απόψεων των διευθυντών/ντριών για την εξαγωγή των ευρημάτων. Μέσα από την ανάλυση καταδείχτηκε πως οι διευθυντές/ντριες συγκλίνουν στις απόψεις τους σε αρκετά σημεία. Τα κυριότερα συμπεράσματα που προέκυψαν ήταν τα εξής: Οι

διευθυντές/ντρίες παρουσίασαν αρκετή εξοικείωση με τον όρο της καινοτομίας καθώς η συντριπτική πλειονότητα απέδωσε σε ικανοποιητικό βαθμό τι νοείται ως καινοτομία στην εκπαίδευση. Οι διευθυντές/ντρίες στην πλειονότητά τους θεώρησαν πολύ σημαντική τη συμβολή των καινοτομιών τόσο για την αναβάθμιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων όσο και για την ωφέλειά τους στο σύνολο των μελών της σχολικής κοινότητας και στην τοπική κοινωνία. Επιπροσθέτως, αποτύπωσαν πως αυτό που υποστηρίζει την εισαγωγή των καινοτομιών στο σχολικό χώρο είναι η δεκτικότητα όλων των μελών απέναντι στην αλλαγή ενώ αυτό που δυσχεραίνει τη εισαγωγή καινοτομιών είναι η απροθυμία ορισμένων εκπαιδευτικών, εξαιτίας του μη ευέλικτου προγράμματος αλλά και του επιπλέον φόρτου εργασίας. Αξιοσημείωτη προσοχή δόθηκε, επίσης, και στην έλλειψη του κατάλληλου υλικοτεχνικού εξοπλισμού που θα διευκόλυνε την εισαγωγή καινοτομιών. Η πλειονότητα των διευθυντών επισήμανε τον κομβικό ρόλο της ηγεσίας για την ενθάρρυνση και την προτροπή των μελών της σχολικής κοινότητας στην εισαγωγή και υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων και εστίασε στην ύπαρξη κατάλληλου συνεργατικού και θετικού σχολικού κλίματος. Τέλος, οι διευθυντές/ντρίες κατά πλειονότητα αποτύπωσαν τον κομβικό ρόλο της διοίκησης για την υποστήριξη της εισαγωγής και υλοποίησης καινοτομιών, μέσω της ενθάρρυνσης των εκπαιδευτικών αλλά και της κατάλληλης κατάρτισής τους.

Λέξεις κλειδιά: Καινοτομία, Εκπαίδευση, Διευθυντής, Σχολική Ηγεσία

Abstract

This study concerns the introduction of innovations in education, highlighting the role of the school principals. The research questions looked at how the principals perceive the meaning of innovation in the school environment, how they estimate the contribution of innovations to Greek education system, what supports and what makes it difficult to introduce innovations, what is the attitude of the school administration to innovation and which practices the directors support the introduction and implementation of innovations in the school environment. The research was qualitative in a sample of 14 principals of primary and secondary schools of Thessaloniki. Data analysis was carried out by deliberate sampling while using a semi-structured interview. The data was processed using the content analysis method to systemically and objectively analyze the views of the principals for the extraction of the findings. Data analysis has shown that principals converge in their views in several parts (subjects). The main conclusions were as following: the principals were enough familiar with the term of innovation as the majority of them explained aptly what is innovation in education. Most of the principals considered the contribution of innovations to both the upgrading of learning outcomes and their benefits to all members of the school and local community and. In addition, they argued that what supports the introduction of innovations in the school

environment is the receptivity of all members towards change, while what hinders the introduction of innovations is the reluctance of some teachers due to the non-flexible program and the extra workload. Notable attention was also given to the lack of appropriate logistics equipment to facilitate the introduction of innovations. The majority of directors highlighted the key role of the leadership in encouraging and supporting school community members to introduce and implement innovative programs as well as focus on the existence of an appropriate collaborative and positive school climate. Finally, the directors mostly depicted the key role of the administration in supporting the introduction and realization of innovations through the encouragement of teachers and their appropriate training.

Key words: Innovation, Education, Principal, School Leadership

Πίνακας Περιεχομένων

ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ	1
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	11
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	11
1.1 Εισαγωγή στην έννοια της καινοτομίας	12
1.2 Η έννοια της καινοτομίας στην εκπαίδευση	15

1.3 Η αναγκαιότητα των εκπαιδευτικών καινοτομιών _____	16
1.4 Πηγές καινοτομίας _____	18
1.5 Είδη και μορφές εκπαιδευτικών καινοτομιών – καινοτομίες στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα _____	19
1.6 Αξιολόγηση της καινοτομίας και παράγοντες επιτυχίας _____	23
1.7 Εμπόδια στην καινοτομία και αποτυχία _____	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ _____	28
2.1 Εισαγωγή στη διοίκηση των σχολικών μονάδων _____	28
2.2 Η έννοια και ο ρόλος των σχολικών ηγετών στη διοίκηση της σχολικής μονάδας _____	30
2.3 Τυπολογία και μοντέλα σχολικής ηγεσίας _____	34
2.4 Αποτελεσματική ηγεσία και καινοτομία _____	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ _____	38
3.1 Ο ρόλος των σχολικών διευθυντών στην εφαρμογή καινοτομιών _____	38
3.2 Η σχέση της καινοτομίας με την οργανωσιακή μάθηση και ο ρόλος της ηγεσίας _____	41
3.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στη παρακίνηση των εκπαιδευτικών για την καινοτομία _____	43
3.4 Ανασκόπηση ερευνών για την επιρροή της σχολικής διοίκησης στην εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στις σχολικές μονάδες _____	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ _____	49
4.1 Εισαγωγή _____	49
4.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα _____	49
4.3 Το είδος της έρευνας _____	50
4.4 Το δείγμα της έρευνας _____	51
4.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων _____	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	53
5.1 Εισαγωγή	53
5.2 Δημογραφικά και ειδικά στοιχεία του δείγματος	53
5.3 Οι αντιλήψεις των διευθυντών/ντριών για την έννοια της καινοτομίας	56
5.4 Η αποτίμηση των διευθυντών/ντριών αναφορικά με τη συνεισφορά των καινοτομιών στη σχολική εκπαίδευση	58
5.5 Η αποτίμηση των διευθυντών αναφορικά με το τι υποστηρίζει και τι δυσχεραίνει την εισαγωγή καινοτομιών	62
5.6 Η στάση της διοίκησης του σχολείου (διευθυντή, υποδιευθυντή, συλλόγου διδασκόντων) στην καινοτομία	65
5.7 Αποτίμηση των πρακτικών που υποστηρίζουν οι διευθυντές/ντριες για την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο σχολικό περιβάλλον	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΣΥΖΗΤΗΣΗ	70
6.1 Η έννοια της καινοτομίας	70
6.2 Η συνεισφορά των καινοτομιών στη σχολική εκπαίδευση	72
6.3 Τι υποστηρίζει και τι δυσχεραίνει την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση	73
6.4 Η στάση της διοίκησης του σχολείου στην καινοτομία	76
6.5 Πρακτικές που υποστηρίζουν την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο σχολικό περιβάλλον από πλευράς των διευθυντών	78
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	79
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	88

Εισαγωγή

Στις περισσότερες οργανώσεις, η προοπτική της αλλαγής είναι αναπόφευκτη και οι εκπαιδευτικές ρυθμίσεις δεν αποτελούν εξαίρεση. Η επιθυμία να διασφαλιστεί ότι τα σχολεία είναι χώροι καινοτομίας παραμένει παγκόσμια. Στο εγχείρημα αυτό, ο ρόλος της διοίκησης του σχολείου παρουσιάζεται ως καταλυτικός. Η φύση των σχολικών μονάδων ως οργανώσεων τις θέλει να διαθέτουν κοινωνικές δομές και ιεραρχικά επίπεδα, στην κορυφή των οποίων βρίσκονται οι διευθυντές. Αδιαμφισβήτητα, οι σχολικοί διευθυντές σήμερα καλούνται να αναλάβουν σημαντικό χρέη διοίκησης όχι μόνο για την ορθή λειτουργία της σχολικής μονάδας αλλά και για τη διασφάλιση ότι το σχολείο θα εκπληρώσει τους στόχους που θέτει το σύγχρονο και έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Το πλαίσιο του σύγχρονου κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος προβλέπει καινοτόμα σχολεία που δοκιμάζουν νέες προσεγγίσεις της παιδαγωγικής, των προγραμμάτων σπουδών και της σχολικής οργάνωσης με την αγορά να ενεργεί ως ο τελικός αποδέκτης της επιτυχίας (Ellison, 2009, σελ 32).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο στόχων, η εισαγωγή και η επιτυχημένη εφαρμογή καινοτομιών παραμένει ένα σημαντικό ζήτημα, το οποίο είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την εκάστοτε διοίκηση του σχολείου, το έργο δηλαδή και τα χαρακτηριστικά των διευθυντών.

Οι καινοτομίες στο σχολικό χώρο προάγουν την εξέλιξη, προστάζουν την ύπαρξη αλλαγών στο παρόν ώστε να είναι περισσότερο βιώσιμο το μέλλον. Συμβάλλουν στο να οδηγηθεί το σχολικό σύστημα σε μια εποικοδομητική κατεύθυνση βελτιώνοντας σημαντικά τα μαθησιακά αποτελέσματα. Για αυτό το λόγο οι ηγέτες των σχολείων οφείλουν να παρέχουν έμπνευση και κίνητρα στους εκπαιδευτικούς, ώστε να εισάγουν περισσότερες καινοτόμες δραστηριότητες στις αίθουσες διδασκαλίας τους. Παράλληλα, έχουν την ευθύνη να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό και υγιές περιβάλλον στο οποίο όποια καινοτομία εισαχθεί να αντιμετωπίσει τα εμπόδια και τυχόν άλλους παράγοντες ικανούς να κλονίσουν την επιτυχία της.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει το ρόλο της διοίκησης του σχολείου στο θέμα της εισαγωγής των εκπαιδευτικών καινοτομιών. Η δομή της παρούσας εργασίας διακρίνεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος πραγματοποιείται μια θεωρητική πλαισίωση του θέματος. Τα τρία κεφάλαια του πρώτου θεωρητικού μέρους αναφέρονται, κατά σειρά, στην εκπαιδευτική καινοτομία, στη σχολική διοίκηση και ηγεσία και στο ρόλο της διοίκησης του σχολείου αναφορικά με την εισαγωγή καινοτομιών στην σχολική μονάδα. Το δεύτερο μέρος της εργασίας αφορά την ερευνητική διαδικασία και αποτελείται από δύο κεφάλαια, την μεθοδολογία της έρευνας και τα αποτελέσματά της. Η εργασία ολοκληρώνεται με τον σχολιασμό των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή των κύριων συμπερασμάτων. Στο τέλος παρατίθεται η βιβλιογραφία και ο οδηγός της ημιδομημένης συνέντευξης σε παράρτημα.

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, κυρία Ευαγγελία Γ. Ψυχογιού, για την πολύτιμη στήριξη που μου παρείχε στη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διευθυντές/ντριες που συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς χωρίς την συμβολή τους δεν θα είχε πραγματοποιηθεί η παρούσα εργασία.

Τέλος, εκφράζω το θερμότερο ευχαριστώ μου, αλλά και την ευγνωμοσύνη που νιώθω, στην οικογένεια μου για την αμέριστη υποστήριξη που μου προσέφεραν στο χρονικό διάστημα των σπουδών μου.

Κεφάλαιο πρώτο: Η καινοτομία στην εκπαίδευση

1.1 Εισαγωγή στην έννοια της καινοτομίας

Η έννοια της καινοτομίας βρίσκει τις απαρχές της στον οικονομικό κλάδο. Οι επιχειρησιακές οργανώσεις εισήγαγαν την έννοια της καινοτομίας για να δηλώσουν και να προσδιορίσουν την ύπαρξη και εφαρμογή νέων ιδεών στις οικονομικές δραστηριότητες τους. Στην συνέχεια, ο όρος καινοτομία υιοθετήθηκε και από άλλους κλάδους και τομείς για τον χαρακτηρισμό των αλλαγών που επήλθαν σε κοινωνικοοικονομικό επίπεδο, με σκοπό τη διαφοροποίηση από το εκάστοτε περιβάλλον (Παπακωνσταντίνου, 2008, σελ. 231). Για το λόγο αυτό, συναντάμε μια πληθώρα ορισμών στη διεθνή βιβλιογραφία για την καινοτομία ορισμένους εξ αυτών, θα αναλύσουμε στη συνέχεια.

Σε πρώιμο στάδιο, το ενδιαφέρον των ερευνητών να ορίσουν και να κατανοήσουν την έννοια της καινοτομίας ήταν έντονο. Μια πτυχή της καινοτομίας περιγράφεται με την έννοια του καινούριου, του νέου, με κάτι που δεν προϋπήρχε. Για τον Rogers (1983, σελ. 11) μια καινοτομία είναι μια ιδέα, πρακτική ή αντικείμενο που γίνεται αντιληπτή ως νέα από ένα άτομο ή ομάδα ατόμων. Στη μελέτη του, ο ίδιος συγγραφέας έκανε λόγο για τη διάχυση καινοτομίας, δηλαδή τη διαδικασία εκείνη με την οποία μια καινοτομία μεταδίδεται διαμέσου ορισμένων

καναλιών με την πάροδο του χρόνου μεταξύ των μελών ενός κοινωνικού συστήματος. Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι η καινοτομία αναφέρεται ως μια νέα ιδέα ζητούμενο της οποίας δεν είναι μόνο η σύλληψή αλλά και η υιοθέτησή της μέσω της διάχυσης, δηλαδή της εξάπλωσής της. Η εξάπλωση αυτής της νέας ιδέας επηρεάζεται από την ίδια την καινοτομία, τα κανάλια επικοινωνίας, το χρόνο και από το ίδιο το κοινωνικό σύστημα (Rogers, 1983 σελ. 10).

Ένας ακόμη ορισμός, που ακολούθησε περίπου μια δεκαετία αργότερα, προήλθε από τον Inbar (1996, σελ. 17), ο οποίος όρισε την καινοτομία ως την πράξη εισαγωγής λειτουργικών αλλαγών με νέους τρόπους, αναφέροντας ότι η καινοτομία περιγράφεται με τις φάσεις της κατανόησης, του οράματος, της προσδοκίας, της ενδυνάμωσης και της υποστήριξης. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι *«η καινοτομία αφορά τον επαναπροσδιορισμό οικείων τρόπων δράσης σε νέες καταστάσεις και τη δημιουργία νέων τρόπων αντίληψης»* (Inbar, σελ 23).

Με την πάροδο των ετών, η καινοτομία θεωρήθηκε ως ένα μέσο αναγκαιότητας και θετικής αλλαγής. Οποιαδήποτε ανθρώπινη δραστηριότητα (π.χ. βιομηχανική, επιχειρηματική ή εκπαιδευτική) χρειάζεται συνεχή καινοτομία για να παραμείνει βιώσιμη και να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του ταχέως μεταβαλλόμενου και απρόβλεπτου παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος (Gerouki, 2008).

Η καινοτομία επιτάσσει να αναπτυχθεί μια νέα ιδέα, η οποία θα συμβάλει στο να γίνει μια διαδικασία (παραδείγματος χάριν μια συγκεκριμένη εργασία) με ένα νέο τρόπο. Συνεπώς, ο απώτερος σκοπός της καινοτομίας είναι να δημιουργηθεί κάτι διαφορετικό από αυτό που μέχρι τώρα υπήρχε, είτε σε επίπεδο ποιότητας είτε σε επίπεδο ποσότητας ή ακόμη και στα δύο επίπεδα. Για να υπάρξει ένα σημαντικό μετασχηματιστικό αποτέλεσμα, πρέπει να τεθεί σε λειτουργία η καινοτομία, η οποία απαιτεί άμεση διάχυση και εφαρμογή σε μεγάλη κλίμακα (Serdyukov, 2017).

Η καινοτομία μπορεί να οριστεί ως μια νέα μέθοδος, ένα νέο «έθιμο» το οποίο αναφέρεται σε νέες συνήθειες και πρακτικές που εφαρμόζονται για να αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο γίνονται τα πράγματα. Ακόμη, η καινοτομία μπορεί να οριστεί ως το αποτέλεσμα της εμφάνισης μια νέας εφεύρεσης (συσκευής) που επιτελεί το σκοπό της αλλαγής (Brewer & Tierney, 2010, σελ. 4). Γενικά, η καινοτομία γίνεται κατανοητή ως η επιτυχής εισαγωγή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου πράγματος ή μεθόδου ή ως μια νέα οργανωσιακή μέθοδος στο χώρο εργασίας ή στις εξωτερικές σχέσεις (Ragmoun & Abdulmohsen, 2018).

Από τον ορισμό της η καινοτομία φαίνεται να συνδέεται με ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως η ανάληψη κινδύνου, ο πειραματισμός και η δημιουργικότητα. Σύμφωνα με τους Brewer & Tierney (2010, σελ. 5) τα εν λόγω χαρακτηριστικά, σε πολλές περιπτώσεις, εκλείπουν από μεγάλους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπως παραδείγματος χάριν είναι τα σχολεία.

Ο Serdyukov (2017) στη μελέτη του για την καινοτομία στην εκπαίδευση αποτύπωσε δύο συνιστώσες της καινοτομίας. Αρχικά αναφέρθηκε στην σύλληψη μιας νέας ιδέας ή ενός νέου αντικειμένου και στη συνέχεια στην ύπαρξη μιας αλλαγής που προκύπτει από την υιοθέτηση του αντικειμένου ή της ιδέας και τα αποτελέσματα αυτών. Κατ' επέκταση, η καινοτομία απαιτεί τρία σημαντικά βήματα:

- Τη σύλληψη μιας ιδέας
- Την εφαρμογή της ιδέας στην πράξη
- Το αποτέλεσμα που προκύπτει από την υλοποίηση της ιδέας, παράγοντας την αλλαγή (Evans, 1970, σελ. 16, όπ. αναφ. στο Serdyukov, 2017).

Οι καινοτομίες προάγουν την εξέλιξη, προστάζουν την ύπαρξη αλλαγών στο παρόν ώστε να είναι περισσότερο βιώσιμο το μέλλον. Υπό αυτή την οπτική, οι Hoffman και Holzhuter (2012, σελ. 3, όπ αναφ. στους Ragmoun & Abdulmohsen, 2018) προσεγγίζοντας ερμηνευτικά την καινοτομία ανέφεραν ότι *«μοιάζει με τη μετάλλαξη, τη βιολογική διαδικασία που διατηρεί τα είδη εξελισσόμενα ώστε να μπορούν να ανταγωνίζονται καλύτερα για την επιβίωσή τους»*. Από τον ορισμό αυτό, αναδεικνύεται ότι η καινοτομία θεωρείται ένα μέσο αναγκαίας και θετικής αλλαγής τα αποτελέσματα της οποίας θα φέρουν βελτίωση.

Στο ίδιο μοτίβο, ο Παπακωνσταντίνου (2008, σελ 232) αναφέρει ότι *«οι καινοτομίες εμφανίζονται υπό την μορφή των αλλαγών που αποτελούν εντολές της εξουσίας ή των ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων διοίκησης στα συγκεντρωτικά συστήματα διοίκησης και συνήθως υπό τη μορφή προγραμμάτων ή ολοκληρωμένων ενεργειών δράσης που έχουν τη μορφή της καινοτομίας»*. Από την άποψη αυτή αντιλαμβανόμαστε για την εμφάνιση των καινοτομιών σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα κατάλληλα άτομα σε ανάλογες ιεραρχικές θέσεις, τα οποία επιδιώκουν να φέρουν μια θετική ή ευνοϊκή αλλαγή.

1.2 Η έννοια της καινοτομίας στην εκπαίδευση

Οι καινοτομίες στην εκπαίδευση θεωρούνται ως ένας τρόπος προσαρμογής των εκπαιδευτικών συστημάτων, στο πλαίσιο των απαιτήσεων των μεταβαλλόμενων κοινωνιών. Όσο οι απαιτήσεις μεταβάλλονται, τόσο πρέπει να μεταβάλλεται και το εκπαιδευτικό σύστημα, εφαρμόζοντας τις κατάλληλες αλλαγές. Κατά τον Fullan, (1991, σελ. 22) η αλλαγή «είναι η εκμάθηση νέων ιδεών και πραγμάτων» και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις σκέψεις και τις πράξεις των εκπαιδευτικών (Fullan, 1991, σελ 117).

Η καινοτομία στην εκπαίδευση αποσκοπεί στην προώθηση νέων αντιλήψεων στις κάτωθι τέσσερις διαστάσεις:

- Αλλαγή στις πεποιθήσεις και στις παιδαγωγικές αρχές για τους στόχους, τις προτεραιότητες και τις εκπαιδευτικές πρακτικές
- Εφαρμογή νέων διδακτικών προσεγγίσεων
- Χρήση νέων διδακτικών μέσων
- Ανάπτυξη μαθησιακών δεξιοτήτων (δεξιότητες διερεύνησης, συνεργασίας επίλυσης προβλημάτων κτλ.) (Κυριακώδη & Τζιμογιάννης, 2015, σελ 125).

Αναζητώντας μια περισσότερο ερμηνευτική προσέγγιση, η καινοτομία στην εκπαίδευση μπορεί να εμφανιστεί ως μια νέα παιδαγωγική θεωρία, μεθοδολογική προσέγγιση, τεχνική διδασκαλίας, εκπαιδευτικό εργαλείο, διαδικασία μάθησης ή θεσμική δομή που, όταν εφαρμοστεί, παράγει μια σημαντική αλλαγή στη διδασκαλία και τη μάθηση, γεγονός που οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους Hargreaves και Shirley (2009 όπ. αναφ. στο Serdyukon, 2017) η εκπαιδευτική καινοτομία περιγράφει μια σκόπιμη δράση ή πρόγραμμα, με σκοπό να βελτιώσει τις εκπαιδευτικές αντιλήψεις. Η Δακοπούλου (2008, σελ 167, όπ. αναφ. στη Βότση, 2016) ορίζει την έννοια της εκπαιδευτικής καινοτομίας ως τη δέσμη ενεργειών που προωθεί νέες αντιλήψεις στην εκπαίδευση αναφορικά με την αλλαγή αρχών και πεποιθήσεων, την εφαρμογή νέων διδακτικών προσεγγίσεων και τη χρήση νέων διδακτικών μέσων. Για τον Ellison (2009) η καινοτομία είναι ανάπτυξη μιας νέας και φρέσκιας ιδέας η οποία θα επιλύσει ένα πρόβλημα ή θα αναδείξει ένα νέο και δημιουργικό τρόπο ο οποίος θα συμβάλει στη επίλυση.

Τα τελευταία χρόνια, τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών καινοτομιών έχουν ως βασικό στόχο να εξυψώσουν το διερευνητικό χαρακτήρα στη μάθηση, αποφεύγοντας το απομνημονευτικό στιλ. Παράλληλα, στοχεύουν σε ένα κλίμα συνεργατικής μάθησης,

περιορίζοντας τον ατομικό χαρακτήρα. Μέσα από τις εκπαιδευτικές καινοτομίες γίνεται εκσυγχρονισμός των εκπαιδευτικών πρακτικών ενώ παράλληλα οι μαθητές καλλιεργούν κριτική σκέψη και αξίες.

Η εκπαιδευτική καινοτομία αφορά όλους τους εμπλεκόμενους φορείς: τον εκπαιδευόμενο, τους γονείς, τον εκπαιδευτικό, τους διευθυντές σχολικών μονάδων τους ερευνητές και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, απαιτώντας την ενεργή συμμετοχή και υποστήριξή τους. Για να πετύχει μια εκπαιδευτική καινοτομία, πέρα από τη συμμετοχή των μελών της σχολικής μονάδας, είναι απαραίτητο να υπάρχει συνεργατικό κλίμα ανάμεσα στα μέλη. Αυτή η συνεργασία οδηγεί σε μια δυνατή ομάδα. Οι Paulus, Dzindolet & Kohn (2012) υποστηρίζουν ότι η δημιουργικότητα μιας ομάδας που συνεργάζεται για την καινοτομία είναι πολύ περισσότερη από την δημιουργικότητα κάθε μεμονωμένου μέλους. Τα μέλη της ομάδας επηρεάζουν τη δυνατότητα των συναδέλφων τους να είναι δημιουργικοί, επιδρώντας στις γνωστικές και κινητήριες διαδικασίες. Η ακρόαση μιας ιδέας που μοιράζεται ένα μέλος έχει τη δυνατότητα να διεγείρει τη γνώση και να στρέψει τα υπόλοιπα μέλη να εργαστούν σκληρά για τον επιδιωκόμενο στόχο (Paulus, et al., 2012, σελ 330).

1.3 Η αναγκαιότητα των εκπαιδευτικών καινοτομιών

Η καινοτομία είναι ένα από τα πιο ενδιαφέροντα ζητήματα στην εκπαίδευση. Η οργανωσιακή αλλαγή στο χώρο του σχολείου αποτελεί μια περίπλοκη ρύθμιση, η οποία επηρεάζεται και εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες. Η διατήρηση μεταρρυθμίσεων, σε μια περίοδο αρκετά μακρά ώστε να έχει ουσιαστικό και συστηματικό αντίκτυπο, είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις, στο πλήθος των περισσότερων χωρών, στον τομέα της εκπαίδευσης (McCharen, Song & Martens, 2011). Ο λόγος έγκειται στο γεγονός ότι η καινοτομία στο σχολείο θα μπορούσε να οδηγήσει το σχολικό σύστημα σε μια κατεύθυνση βελτιώνοντας σημαντικά τα μαθησιακά αποτελέσματα (McRoy & Gibbs, 2009· Hsiao, Chang & Chen, 2014).

Στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια η ανάγκη για την ύπαρξη αλλαγών στην εκπαίδευση είναι μεγάλη. Χαρακτηριστικά ο Ιορδανίδης (2006, σελ 91-92) αναφέρει ότι η εισαγωγή και η εφαρμογή αλλαγών θεωρούνται ως αξιωματικές διαδικασίες στη λειτουργία των οργανώσεων, και οι οργανώσεις που παύουν να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε νέες προκλήσεις ή

καινοτομίες ισορροπούν μεταξύ σταθερότητας και στασιμότητας, δηλαδή καταστάσεις που δεν αρμόζουν στα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Οι Hsiao, Chang & Chen (2014) υποστηρίζουν πως τα σχολεία πρέπει να είναι πιο δημιουργικά και καινοτόμα προκειμένου να οδηγηθούν στην ανάπτυξη. Αυτό απαιτεί αλλαγές τόσο στην εκπαιδευτική πολιτική όσο και στις πρακτικές διδασκαλίας. Οι ηγέτες των σχολείων οφείλουν να παρέχουν έμπνευση και κίνητρα στους εκπαιδευτικούς, ώστε να εισάγουν περισσότερες καινοτόμες δραστηριότητες στις αίθουσες διδασκαλίας τους.

Ειδικότερα τα τελευταία χρόνια, η ανάγκη για εκπαιδευτικές καινοτομίες έχει γίνει επιτακτική. Ο Serdyukon (2017) αναφέρει στη μελέτη του ότι *«η κοινωνική και οικονομική ευημερία των χωρών, θα εξαρτάται όλο και περισσότερο από την ποιότητα της εκπαίδευσης των πολιτών τους»*.

Σύμφωνα με τον Cornali (2012, όπ. αναφ. Serdyukon, 2017) η αποτελεσματικότητα επέρχεται από την εκπλήρωση των αρχικών στόχων που έχουν τεθεί με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Υπό αυτή την οπτική, οι καινοτομίες μπορούν να επιτελέσουν το ρόλο των πόρων και να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία για ένα θετικό αποτέλεσμα.

Το γεγονός ότι τα εκπαιδευτικά συστήματα έχουν κρίσιμη ανάγκη ανανέωσης αναγνωρίζεται διεθνώς (Vieluf et al., 2012, σελ 3· Wildavsky et al., 2012, σελ 1, όπ αναφ. στο Serdyukon, 2017). Ο Serdyukon (2017), βασιζόμενος σε ένα πλήθος ερευνών που καταδεικνύουν απογοητευτικά αποτελέσματα διεθνών αξιολογήσεων μαθητών, αναγνωρίζει ότι ο πραγματικός ρυθμός των εκπαιδευτικών καινοτομιών και η έμπρακτη εφαρμογή τους είναι πολύ αργή. Το γεγονός αυτό φέρνει ανάλογες σοβαρές συνέπειες τόσο στο κοινωνικό όσο και το οικονομικό υπόβαθρο.

Με την ευρεία χρήση του Διαδικτύου, η εκπαίδευση φαινόταν ότι ήταν στο χείλος μιας πλήρους επανάστασης. Η τεράστια τεχνολογική πρόοδος, δεν εμφάνισε ορατές διαφορές μεταξύ του τρόπου με τον οποίο μαθαίνουν οι μαθητές σε σύγκριση με το πώς μάθαιναν πριν από χρόνια (Crichton, 2015, όπ. αναφ στο Serdyukon, 2017). Παράλληλα, η Βαβουράκη (2006, σελ 391-392) δήλωσε πως παρά την προώθηση και την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση δεν υπήρξε προώθηση και εγκαθίδρυση της εκπαιδευτικής καινοτομίας.

Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, ότι τα εκπαιδευτικά συστήματα χρειάζονται νέες ιδέες με σκοπό να καταφέρουν να πετύχουν ουσιαστικότερο αντίκτυπο στην ανάγκη εκσυγχρονισμού

τους. Αυτές οι νέες λύσεις πρέπει να είναι συνεχείς, συνεπείς, συστηματικές και να κλιμακώνονται εξυπηρετώντας τους αρχικούς σκοπούς και στόχους. Κατ' επέκταση, η συμβολή των καινοτομιών, υπό τη μορφή των νέων ιδεών, μπορεί να απαλύνει τις πιέσεις για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών – μαθησιακών αποτελεσμάτων.

1.4 Πηγές καινοτομίας

Οι καινοτομίες προκύπτουν όταν τα άτομα συνειδητά και σκόπιμα αναζητούν ευκαιρίες καινοτομίας είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Συγκεκριμένα, ο Drucker (1985, σελ 31) υποστηρίζει ότι τα άτομα στον οργανισμό οφείλουν να αναζητούν ευκαιρίες καινοτομίας σε 7 βασικές πηγές:

- Το απρόσμενο ή απροσδόκητο, με την έννοια ότι οι απροσδόκητες επιτυχίες ή αποτυχίες εντός του οργανισμού αποτελούν πηγές ευκαιριών καινοτομίας
- Η δυσαρμονία. Η δυσαρμονία αποτελεί μια αντίφαση μεταξύ της πραγματικότητας όπως είναι και της πραγματικότητας όπως υποτίθεται ότι είναι ή θα έπρεπε να είναι. Αυτή η δυσαρμονία αποτελεί ευκαιρία για καινοτομία
- Καινοτομία βασιζόμενη σε λειτουργική ανάγκη. Στην καινοτομία που βασίζεται στην λειτουργική ανάγκη, όλοι στην οργάνωση γνωρίζουν πάντα ότι υπάρχει η ανάγκη. Ως εκ τούτου όταν εμφανιστεί η καινοτομία, γίνεται άμεσα αποδεκτή ως «προφανής» και σύντομα γίνεται «πρότυπο».
- Αλλαγές στη δομή του κλάδου της οικονομίας ή της αγοράς. Όταν μεταβάλλονται οι δομές της αγοράς παρουσιάζεται η ευκαιρία μέσω της καινοτομίας να προσαρμοστεί η οργάνωση και να αναπτυχθεί
- Δημογραφικά στοιχεία ή δημογραφικές αλλαγές. Ευκαιρίες καινοτομίας εξαιτίας των εξωτερικών μεταβολών, όπως, μεταβολές στον πληθυσμό, στην απασχόληση, στο εκπαιδευτικό καθεστώς και στο εισόδημα
- Αλλαγές στις αντιλήψεις, στις διαθέσεις και στο νόημα. Χρησιμοποιώντας τις αλλαγές στην αντίληψη μπορεί να δημιουργηθούν ευκαιρίες καινοτομίας
- Νέα γνώση, επιστημονική και μη-επιστημονική. Η καινοτομία που βασίζεται στη γνώση διαφέρει από όλες τις άλλες καινοτομίες στα βασικά χαρακτηριστικά της. Η γνώση αποτελεί ξεκάθαρη πηγή ευκαιρίας για καινοτομία σε υψηλότερα επίπεδα.

Οι τέσσερις πρώτες πηγές καινοτομίας βρίσκονται μέσα στον οργανισμό ενώ το δεύτερο σύνολο καινοτόμων ευκαιριών, που περιλαμβάνει τρεις πηγές, αναφέρεται σε αλλαγές έξω από τον οργανισμό (Drucker, 1985, σελ 32).

Μια άλλη οπτική του ζητήματος προέρχεται από τους Brewer & Tierney (2012, σελ 15). Σύμφωνα με τους συγγραφείς αυτούς οι καινοτομίες μπορεί να προκύψουν από την έμπνευση, τη συνεχή δημιουργική πνευματική δραστηριότητα ή την "ώθηση της προσφοράς", μέσω της διάθεσης νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων στην παραγωγή, που βασίζεται στις ανάγκες της αγοράς ή της κοινωνίας. Στην πρώτη περίπτωση, μπορούμε να έχουμε μια ευρεία ποικιλία ιδεών που διαχέονται γύρω μας. Στη δεύτερη περίπτωση, παρατηρούμε μια πανταχού παρούσα διάδοση των εκπαιδευτικών τεχνολογιών σε όλο το εκπαιδευτικό σύστημα και σε όλα τα επίπεδα. Στην τρίτη περίπτωση, παρατηρούμε την ανάπτυξη μη δημόσιων ιδρυμάτων, όπως ιδιωτικών σχολών και ιδιωτικών πανεπιστημίων.

Για να δημιουργήσουμε καινοτομίες, χρειαζόμαστε καινοτόμους ανθρώπους. Αλλά ακόμη και αν η καινοτομία είναι συχνά μια σπίθα που προέρχεται από το μυαλό ενός φωτεινού ατόμου, χρειάζεται ένα περιβάλλον που να μπορεί να θρέψει τη φωτιά. Το περιβάλλον αυτό διαμορφώνεται και τροφοδοτείται από τις ίδιες τις σχολικές μονάδες, την κοινωνική κουλτούρα και την προηγμένη οικονομία. Ένα επιτυχημένο περιβάλλον μπορεί να λειτουργήσει ως μια ξεκάθαρη πηγή καινοτομίας. Η άποψη αυτή επισημαίνει ότι επιτυχημένο περιβάλλον νοείται το περιβάλλον που παρέχει ελευθερία δράσης και υποκίνηση ιδεών, σε συνδυασμό με μια σεβαστή στάση απέναντι σε νέες ή «αδιοφείς» ιδέες. Ο έλεγχος σε ένα τέτοιο περιβάλλον βρίσκεται στα χέρια του σχολικού ηγέτη και των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Ο σχολικός ηγέτης οφείλει να γνωρίζει τις βασικές εσωτερικές και εξωτερικές πηγές καινοτομίας. Η αναγνώριση ότι υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες καινοτομίας, ίσως αποτελεί ένα από τα πρώτα βήματα για την υιοθέτηση των καινοτομιών στις σχολικές αίθουσες (Serdyukov, 2017).

1.5 Είδη και μορφές εκπαιδευτικών καινοτομιών – καινοτομίες στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

Οι εκπαιδευτικές καινοτομίες εμφανίζονται σε διάφορους τομείς και σε πολλές μορφές. Σύμφωνα με το Γραφείο Εκπαίδευσης των ΗΠΑ, υπάρχουν καινοτομίες στον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται και διευθύνονται τα εκπαιδευτικά συστήματα, παραδείγματος χάριν τα

σχολικά κτίρια ή τα συστήματα σχολικής ευθύνης. Υπάρχουν καινοτομίες στις τεχνικές διδασκαλίας ή στα συστήματα παράδοσης, όπως η χρήση νέων τεχνολογιών στην τάξη. Παράλληλα, υπάρχουν καινοτομίες στον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί προσλαμβάνονται, προετοιμάζονται και αμείβονται (Serdyukov, 2017).

Η καινοτομία μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε πτυχή της εκπαίδευσης η οποία δύναται να επιφέρει θετικό αντίκτυπο στη μάθηση και τους μαθητές. Συνεπώς, μπορεί να κατευθυνθεί είτε σε μία είτε και σε περισσότερες πτυχές του εκπαιδευτικού συστήματος όπως:

- Θεωρία και πρακτική
- Πρόγραμμα σπουδών
- Διδασκαλία και μάθηση
- Εκπαιδευτική πολιτική
- Τεχνολογία
- Θεσμοί και διοίκηση
- Θεσμική κουλτούρα και κατάρτιση των εκπαιδευτικών

Ο Osolind (2012), μελετώντας το έργο του συγγραφέα Ralph Ohr ανέφερε ότι οι καινοτομίες διακρίνονται σε εξελικτικές ή επαναστατικές. Οι εξελικτικές καινοτομίες οδηγούν σε βαθμιαία βελτίωση, αλλά απαιτούν συνέχεια. Από την άλλη πλευρά, οι επαναστατικές καινοτομίες επιφέρουν μια πλήρη αλλαγή ή πλήρη αναθεώρηση ή ακόμη και αντικατάσταση του παλιού με το νέο, σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Ο Serdyukov (2017) κρίνει ότι η εισαγωγή καινοτομιών στις σχολικές μονάδες αυξάνει την παραγωγικότητα της μάθησης σε κάποιο βαθμό. Παράλληλα, θεωρεί ότι οι νέες μέθοδοι διδασκαλίας αποτελούν μορφές εξελικτικής καινοτομίας που οδηγούν την μάθηση σε καλύτερα μαθησιακά επίπεδα, λόγω του ότι βελτιώνεται σημαντικά η εκπαιδευτική προσέγγιση.

Για τις επαναστατικές καινοτομίες αναφέρει ότι αφορούν γενικότερες εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις που μεταβάλλουν δραστικά τη δομή, τη μορφή και τις μεθόδους διδασκαλίας και μάθησης, παράγοντας μια συστημική αλλαγή και ανακαινίζοντας πλήρως το εκπαιδευτικό σύστημα.

Σε μια άλλη διάκριση, οι McCharen, Song και Martens (2011) αποτυπώνουν δύο επίπεδα στις εκπαιδευτικές καινοτομίες:

- **Διδακτικές καινοτομίες - (*Instructional innovation*):** αναφέρονται στον μετασχηματισμό των προγραμμάτων σπουδών, στις παιδαγωγικές πρακτικές, στην αξιολόγηση των μαθητών κτλ.
- **Διοικητικές καινοτομίες - (*Administrative innovation*),** αναφέρονται στο μετασχηματισμό των οργανωτικών μοντέλων και των διοικητικών δομών του σχολείου, στην παροχή κινήτρων, στην επαγγελματική ανάπτυξη και στην περαιτέρω εκπαίδευση των εκπαιδευτικών.

Ένα εθνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συνήθως το αποτέλεσμα από ξεχωριστά σύνολα ιστορικών, πολιτικών, κοινωνικών, πολιτιστικών και οικονομικών επιπτώσεων. Δεδομένου ότι πρόκειται για ένα πλήρες σύστημα, οι διάφορες περιοχές του δεν είναι μόνο αλληλένδετες και αλληλεξαρτώμενες, αλλά ενεργούν από κοινού. Οποιαδήποτε αλλαγή σε μία από αυτές τις περιοχές μπορεί να προκαλέσει αλλαγή και στις υπόλοιπες. Μερικά παραδείγματα καινοτομιών σε ορισμένους τομείς που άσκησαν δραστικό αντίκτυπο σε όλο εκπαιδευτικό σύστημα διεθνώς είναι οι εξής:

- **Πολιτικές:** Πρόγραμμα NCLB¹ (No Child Left Behind Act): εκπαιδευτική μεταρρύθμιση βάσει προτύπων με την προϋπόθεση ότι ο καθορισμός υψηλών προτύπων και η θέσπιση μετρήσιμων στόχων θα μπορούσε να βελτιώσει τα επιμέρους αποτελέσματα της εκπαίδευσης. Το πρόγραμμα επέκτεινε τον ομοσπονδιακό ρόλο στη δημόσια εκπαίδευση, δίνοντας έμφαση στις ετήσιες δοκιμασίες, στην ετήσια ακαδημαϊκή πρόοδο, στις κάρτες αναφοράς και στα προσόντα των εκπαιδευτικών, καθώς και σε σημαντικές αλλαγές στη χρηματοδότηση.
- **Κοινωνικές:** (πολιτική θετικής δράσης, νόμος για την εκπαίδευση ατόμων με αναπηρίες, συμπεριληπτική κουλτούρα στην εκπαίδευση)
- **Πολιτιστικές:** (ηθική εκπαίδευση, πολιτισμικότητα, δίγλωσση εκπαίδευση)
- **Παιδαγωγικές:** (εκπαίδευση βάσει ικανοτήτων, πρόγραμμα STEM (επιλογές σχολικών προγραμμάτων στο σχολείο: Επιστήμη, Τεχνολογία και Μαθηματικά).
- **Ψυχολογικές:** (γνωσιακή επιστήμη, θεωρία πολλαπλών ευφυών, ιεραρχία των αναγκών του Maslow, θεωρία μαθησιακού στιλ).
- **Τεχνολογικές:** (μάθηση μέσω υπολογιστή, δικτυωμένη μάθηση, ηλεκτρονική μάθηση).

Στη χώρα μας, καινοτόμα προγράμματα από την χάραξη πολιτικής του ΥΠ.Ε.Π.Θ., εμφανίστηκαν ως φυσικό επακόλουθο της ανάγκης εκσυγχρονισμού στις παιδαγωγικές,

¹ Public Law 107-110-January 8, 2002 115 Stat. 1425

διδασκτικές, πολιτισμικές απαιτήσεις της νέας εποχής. Τα καινοτόμα προγράμματα που εφαρμόστηκαν ευρύτερα στα Ελληνικά σχολεία ήταν τα εξής:

- **Διεπιστημονικά Προγράμματα** – Σχολικές δραστηριότητες που περιελάμβαναν την Αγωγή υγείας, τη Περιβαλλοντική Εκπαίδευση, την Αγωγή Σταδιοδρομίας, τους Πανελλήνιους Μαθητικούς και Καλλιτεχνικούς Αγώνες, την Εκπαίδευση σε Πολιτιστικά Θέματα κτλ.²
- **Νέα προγράμματα σπουδών** – Νέο σχολείο (2011),³ Δράση ψηφιακό σχολείο (2012) Πρόγραμμα επιμόρφωσης εκπαιδευτικών για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση,⁴ Εθνικός συσσωρευτής εκπαιδευτικού περιεχομένου (Φωτόδεδνρο, 2012)
- **Ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά προγράμματα** – Προγράμματα ανταλλαγής μαθητών, Erasmus, Leonardo, Πρόγραμμα Σωκράτης, Πρόγραμμα Comenius, e-Twinning, Teachers4Europe
- **Πρόγραμμα ενέλικτης ζώνης** – Ολοήμερο σχολείο⁵

Η Σπυροπούλου και λοιποί συγγραφείς (2008) ανέφεραν πως η εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων στις σχολικές μονάδες στόχευε στην ανανέωση και στον εμπλουτισμό του περιεχομένου της γνώσης αλλά και της ευρύτερης μαθησιακής διαδικασίας με δευτερεύοντα στόχο τη διευθέτηση των Αναλυτικών προγραμμάτων. Για τους ίδιους η επιδίωξη των καινοτόμων προγραμμάτων στόχευε:

- Στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των μαθητών. (Κυρίως από τα περιβαλλοντικά προγράμματα).
- Στην καλλιέργεια αξιών, θετικών στάσεων και συμπεριφορών.

² Υπ' αριθμ. 188142/ΓΔ4/2-11-2017 εγκυκλίου με θέμα: «Σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων σχολικών δραστηριοτήτων» Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας, Πολιτιστικών Θεμάτων, Αγωγής Σταδιοδρομίας.

³ «ΝΕΟ ΣΧΟΛΕΙΟ (Σχολείο 21ου αιώνα) – Νέο πρόγραμμα σπουδών, στους Άξονες Προτεραιότητας 1,2,3, - Οριζόντια Πράξη», με κωδικό MIS 295450. Στο πλαίσιο του Υποέργου 1: «Εκπόνηση Προγραμμάτων Σπουδών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και οδηγών για τον εκπαιδευτικό «Εργαλεία Διδακτικών Προσεγγίσεων».

⁴ Υπ' αριθμ. 1767/11-02-2016 Απόφαση Ένταξης της Πράξης με τίτλο «Επιμόρφωση Εκπαιδευτών για την αξιοποίηση και εφαρμογή των ψηφιακών τεχνολογιών στη διδακτική» MIS 5000065

⁵ Αρ.Πρωτ.Φ.12/657/70691/Δ1/26-04-2016/ΥΠΠΕΘ

- Στην ανάδειξη και προώθηση των στοιχείων που σχετίζονται με τον πολιτισμό. (Κυρίως από τα πολιτιστικά προγράμματα).
- Στην εξοικείωση των εκπαιδευτικών με σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας.
- Στην αναβάθμιση του διδακτικού έργου (Σπυροπούλου και λοιποί, 2008, σελ 89).

1.6 Αξιολόγηση της καινοτομίας και παράγοντες επιτυχίας

Η καινοτομία μπορεί να αξιολογηθεί με την καινοφανή, πρωτότυπη και δυνητική της επίδραση. Καθώς η εφεύρεση είναι συνήθως μια χρονοβόρα και δαπανηρή εμπειρία, είναι κρίσιμο να υπολογίζονται οι βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες δαπάνες και οι συνέπειες μιας καινοτομίας. Με λίγα λόγια, η καινοτομία οφείλει να αποδείξει μερικά ποιοτικά και ποσοτικά οφέλη. Όπως γράφει ο ψυχολόγος Mihalyi Csikszentmihalyi (όπ. αναφ. στο Serdykov, 2017) «η ανθρώπινη ευημερία εξαρτάται από δύο παράγοντες: από την ικανότητα να αυξάνεται η δημιουργικότητα και από την ικανότητα να αναπτύσσονται τρόποι αξιολόγησης της επίδρασης νέων δημιουργικών ιδεών» (Csikszentmihalyi, 2013, σελ 322).

Στην εκπαίδευση, μπορούμε να υπολογίσουμε την επίδραση της καινοτομίας μέσω των μαθησιακών αποτελεσμάτων ή των αποτελεσμάτων των εξετάσεων αλλά και μέσω των επίσημων και ανεπίσημων αξιολογήσεων. Η καινοτομία μπορεί επίσης να υπολογιστεί χρησιμοποιώντας παράγοντες όπως η παραγωγικότητα (περισσότερα μαθησιακά αποτελέσματα σε δεδομένη χρονική στιγμή) ή η αποτελεσματικότητα (συντομότερη περίοδος μελέτης του ίδιου υλικού). Επιπρόσθετα, μπορεί να αξιολογηθεί μέσω της αποδοτικότητας του κόστους, δηλαδή λιγότερη δαπάνη ανά εκπαιδευόμενο. Άλλες αξιολογήσεις μπορούν να περιλαμβάνουν τα ακαδημαϊκά δεδομένα του σχολείου, τις εισαγωγές στις πανεπιστημιακές σχολές, το ποσοστό απασχόλησης των αποφοίτων των σχολείων, την παραγωγικότητα της εργασίας και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.

Η αξιολόγηση των επιπτώσεων της καινοτομίας μπορεί επίσης να βασιστεί στο μέγεθος της εφαρμογής ως:

- Μοναδική – τοπική - περιορισμένη
- Πολλαπλή –διαδεδομένη - σημαντική
- Σύνολο συστήματος – Γενικό σύνολο (Serdykov, 2017).

Για να υπάρξει σημαντική διαφορά, η εκπαιδευτική καινοτομία πρέπει να είναι κλιμακωτή και να διαδοθεί σε ολόκληρο το σύστημα ή σε μια ευρεία περιοχή. Η καινοτομία σε οποιαδήποτε περιοχή ή πτυχή, μπορεί να κάνει μια αλλαγή στην εκπαίδευση με διάφορους τρόπους. Τελικώς όμως, οι καινοτομίες αξιολογούνται με βάση την ποιότητα και την παραγωγικότητα της μάθησης.

Κάθε καινοτομία πρέπει να δοκιμαστεί για την πιθανή αποτελεσματικότητά της. Ωστόσο, οι ρίζες της αποτελεσματικότητας της μάθησης δεν έγκεινται μόνο στις καινοτόμες τεχνολογίες ή στη διδασκαλία, αλλά ακόμη περισσότερο στην αποκάλυψη δυνατικών ικανοτήτων μάθησης στους μαθητές, στην πνευματική, συναισθηματική και ψυχολογική τους σφαίρα. Αν και οι καινοτομίες στην οικονομία, τις επιχειρήσεις, την τεχνολογία και τη μηχανική είναι πάντα συνδεδεμένες με την παραγωγική διαδικασία, η καινοτομία στην εκπαίδευση δεν οδηγεί απαραίτητα στη βελτίωση της παραγωγής (δηλαδή της ετοιμότητας των μαθητών για μελλοντική ζωή και απασχόληση). Τα αποτελέσματα των εξετάσεων, τα πτυχία και τα διπλώματα δεν σημαίνουν ότι ένας εκπαιδευόμενος είναι πλήρως προετοιμασμένος για τη σταδιοδρομία του. Η εκπαιδευτική έρευνα συχνά αποσυνδέεται από την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της μάθησης αλλά και από την αποτελεσματικότητα του σχολείου και της ποιοτικής απόδοσης. Οι καινοτομίες στις εκπαιδευτικές θεωρίες, τα εγχειρίδια, τα εκπαιδευτικά εργαλεία και στις διδακτικές τεχνικές δεν παράγουν πάντα μια επιθυμητή αλλαγή στην ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης.

Σχετικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχημένη εισαγωγή μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας οι Amabile & Khairi (2008, όπ. αναφ. στο Παπαδοπούλου, 2008) αναφέρουν:

- Την χαρτογράφηση των σταδίων δημιουργικότητας και την επισήμανση των διαφορετικών αναγκών κάθε σταδίου. Είναι αναγκαίο να υπάρξει επαρκής χρόνος και ανάλογοι πόροι για την εξεύρεση μιας καινοτομίας
- Την αποδοχή της πιθανότητας ότι η καινοτομία που θα εισαχθεί μπορεί να αποτύχει παρουσιάζοντας περιορισμένη ή και καθόλου χρησιμότητα. Αυτό συντελεί στο γεγονός ότι πρέπει να δημιουργηθεί ένα κλίμα «*ψυχολογικής ασφάλειας*» ώστε ακόμη και αν αποτύχει η καινοτομία να μεγιστοποιηθεί η μάθηση από αυτή. Παράλληλα, συντελεί στο να αναπτυχθούν οι ανάλογοι μηχανισμοί που θα φιλτράρουν τις νέες ιδέες ή θα οδηγούν σε παύση τις εκπαιδευτικές καινοτομίες που οδηγούνται σε αποτυχία.

- Την κινητοποίηση των μελών της σχολικής κοινότητας και την παρότρυνση των εκπαιδευτικών να αναζητούν νέες ιδέες για τη λύση παλαιότερων προβλημάτων. Παράλληλα, καθίσταται χρήσιμο να δοθεί στους εκπαιδευτικούς ανάλογη ανεξαρτησία σχετικά με την υλοποίηση αυτών των νέων ιδεών.

Τέλος, οι Khalid, Madeeha και Amna (2011) υποστηρίζουν ότι οι «μεγάλες» και επιτυχημένες καινοτομίες εισάγονται και υιοθετούνται σε οργανισμούς όπου τα μέλη παρουσιάζουν ευελιξία προσαρμογής στις σύγχρονες προκλήσεις και είναι έτοιμα για την αλλαγή.

1.7 Εμπόδια στην καινοτομία και αποτυχία

Πρώτα απ' όλα, εάν εξετάσουμε ολιστικά την εκπαίδευση, ως ένα πλήρες σύστημα υπεύθυνο να υπηρετήσει την ανάγκη διατήρησης του έθνους, να εκπαιδεύσει τα μέλη της κοινωνίας και να εφοδιάζει τα άτομα με γνώσεις καθ' όλη τη διάρκεια της ενεργού ζωής τους, πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι όλα τα εκπαιδευτικά επίπεδα είναι αλληλένδετα και αλληλεξαρτώμενα. Επιπλέον, η εκπαίδευση είναι συστατικό ενός μεγαλύτερου κοινωνικού υπερσυστήματος, με το οποίο συνδέεται με πολλούς και περίπλοκους τρόπους. Ως κοινωνικός θεσμός, η εκπαίδευση αντανακλά όλες τις αξίες, τους νόμους, τις αρχές και τις παραδόσεις της κοινωνίας στην οποία ανήκει. Ως εκ τούτου, πρέπει να θεωρήσουμε την εκπαίδευση ως ζωτική, ολοκληρωμένη κοινωνική οντότητα και να αντιμετωπίσουμε τα προβλήματά της, λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις σχέσεις και τις εξαρτήσεις τόσο στο εκπαιδευτικό σύστημα όσο και στην κοινωνία (Serdykov, 2017).

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, οι καινοτομίες στην εκπαίδευση είναι αναγκαίες. Αν οι καινοτομίες δεν υποστηρίζονται επαρκώς από τα εκπαιδευτικά συστήματα τότε εκείνα μένουν στάσιμα και αναποτελεσματικά. Στον αντίποδα, τα εκπαιδευτικά συστήματα, που ενθαρρύνουν την εισαγωγή και υιοθέτηση καινοτομιών αναπτύσσονται περαιτέρω και γίνονται πιο αποτελεσματικά. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να είναι γνωστοί οι λόγοι που αναστέλλουν την εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων αλλά και οι λόγοι που οδηγούν σε αποτυχημένη εφαρμογή τους.

Ο Heick (2014) αναφερόμενος στα εμπόδια της εισαγωγής καινοτομιών στην εκπαίδευση δηλώνει πως η καινοτομία δεν είναι απλώς κάτι που συμβαίνει καθώς δεν εισάγεται

ως μια «δοκιμασμένη συνταγή-φόρμουλα». Για τον ίδιο, η καινοτομία είναι δύσκολο να εξαπλωθεί στο σχολείο, επειδή διακόπτει την καθιερωμένη ρουτίνα και ωθεί τους εμπλεκόμενους έξω από τη ζώνη άνεσής τους. Συγκεκριμένα, μεταξύ των βασικών εμποδίων για την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση, ο Heick αναφέρει:

- Τους πολυάσχολους γονείς των μαθητών. Οι πολυάσχολοι γονείς σπανίως μπορούν να έχουν αρκετό χρόνο για να στηρίξουν την καινοτόμο μάθηση των παιδιών τους. Οι νέες μορφές μάθησης μπερδεύουν τους πολυάσχολους γονείς, καθιστώντας δύσκολο γι' αυτούς να τις υποστηρίξουν.
- Τις συνεχείς μετακινήσεις και αντικαταστάσεις των εκπαιδευτικών.
- Το σχολικό κλίμα. Πολλά σχολεία θεωρούν την καινοτομία ένα δευτερεύον ζήτημα και συνεπώς δεν προβαίνουν στην υιοθέτησή της. Ο Heick αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Ενώ η εκπαίδευση ικετεύει για καινοτομία, πολλές φορές τα επιχειρήματα εναντίον της είναι συχνό φαινόμενο»* (Heick, 2014).
- Τα προγράμματα σπουδών. Σε πολλές περιπτώσεις, η καινοτομία στα σχολεία δεν έχει προτεραιότητα έναντι των πειστικών ζητημάτων ρουτίνας καθώς η τήρηση των κρατικών προτύπων είναι πιο επείγουσα.
- Την πολύωρη εργασία των εκπαιδευτικών και την ανάλογη εξουθένωσή τους

Οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές σχολείων είναι συνήθως προσεκτικοί σχετικά με μια απειλητική αλλαγή και έχουν μικρή ανοχή για την αβεβαιότητα που προκαλεί οποιαδήποτε σημαντική καινοτομία. Φυσικά, υπάρχουν σχολεία που δεν φοβούνται να καινοτομήσουν και να πειραματιστούν, αλλά η επιτυχία τους εξαρτάται από τους επιμέρους ηγέτες και τις κοινότητες των εκπαιδευτικών που είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια πρωτοποριακή επαγγελματική κουλτούρα.

Τρίτον, ένας από τους λόγους για τους αργούς ρυθμούς βελτίωσης της εκπαίδευσης είναι μια απότομη σύγκρουση μεταξύ της κοινωνικής ευημερίας και των πολιτικών και επιχειρηματικών συμφερόντων. Αυτή η τάση καταπνίγει την αληθινή εκπαίδευση και παράγει μη ικανοποιητικά μαθησιακά αποτελέσματα που άλλαξαν τη φύση της διδασκαλίας, περιορίζοντας το πρόγραμμα σπουδών και περιορίζοντας τη μάθηση των μαθητών (Serdyukov, 2007).

Τέταρτον, ακόμη και όταν μια καινοτομία έρχεται στη συζήτηση των διαβουλεύσεων, έχει λίγη αξία χωρίς εφαρμογή. Η καινοτομία δεν αφορά μόνο την θεωρία αλλά και την πράξη. Επιπλέον, μια καινοτομία μπορεί να κάνει σημαντική διαφορά μόνο όταν χρησιμοποιείται σε

ευρεία κλίμακα. Η εισαγωγή καινοτομιών δεν αρκεί, πρέπει να υιοθετηθεί και να εφαρμοστεί στα σχολεία, κάτι το οποίο είναι ένα εξίσου δύσκολο βήμα (Serdykov, 2017).

Συνεχίζοντας την ανάλυση των λόγων για τους οποίους ορισμένα καινοτόμα προγράμματα δεν είχαν την ανάλογη επιτυχία, θα αναφέρουμε το Ανελαστικό Αναλυτικό πρόγραμμα και το μειωμένο ενδιαφέρον των μαθητών – εκπαιδευτικών. Παράλληλα, σχετική αναφορά επιβάλλεται να γίνει και για την έλλειψη χρόνου για την ενασχόληση με την εκπαιδευτική καινοτομία τόσο από πλευράς των μαθητών όσο και από την πλευρά των εκπαιδευτικών. Σε σχετική έρευνα που πραγματοποίησε ο Μάναλης (2005 όπ. αναφ στο Σπυροπούλου, 2008, σελ 90) για καινοτόμα προγράμματα εκτός του ωρολογίου προγράμματος, ανέδειξε ότι το 91% των μαθητών ήταν απρόθυμοι να παρατείνουν την παραμονή τους στο σχολείο για δραστηριότητες. Αντίστοιχα, οι εκπαιδευτικοί, εξαιτίας ενός ήδη επιβαρυσμένου προγράμματος, εκλαμβάνουν την υιοθέτηση των καινοτομιών ως επιπλέον φόρτο εργασίας (Τζουνοπούλου, 2012).

Ορισμένα ακόμη αποτελέσματα είναι εξίσου απογοητευτικά. Έρευνες στην ελληνική εκπαίδευση και στην εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων αναδεικνύουν μικρή συμμετοχή εκπαιδευτικών και μαθητών (Σπυροπούλου, 2008). Ενώ παρατηρείται αυξητική τάση στον αριθμό των καινοτόμων προγραμμάτων που υλοποιούνται, διαπιστώνεται ότι μικρός αριθμός σχολικών μονάδων υλοποιεί και εφαρμόζει τα προγράμματα αυτά και μάλιστα όχι σε μόνιμη αλλά περιστασιακή βάση.

Η Βότση (2016), αναζητώντας τα βαθύτερα αίτια που αναστέλλουν την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων και καθιστούν απρόθυμους τους εκπαιδευτικούς να υλοποιήσουν τις καινοτόμες δράσεις, επικεντρώθηκε στην δομή του ίδιου του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Από τη μελέτη της αναδείχθηκε ότι ο συγκεντρωτισμός του εκπαιδευτικού συστήματος ευθύνεται για τις ελάχιστες διοικητικές αρμοδιότητες τόσο της σχολικής μονάδας όσο και της ίδιας της τοπικής κοινωνίας. Όταν η ίδια η σχολική μονάδα δεν συμμετέχει στη διαδικασία διαμόρφωσης της πολιτικής, οι εκπαιδευτικοί καλούνται να υιοθετήσουν άκριτα, εκπαιδευτικές αλλαγές που σχεδιάζονται κεντρικά και να τις κατανοήσουν μέσα από την ανάγνωση εγκυκλίων ή από την παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων (Μαυρογιώργος, 2008 όπ. αναφ. στο Βότση, 2017). Το γεγονός αυτό, όπως αναδείχθηκε και από τα προαναφερθέντα στοιχεία μοιάζει ως δυσλειτουργικό και φέρνει εμπόδια στην επιτυχή εφαρμογή καινοτομιών ή στην εισαγωγή νέων.

Αξίζει να αναφερθεί πως οι εκπαιδευτικοί δύναται να αντιδράσουν αρνητικά στην εισαγωγή μιας καινοτομίας αν νιώθουν ότι εξαναγκάζονται να την υιοθετήσουν, χωρίς να αντιλαμβάνονται το νόημα της αλλαγής που πρέπει να επιτευχθεί με αυτή τη μεταρρύθμιση. Επιπρόσθετα, οι εκπαιδευτικοί δύναται να αντιστέκονται στην αλλαγή ακόμα και αν κατανοούν το νόημα της (Παπαδοπούλου, 2008), εξαιτίας του μειωμένου ενδιαφέροντος αλλά και γιατί βλέπουν την αλλαγή ως κάτι που πλήττει την ασφάλεια της «βόλεψής» τους (Ράπτης, 2006). Τέλος, επισημαίνεται ότι η εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση μπορεί να συναντήσει και άλλου είδους εμπόδια όπως έλλειψη πόρων (Ράπτης, 2008) ή κατάλληλου υλικοτεχνικού εξοπλισμού.

Από όσα προηγήθηκαν αντιλαμβανόμαστε ότι ο φορέας της αλλαγής έχει να αντιμετωπίσει αρκετά και σημαντικά εμπόδια, ικανά να κλονίσουν την επιτυχημένη εισαγωγή των καινοτομιών στις σχολικές αίθουσες.

Κεφάλαιο δεύτερο: Σχολική ηγεσία και διοίκηση

2.1 Εισαγωγή στη διοίκηση των σχολικών μονάδων

Η εκπαίδευση θεωρείται βασικός πυλώνας κάθε οργανωμένης κοινωνίας, καθώς αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους θεσμούς κοινωνικοποίησης. Ο σχολικός θεσμός είναι συνυφασμένος με το δικαίωμα του ανθρώπου για εκπαίδευση και με την αντίστοιχη υποχρέωση των κρατών να παρέχουν στους ανθρώπους μορφωτικά αγαθά μέσα από τη διεύρυνση των εκπαιδευτικών ευκαιριών. Το σχολείο, ως εκπαιδευτικό σύστημα, αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση. Συνεπώς, όπως κάθε τυπική οργάνωση διέπεται από ένα επίσημο θεσμοθετημένο σύστημα εξουσίας με ανάλογους κανόνες που αποσκοπούν στην εκπλήρωση ορισμένων

στόχων. Για να εκπληρωθούν αυτοί οι στόχοι αποτελεσματικά και αποδοτικά, το σχολείο, όπως και κάθε άλλη τυπική οργάνωση, χρειάζεται διοίκηση και μάλιστα ορθολογική (Σαϊτής, 2008, σελ 17).

Στην κορυφή της διοίκησης του σχολείου βρίσκεται ο διευθυντής. Ο ίδιος, ως ηγετικό στέλεχος, διαθέτει μεγαλύτερη εξουσία και ευθύνη από εκείνη των εκπαιδευτικών, άρα και το δικαίωμα να καθοδηγεί τους υφισταμένους του και να λαμβάνει αυτόβουλη απόφαση για το πώς θα δραστηριοποιηθεί η σχολική μονάδα. Τα σχολεία, αν και διαφέρουν σημαντικά από τους υπόλοιπους τυπικούς και επιχειρηματικούς οργανισμούς, δεν απαλλάσσονται από την υποχρέωση να λειτουργούν αποτελεσματικά και ορθολογικά βελτιώνοντας σημαντικά την αποστολή τους προς την κοινωνία. Για να επιτευχθούν οι στόχοι, η σχολική μονάδα προβλέπει διάφορους συντελεστές που συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων. Οι συντελεστές αυτοί αναφέρονται:

- Στους ανθρώπους, την εργασία και τη γνώση τους (εκπαιδευτικοί, διοικητικό προσωπικό)
- Στα μέσα, όπως παραδείγματος χάριν το προγράμματα σπουδών και στο χώρο όπως οι αίθουσες
- Στο χρόνο που θα πραγματοποιηθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (διδακτικό έτος)

Οι συντελεστές ενεργοποιούνται και διορθώνονται με τη συμβολή της διοίκησης, με σκοπό να επιτελεσθούν ορθά και έγκαιρα οι στόχοι της εκπαιδευτικής μονάδας (Σαϊτής, 2008, σελ 12).

Με την πάροδο των ετών, όλο και περισσότερο αυξάνεται η συζήτηση γύρω από το ρόλο της διοίκησης του σχολείου και την σύνδεσή της με ένα μεγάλο αριθμό ζητημάτων, μεταξύ άλλων, της εισαγωγής καινοτομιών. Επί σειρά ετών, πλήθος ερευνών εστιάζει σε «αποτελεσματικά» σχολεία, αναδεικνύοντας μια σημαντική επίδραση από τη διοίκηση του σχολείου δηλαδή από την εκπαιδευτική ηγεσία που ασκείται στην εκάστοτε σχολική μονάδα, στα βελτιωμένα αποτελέσματα.

Οι έρευνες εστιάζουν στο γεγονός ότι η ηγεσία που ασκείται στο σχολικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει παράγοντες όπως: το βαθμό αυτονομίας του σχολείου, το οργανωτικό πλάνο ανάπτυξης, το σχολικό κλίμα, τη συνοχή και τη συνεργασία του προσωπικού, τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και άλλα χαρακτηριστικά. Όλοι αυτοί οι

παράγοντες, οι οποίοι πηγάζουν και διαμορφώνονται από την εκάστοτε διοίκηση, φαίνεται να σχετίζονται με θετικά αποτελέσματα.

Συνεπώς, η διοίκηση του σχολείου κατέχει σημαντικό και κεντρικό ρόλο. Πέρα από το τυπικό της χρέος να συντονίζει διαδικασίες και πόρους για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο, η διοίκηση οφείλει να οργανώσει, να προγραμματίσει, να διευθύνει και να ελέγξει κάθε στοιχείο της σχολικής μονάδας με σκοπό να επιτελέσει στο μέγιστο της αποστολή της (Σαϊτής, 2008, 13-15). Όπως άλλωστε είδαμε και σε προηγούμενη ενότητα, η αποστολή του σχολείου του 21^{ου} αιώνα δεν είναι μόνο η παροχή εκπαιδευτικών εφοδίων αλλά και η προετοιμασία των μαθητών για ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον το οποίο απαιτεί κριτική σκέψη και ικανότητα.

2.2 Η έννοια και ο ρόλος των σχολικών ηγετών στη διοίκηση της σχολικής μονάδας

Η σχολική μονάδα, υποσύνολο του ευρύτερου εκπαιδευτικού συστήματος, καλείται στις μέρες μας να αναδείξει το ρόλο της στην προαγωγή ενός αποτελεσματικού και δημοκρατικού συστήματος οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο αναδεικνύεται ο ιδιαίτερος ρόλος του διευθυντικού προσωπικού. Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων ηγούνται της ευρύτερης διοίκησης των σχολείων τους. Ορισμένοι διευθυντές αξιοποιούν στο έπακρον τις ικανότητές τους και μπορούν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και προκλήσεις της σύγχρονης εποχής για την αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων (Κατσαρός, 2008, σελ 107).

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η σχολική ηγεσία δρα ως καταλύτης μάθησης, καθώς έχει σημαντικό αντίκτυπο στα ευεργετικά αποτελέσματα των μαθητών. Ο Leithwood και ο Riehl (2003, σελ. 5 οπ. αναφ στο Li, Hallinger & Ko, 2016) ισχυρίστηκαν ότι *«ένα βασικό σύνολο ηγετικών πρακτικών αποτελούν τα βασικά στοιχεία μιας επιτυχημένης ηγεσίας η οποία είναι πολύτιμη σε σχεδόν όλα τα εκπαιδευτικά πλαίσια»*. Οι Li, Hallinger και Ko (2016) αναφέρουν ότι το βασικό σύνολο των ηγετικών πρακτικών πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες, τους περιορισμούς και τις ευκαιρίες των διαφόρων κοινωνικο-πολιτιστικών και οργανωτικών συνθηκών. Συνεπώς, ο ρόλος των σχολικών ηγετών, πέραν της ορθής χρήσης ηγετικών πρακτικών, είναι να αντιληφθούν την ανάγκη εκσυγχρονισμού που επιβάλλει η σύγχρονη κοινωνία και να εστιάσουν στην καινοτομία.

Παράλληλα, ο Robinson (2007 όπ. αναφ στους Bush & Glover, 2014, σελ 554) αναφέρει ότι ο ρόλος του ηγέτη έχει σημαντικό αντίκτυπο στα μαθησιακά αποτελέσματα. Από την μελέτη του αναδείχτηκε ότι οι σχεδιασμοί προγραμμάτων σπουδών αλλά και μεγάλο μέρος της επαγγελματικής ανάπτυξης προερχόταν από μέτριες ή μεγάλες ηγετικές επιδράσεις επιβεβαιώνοντας ότι τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα της ηγεσίας είναι πολλά. Παράλληλα, αναδείχθηκε ότι η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει το ηθικό των εκπαιδευτικών και μια θετική σχέση μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και του ηθικού των εκπαιδευτικών είναι εμφανής σε διάφορους τομείς.

Σε μια προσπάθεια αποτύπωσης της έννοιας της ηγεσίας, διαπιστώνουμε ότι οι περισσότεροι ορισμοί αντικατοπτρίζουν την υπόθεση της κοινωνικής επιρροής. Πρόκειται ουσιαστικά για μια διαδικασία κατά την οποία η εκ προθέσεως επιρροή ασκείται από ένα άτομο έναντι άλλου ατόμου ή ομάδας για τη δομή των δραστηριοτήτων και των σχέσεων στα όρια της ομάδας ή του οργανισμού (Bush & Glover, 2014). Οι Khalid, Madeeha και Amna (2011) ορίζουν την ηγεσία ως μια σχέση επιρροής μεταξύ ηγετών και οπαδών που στοχεύουν σε πραγματικές αλλαγές και αποτελέσματα τα οποία ανακαλύπτουν από την ύπαρξη των κοινών τους σκοπών.

Η έννοια της «επιρροής» στον ορισμό της ηγεσίας είναι ουδέτερη, καθώς από την πλευρά του ηγέτη δεν είναι απαραίτητα επιδιωκόμενος στόχος. Η ηγεσία συνδέεται περισσότερο με τις αξίες και το όραμα του ηγέτη που μεταδίδεται. Το όραμα θεωρείται ουσιαστικό στοιχείο μιας αποτελεσματικής ηγεσίας. Ο Southworth (1993) υποδηλώνει ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν κίνητρο να εργαστούν σκληρά, όταν ο ηγέτης τους επιδιώκει τα ατομικά τους οράματα. Παράλληλα, τονίζει πως όταν οι επικεφαλής διαχέουν το όραμα στα υπόλοιπα μέλη, αυτό έχει άμεσες επιπτώσεις στη μεταξύ τους συνεργασία αλλά και στην υλοποίηση των επιθυμητών στόχων (Southworth 1993, σελ 82). Η ηγεσία εκλαμβάνεται γενικά ως η «τέχνη» στη διαδικασία επηρεασμού των ατόμων ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Με άλλα λόγια η ηγεσία επηρεάζει την συμπεριφορά των μελών της σχολικής κοινότητας προκειμένου εκείνα να εργαστούν πρόθυμα και αποτελεσματικά (Σαΐτης, 2008, σελ 132). Ο Σαΐτης (2008, σελ36) υποστηρίζει ότι η ευθύνη των σχολικών διευθυντών δεν περιορίζεται μόνο στον τομέα της εξασφάλισης των προϋποθέσεων που κρίνονται ως απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Ένα ικανό σχολικό διευθυντικό στέλεχος επιβάλλεται να μεριμνά ταυτόχρονα για την αποτελεσματικότητα του διδακτικού έργου.

Αντίστοιχα, μελετώντας το ρόλο του ηγέτη στην βελτίωση των πρακτικών διδασκαλίας, φαίνεται ότι η άρθρωση ενός σαφούς και ενιαίου οράματος έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει τα σχολεία, συμβάλλοντας σε θετικά αποτελέσματα. Όταν οι σχολικοί ηγέτες διαχέουν το όραμα μέσα στη σχολική μονάδα, δημιουργείται ενθουσιασμός, οικοδομούνται καλύτερα οι σχέσεις μεταξύ των μελών, ενισχύεται η προσωπική και η κοινωνική ταύτιση των οπαδών με την οργάνωση και αυξάνεται η συλλογική συνοχή. Ως εκ τούτου, οι εκπαιδευτικοί μπορεί να είναι πιο πρόθυμοι να ενσωματώσουν τους οργανωτικούς στόχους ως τους δικούς τους προσωπικούς στόχους και μπορεί να έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να επιτύχουν το όραμα (Thoonen et al., 2011 σελ 508-509).

Συνοψίζοντας, αντιλαμβανόμαστε ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής που οδηγεί στην επίτευξη των επιθυμητών σκοπών. Οι επιτυχημένοι ηγέτες αναπτύσσουν ένα όραμα για τα σχολεία τους, παρακινώντας όλους τους άλλους ενδιαφερόμενους (εκπαιδευτικούς – εκπαιδευόμενους). Η φιλοσοφία, οι δομές και οι δραστηριότητες του σχολείου προσανατολίζονται προς την επίτευξη αυτού του κοινού οράματος (Bush & Glover, 2014).

2.2.1 Η σημασία της σχολικής ηγεσίας

Έχει διαπιστωθεί ότι η διοίκηση των σχολικών μονάδων επηρεάζεται πολύ από τις αποτελεσματικές πρακτικές αλλά και από την ανάπτυξη εκσυγχρονισμένων προσεγγίσεων στον τρόπο λειτουργίας. Συνεπώς, αντιλαμβανόμαστε ότι η αποτελεσματικότητα της διοίκησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον σχολικό ηγέτη. Ο Σαϊτς (2008, σελ 142) αναφέρει πως ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης προβαίνει στις εξής ενέργειες:

- Κατανέμει σωστά το σχολικό έργο στους εκπαιδευτικούς με γνώμονα την αρχή της δικαιοσύνης
- Δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα στο χώρο του σχολείου
- Παρακινεί τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν δημιουργικές πρωτοβουλίες
- Έχει ανοιχτή και αμφίδρομη επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας
- Χειρίζεται σωστά τις όποιες διαφορές προκύπτουν στο σχολικό χώρο

Ειδικότερα, ορισμένα χαρακτηριστικά των σχολικών ηγετών δύναται να λειτουργήσουν προς όφελος της σχολικής μονάδας καθώς μέσα από αυτά θα ικανοποιηθούν στο μέγιστο οι στόχοι. Το ερώτημα για το ποια είναι αυτά τα χαρακτηριστικά και πόσο σημασία έχουν για τη

σχολική διοίκηση ήταν ο λόγος που ώθησε αρκετά μεγάλο αριθμό μελετητών στην ερμηνεία του χαρισματικού σχολικού ηγέτη και στη συμβολή του στην αποτελεσματική διοίκηση.

Οι Paulsen, Maldonado και Callan (2009) υποστηρίζουν ότι η χαρισματική ηγεσία έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αύξηση των επιπέδων δημιουργικότητας και καινοτομίας. Σύμφωνα με τους Avolio και Bass (2004, όπ. αναφ στους Paulsen, Maldonado & Callan, 2009), οι χαρισματικοί ηγέτες αυξάνουν τα επίπεδα συνείδησης των οπαδών τους σχετικά με τη σημασία και την αξία των καθορισμένων αποτελεσμάτων και τους τρόπους επίτευξής τους, ιδιαίτερα όταν ηγούνται σε περιβάλλοντα που απαιτούν αλλαγή. Αυτό που τους διακρίνει είναι η επιδεξιότητά τους να καθοδηγούν τους εκπαιδευτικούς να υλοποιούν πράγματα τα οποία δεν γνώριζαν και οι ίδιοι ότι μπορούν να επιτύχουν.

Οι χαρισματικοί σχολικοί ηγέτες παρέχουν ερεθίσματα στους εκπαιδευτικούς να υλοποιήσουν προγράμματα και δράσεις πέραν των τυπικών τους καθηκόντων. Με το διορατικό και οξυδερκές πνεύμα τους, ενθαρρύνουν και παρέχουν κίνητρα στους εκπαιδευτικούς για την εφαρμογή καινοτομιών και τον πλήρη εκσυγχρονισμό της σχολικής μονάδας. Οι χαρισματικοί ηγέτες διακρίνονται από τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

- Αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες κατανοώντας την ευθύνη και το ρόλο τους
- Διαθέτουν τις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία, δείχνοντας την ανάλογη ευαισθησία
- Αναπτύσσουν συνεργασίες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας
- Κατέχουν άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες
- Παροτρύνουν τους συνομιλητές τους στη συζήτηση διαλόγου με σκοπό την ακρόαση σημαντικών απόψεων και αντιλήψεων για τη χάραξη στρατηγικής διοίκησης
- Αναγνωρίζουν το έργο και την προσπάθεια των εκπαιδευτικών
- Αναβαθμίζουν και εκσυγχρονίζουν την εκπαιδευτική διαδικασία διασφαλίζοντας την παροχή γνώσεων στους μαθητές.

Η πλειονότητα των ερευνητών συνηγορεί στο γεγονός ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει:

- Να εφαρμόζει αρχές κοινωνικής δικαιοσύνης
- Να παρέχει όραμα στους εκπαιδευτικούς για ένα τρόπο λειτουργίας της σχολικής μονάδας υπό το πρίσμα αυτού του ενιαίου και κοινού οράματος

- Να παροτρύνει και να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται ικανοποιητικά μεταξύ τους
- Να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για την διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να έχουν υψηλές προσδοκίες θέτοντας τους ανάλογους στόχους
- Να καινοτομεί χωρίς ακραίες απομακρύνσεις από τα όρια της εκάστοτε Αρχής της Κυβερνητικής Πολιτικής

Ο Σαΐτης (2008, σελ 26) αναφέρει πως ο διευθυντής του σχολείου, ως ηγέτης, οφείλει να έχει όραμα για τον οργανισμό που διοικεί και να συντονίζει όλα τα υπόλοιπα μέλη προς την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Παράλληλα, οφείλει να λειτουργεί, πρωτίστως ο ίδιος, ως θετικό παράδειγμα για τους υφισταμένους του, οι οποίοι παρακολουθώντας το έργο του θα δέχονται την ανάλογη επιρροή. Τέλος, αναφέρει πως οφείλει να παρακινεί τους υφισταμένους και να τους κινητοποιεί προς την βελτίωση της απόδοσής τους.

Ο ηγέτης είναι το πρόσωπο που μπορεί να δημιουργήσει μια στρατηγική βάσει του οράματος που έχει τεθεί. Είναι το άτομο που δύναται να σκεφτεί μια καινοτομία και να την θέσει στα υπόλοιπα μέλη ως μέρος της γενικότερης αποστολής του οργανισμού. Βοηθάει τα υπόλοιπα μέλη να αναπτυχθούν μέσα από εμπειρίες καθώς χαρακτηρίζεται από ενεργητικότητα, ενθουσιασμό και επιμονή απέναντι στα εμπόδια (Khalid, Madeeha & Amna, 2011)

2.3 Τυπολογία και μοντέλα σχολικής ηγεσίας

Υπάρχουν πολλά εναλλακτικά και ανταγωνιστικά μοντέλα σχολικής ηγεσίας. Σε αυτή την ενότητα θα εστιάσουμε σε πέντε θεωρίες μοντέλων. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η διάκριση σε αναλυτικές κατηγορίες μοντέλων ενδεχομένως να μη δίνει την πραγματική εικόνα της σχολικής ηγεσίας, αφού σύμφωνα με τον Portin (1999, όπ. αναφ. στο Ιάσονος & Ζεμπύλας, χχ), είναι λίγες οι φορές που οι ηγέτες λειτουργούν στο πλαίσιο ενός και μόνο μοντέλου. Παρόλ' αυτά κρίνεται απαραίτητη η ανάδειξη των διαφορετικών τρόπων με τους οποίους οι διευθυντές ηγούνται στις σχολικές μονάδες.

- **Εκπαιδευτική - Καθοδηγητική Ηγεσία - Instructional leadership:** Η εκπαιδευτική - καθοδηγητική ηγεσία συνήθως υποθέτει ότι η κρίσιμη εστίαση για την προσοχή των ηγετών

στρέφεται στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών καθώς συμμετέχουν σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την ανάπτυξη των μαθητών. Υπό στενότερη άποψη, η καθοδηγητική ηγεσία ορίζεται ως το αποτέλεσμα των ενεργειών που σχετίζονται άμεσα με τη διδασκαλία, τη μάθηση και τις παρατηρήσιμες συμπεριφορές όπως την εποπτεία στην τάξη. Με την ευρεία θεώρηση, η καθοδηγητική ηγεσία συνεπάγεται όλη την ηγεσία σε δραστηριότητες που επηρεάζουν τη μάθηση των μαθητών (Marks & Printy, 2003, σελ 373). Η εκπαιδευτική ηγεσία περιλαμβάνει τις κάτωθι ευρείες κατηγορίες:

- ✓ Καθορισμός της σχολικής αποστολής
- ✓ Διαχείριση του εκπαιδευτικού προγράμματος
- ✓ Προώθηση του σχολικού κλίματος
- ✓ Διασκέψεις με εκπαιδευτικούς
- ✓ Προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών
- ✓ Προώθηση του προβληματισμού των εκπαιδευτικών
- ✓ Επαγγελματικός διάλογος και συζήτηση (Marks & Printy, 2003)

Ο Κατσαρός (2008, σελ 107) αναφέρει για την εκπαιδευτική ηγεσία ότι συνίσταται σε τρεις κατηγορίες πρακτικών. Αυτές αναβαθμίζουν τα επιτεύγματα των μαθητών και είναι: η αποστολή του σχολείου, η διαχείριση του εκπαιδευτικού προγράμματος και η βελτίωση του σχολικού κλίματος

➤ **Μετασχηματιστική ηγεσία - Transformational leadership:** Αυτή η μορφή ηγεσίας προϋποθέτει ότι η κεντρική εστίαση της ηγεσίας περιστρέφεται γύρω από τις δεσμεύσεις και τις ικανότητες των μελών της οργάνωσης. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στην εσωτερική παρακίνηση των μελών. Ηγέτης και οπαδοί ενώνονται για την επίτευξη υψηλότερων στόχων προσαρμόζοντας το σχολείο σε μια νέα κατεύθυνση (Marks & Printy, 2003). Η μετασχηματιστική ηγεσία αναλύεται σε οκτώ διαστάσεις:

- ✓ Οικοδόμηση του σχολικού οράματος
- ✓ Καθορισμός σχολικών στόχων
- ✓ Παροχή πνευματικής διέγερσης
- ✓ Προσφορά εξατομικευμένης υποστήριξης
- ✓ Μοντελοποίηση βέλτιστων πρακτικών και σημαντικών οργανωτικών αξιών
- ✓ Επιδίωξη υψηλών προσδοκιών απόδοσης

- ✓ Δημιουργία μιας παραγωγικής σχολικής κουλτούρας
- ✓ Ανάπτυξη δομών για την προώθηση της συμμετοχής στις σχολικές αποφάσεις

Η μετασχηματιστική ηγεσία περιγράφει μια συγκεκριμένη διαδικασία επιρροής που βασίζεται στην αύξηση της δέσμευσης των οπαδών σε οργανωσιακούς στόχους. Οι ηγέτες επιδιώκουν να ενθαρρύνουν την υποστήριξη των εκπαιδευτικών στο όραμά τους για το σχολείο και να ενισχύσουν τις ικανότητές τους συμβάλλοντας στην επίτευξη στόχων. Εστιάζει δηλαδή σε αυτή τη διαδικασία και όχι σε συγκεκριμένους τύπους αποτελεσμάτων. Η ηγεσία του μετασχηματισμού βασίζεται στην ιδέα της χαρισματικής ηγεσίας. Ασχολείται με τη δέσμευση των ανθρώπων γύρω από έναν κοινό σκοπό αλλά υπερβαίνει τα παραδοσιακά κίνητρα ανταμοιβής και τιμωρίας των άλλων στη ηγεσία. (Munshi, et al., xx)

➤ **Ηθική ηγεσία – Moral Leadership:** Η ηθική ηγεσία προϋποθέτει ότι η κρίσιμη εστίαση της ηγεσίας πρέπει να είναι στις αξίες και την ηθική των ίδιων των ηγετών. Η εξουσία και η επιρροή πρέπει να προέρχονται από την υπεράσπιση αντιλήψεων για το τι είναι σωστό ή καλό (Leithwood, 1999, όπ. αναφ. στους Bush & Glover, 2003). Κεντρικό στοιχείο αυτής της μορφής ηγεσίας προέρχεται από τη δημοκρατική θεωρία. Ο ηθικός ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται από τα κάτωθι:

- ✓ Αποδεικνύει την αιτιώδη συνάφεια μεταξύ αρχής και πρακτικής
- ✓ Την εφαρμογή αρχών σε νέες καταστάσεις
- ✓ Την δημιουργία κοινής κατανόησης και κοινού λεξιλογίου
- ✓ Την αιτιολόγηση των αποφάσεων του με ηθικούς όρους
- ✓ Τη διατήρηση των αρχών του με την πάροδο του χρόνου
- ✓ Την ερμηνεία και την επαναδιατύπωση των αρχών όταν είναι απαραίτητο (Bush & Glover, 2003).

➤ **Διευθυντική ηγεσία – Managerial Leadership:** Η ηγεσία της διοίκησης (διεύθυνσης) προϋποθέτει ότι η εστίαση των ηγετών πρέπει να είναι σε λειτουργίες, καθήκοντα και συμπεριφορές και ότι, αν αυτές οι λειτουργίες εκτελούνται με ικανοποιητικό τρόπο, τότε το έργο όλων των μελών στην οργάνωση θα διευκολυνθεί. Οι περισσότερες προσεγγίσεις στην ηγετική θέση των διευθυντών προϋποθέτουν ότι η συμπεριφορά των οργανωσιακών μελών είναι σε μεγάλο βαθμό λογική. Οι Myers και Murphy (1995, όπ. αναφ. στους Bush & Glover,

2003) προσδιορίζουν έξι συγκεκριμένες διευθυντικές λειτουργίες. Τέσσερις από αυτές είναι ιεραρχικές και 2 μη ιεραρχικές:

Ιεραρχικές λειτουργίες:

- ✓ Εποπτεία
- ✓ Έλεγχοι εισόδου (π.χ. μεταφορές διδασκόντων)
- ✓ Έλεγχοι συμπεριφοράς (π.χ. περιγραφή εργασίας, αξιολογήσεις)
- ✓ Έλεγχοι εξόδου (π.χ. δοκιμές σπουδαστών)

Μη ιεραρχικές λειτουργίες

- ✓ Κοινωνικοποίηση
- ✓ Περιβαλλοντικοί έλεγχοι (π.χ. ανταπόκριση της κοινότητας)

➤ ***Συναλλακτική ηγεσία - Transactional leadership:*** Η συναλλακτική ηγεσία θέτει ως επίκεντρο τη δράση του ηγέτη οποία καθορίζεται από τη θέση που κατέχει. Οι ηγέτες αυτοί προσπαθούν να διατηρήσουν την οργανωσιακή αρμονία με την προϋπόθεση ότι τα συστήματα διατηρούνται και αναπτύσσονται, ενώ παράλληλα οι στόχοι καθορίζονται και επιτυγχάνονται (Hadfield, 2001, όπ. αναφ. στους Bush & Glover, 2003). Οι συναλλακτικοί ηγέτες δίνουν έμφαση κυρίως σε διοικητικά θέματα και βολιδοσκοπούν τις ανάγκες των υφισταμένων, προσπαθώντας να τις ικανοποιήσουν εξαργυρώνοντας αυτή την ενέργεια με ανταπόδοση σε έργο ή υπηρεσία από τους υφισταμένους.

2.4 Αποτελεσματική ηγεσία και καινοτομία

Η αποτελεσματική ηγεσία αφορά μια σύνθετη και δυναμική λειτουργία η οποία δεν μπορεί να ερμηνευθεί με ένα μόνο τρόπο και στατικά. Διαχρονικά, πλήθος συγγραφέων και μελετητών προσπάθησαν να μελετήσουν και να αναλύσουν τα στοιχεία τα οποία εξηγούν την αποτελεσματική ηγεσία στους οργανισμούς. Ο McMillan (2010) ασχολήθηκε στη μελέτη του με τις δυνάμεις της αποτελεσματικής ηγεσίας και της καινοτομίας. Από το έργο του αναδείχθηκε πως οι καινοτομίες προκύπτουν ως αποτέλεσμα ενός καινοτομικού κλίματος στον οργανισμό το οποίο διαμορφώνεται από την εκάστοτε αποτελεσματική ηγεσία. Για τον ίδιο συγγραφέα οι πέντε δυνάμεις της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι οι εξής:

- Βασικές δεξιότητες και ικανότητες. Οι καινοτόμοι οργανισμοί έχουν ηγέτες που συνδυάζουν συλλογικά και ξεχωριστά ένα σύνολο δεξιοτήτων που είναι ευρέως αποδεκτές από τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού.

- Ικανότητα να ακούει τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού και με όσα ανατροφοδοτεί να προβαίνει στη λήψη αποφάσεων στο πλήθος διάφορων εναλλακτικών επιλογών. Αυτή η στάση υπαγορεύει ότι οι ηγέτες αναζητούν ένα ευρύ φάσμα εναλλακτικών επιλογών, με σταθερή πληροφόρηση από τα υπόλοιπα μέλη και χρήση της δικής τους κρίσης.
- Ικανότητα ανάλυσης των προηγούμενων αποφάσεων και των αποτελεσμάτων που αυτές έφεραν
- Ικανότητα να κινητοποιεί τον οργανισμό, όχι μόνο από την παρακίνηση των μελών με έξυπνα κίνητρα, αλλά και με την προβολή ενός οράματος ή μιας σαφούς εικόνας του οργανισμού στο μέλλον.
- Ικανότητα για καινοτομία η οποία επηρεάζεται εξίσου από τις προηγούμενες τέσσερις δυνάμεις.

Για να διοικείται αποτελεσματικά ένα σχολείο ως προς το ζήτημα της εισαγωγής μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας πρέπει να επιδεικνύει αξίες όπως η προσαρμοστικότητα, η δημιουργικότητα και η ευελιξία (Παπαδοπούλου, 2018).

Κεφάλαιο τρίτο: Ο ρόλος της διοίκησης του σχολείου στην εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα

3.1 Ο ρόλος των σχολικών διευθυντών στην εφαρμογή καινοτομιών

Οι σημερινοί σχολικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν πολλαπλές προκλήσεις για αλλαγή, βελτίωση και μεταρρύθμιση. Μια από τις προκλήσεις αυτές αναφέρεται στην αναγκαιότητα της καινοτομίας, με σκοπό να προετοιμαστούν οι μαθητές για δεξιότητες ανάλογες του αιώνα που διανύουμε. Οι δεξιότητες αυτές, όπως η προσαρμοστικότητα, η δημιουργικότητα και δεξιότητες κριτικής σκέψης είναι βασικοί στόχοι των σχολείων του 21^{ου} αιώνα, γεγονός που ωθεί τους σχολικούς ηγέτες σε μια κατεύθυνση αυτοπραγμάτωσής τους. Ωστόσο, το ερώτημα που απασχολεί την ερευνητική κοινότητα είναι πόσο σημαντικός είναι τελικά ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στην εκπλήρωση του στόχου για καινοτομία στην εκπαίδευση.

Η επιτυχημένη εισαγωγή μιας καινοτομίας σε μια σχολική μονάδα χρειάζεται αισιόδοξη και θετική στάση απέναντι στην αλλαγή. Τα μέλη της σχολικής μονάδας θα πρέπει να

αποδεχτούν την ιδέα της αλλαγής και να προσαρμόσουν τόσο τις νοοτροπίες τους όσο και τις συμπεριφορές τους απέναντι σε αυτή. Ο διευθυντής κατέχει το ρόλο του υπόχρεου για την ενίσχυση των εκπαιδευτών και των μαθητών απέναντι στην επερχόμενη μεταρρύθμιση εξαιτίας της κομβικής του θέσης (Khalid, Madeeha & Amna, 2011).

Η καινοτομία, όπως και άλλα είδη συμπεριφοράς, φαίνεται να συνδέεται με την κοινωνική θέση. Οι καινοτομίες, λέγεται ότι είναι έργο των δημιουργικών μειονοτήτων, και ιδίως των ανώτερων διοικητών, που καταλαμβάνουν κεντρικές θέσεις, τις λεγόμενες θέσεις κλειδιά. Για πολλούς μελετητές, αυτές οι θέσεις διαδραματίζουν ρόλο αποτελεσματικής αλλαγής τόσο σε επίπεδο ομάδας όσο και σε ευρύτερο επίπεδο.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό στην προσέγγιση της διοίκησης των σχολικών μονάδων αναφέρεται στο γεγονός ότι οι διευθυντές κατέχουν θέση ευθύνης. Συνεπώς έχουν τη δυνατότητα να οδηγήσουν πιλοτικά σχέδια ανάπτυξης. Σε πολλές περιπτώσεις, αναπτυξιακά έργα ή καινοτόμα προγράμματα ή ιδέες αρχίζουν και υποστηρίζονται από μεμονωμένους διευθυντές που εθελοντικά αναπτύσσουν την ιδέα τους στα όρια της σχολικής τους μονάδα. Αυτή η ρύθμιση προσωπικής ατζέντας είναι ισχυρό εργαλείο στην βελτίωση και στον εκσυγχρονισμό των σχολείων, καθώς ορισμένοι διευθυντές σχολείων υπηρετούν τη διοίκηση της σχολικής μονάδας με έντονο ενθουσιασμό και έντονη αίσθηση σκοπού. Αυτό μπορεί να αντισταθμίσει έως ένα βαθμό το αίσθημα των εκπαιδευτικών και των διευθυντών ότι οι καινοτομίες προέρχονται αποκλειστικά από τα εθνικά προγράμματα και τις διατάξεις που θέτει το Υπουργείο.

Ο Ιορδανίδης (2006, σελ 92-93) τονίζει πως οι οργανισμοί δεν είναι καλό να μένουν στατικοί και πως πρέπει να προβαίνουν σε αλλαγές με τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένουν αποτελεσματικοί. Η τοποθέτηση ενός διευθυντή σε ένα σχολείο συνεπάγεται και την εφαρμογή ορισμένων αλλαγών τόσο σε σχέση με την οργάνωση όσο και με την λειτουργία του. Η επιτυχία ορισμένων σχολικών διευθυντών έγκειται στην ικανότητά τους να επιχειρούν αλλαγές εφαρμόζοντας νέες ιδέες. Η θέση των σχολικών διευθυντών είναι ικανή να δημιουργήσει το κατάλληλο έδαφος για καινοτομία, με την παραδοχή ότι η αλλαγή είναι συχνά, αναπόφευκτη. Ο διευθυντής, σε ένα πρώτο στάδιο, προκειμένου να καταφέρει να εισάγει επιτυχημένα μια αλλαγή στο χώρο του σχολείου θα πρέπει να γνωρίζει την έννοια της αλλαγής. Αυτό θα του δώσει την δυνατότητα να μεταδώσει επιτυχώς την γενική εικόνα της αλλαγής, στην προκειμένη περίπτωση της εκπαιδευτικής καινοτομίας, σε όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού (Ράπτης, 2006).

Είναι σαφές ότι οι εκπαιδευτικές καινοτομίες μπορεί να επηρεάζονται από παράγοντες όπως ο έλεγχος και η αυτονομία της σχολικής μονάδας (Κυριακώδη & Τζιμογιάννη, 2015 σελ 129). Οι Hargreaves και Shirley (2009 όπ. αναφ. στο Κυριακώδη & Τζιμογιάννη, 2015) υποστηρίζουν ότι οι σχολικές μονάδες μπορούν να διαμορφώσουν ανάλογη πολιτική ώστε να υιοθετήσουν τις καινοτομίες που θέτει το Υπουργείο, με το δικό τους τρόπο και ανάλογα με το πλαίσιο και τις εξατομικευμένες ανάγκες της κάθε μονάδας ξεχωριστά. Παράλληλα, υποστηρίζεται πως η κουλτούρα και ο τρόπος διοίκησης του σχολείου επηρεάζουν την πορεία μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας και προωθούν ή αποθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών και την πρόοδο της διαδικασίας ένταξης της καινοτομίας.

Υπάρχουν έξι διαφορετικές νοοτροπίες που χαρακτηρίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες προσανατολίζονται προς την κατεύθυνση της καινοτομίας. Αυτοί οι ηγέτες:

- Παρακινούνται από έντονο ηθικό σκοπό
- Κατέχουν γνώση σχετική με τα σύγχρονα μοντέλα μάθησης
- Είναι συνεχώς προσανατολισμένοι προς την έρευνα
- Έχουν ικανότητα να οικοδομούν σχέσεις εμπιστοσύνης
- Χρησιμοποιούν στις αποφάσεις τους πληροφορίες και αποδεικτικά στοιχεία
- Έχουν την ικανότητα να διοικούν με σοφή δράση.

Μέσα από αυτά τα χαρακτηριστικά διαφαίνεται ότι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων καλούνται όχι μόνο να έχουν κλίση προς την καινοτομία αλλά και οφείλουν να καταφέρουν να την εντάξουν στο σχολικό περιβάλλον διασφαλίζοντας τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων. Είναι σημαντικό η καινοτομία να μεταδοθεί ως ένα κοινό όραμα, για να αυξήσει τις πιθανότητες ασπασμού της από το σύνολο των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση των μαθητών. Ο ρόλος του διευθυντή στη δημιουργία και την διάχυση ενός οράματος είναι και ο λόγος για τον οποίο ορισμένοι διευθυντές ξεφεύγουν από τα τυπικά όρια της διοίκησης και χαρακτηρίζονται ως χαρισματικοί σχολικοί ηγέτες. Χαρακτηριστικά οι Poon και Fatt (2000, σελ 25) αναφέρουν ότι η δυνατότητα επέκτασης του οράματος, δηλαδή η εφαρμογή του οράματος με πολλούς διαφορετικούς τρόπους και σε πολύ διαφορετικές συνθήκες από ό,τι είχε αρχικά προβλεφθεί, είναι αυτό που σηματοδοτεί το χαρισματικό ηγέτη.

Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούμε στην επενέργεια του δημόσιου τομέα καθώς η πλειονότητα των σχολείων στην Ελλάδα υπάγονται σε αυτόν. Ο δημόσιος τομέας είναι πιο άκαμπτος σε σύγκριση με τον ιδιωτικό. Στον ιδιωτικό τομέα ένας διευθυντής μπορεί να είναι σε θέση να διαχέει το όραμά του, δείχνοντας πως τα κέρδη θα αυξηθούν. Στο δημόσιο

τομέα, ωστόσο, οι διευθυντές αντιμετωπίζουν όρια που επιβάλλονται από τις γραφειοκρατικές διαδικασίες που υπήρχαν πολύ πριν την άφιξή τους (Poop & Fatt, 2000, σελ 27).

3.2 Η σχέση της καινοτομίας με την οργανωσιακή μάθηση και ο ρόλος της ηγεσίας

Από την οπτική της οργανωσιακής θεωρίας, η καινοτομία συνδέεται κριτικά με τις πολιτισμικές πτυχές της εκπαιδευτικής οργάνωσης. Αυτές οι πολιτιστικές πτυχές υποστηρίζουν μια συνεχή οργανωσιακή διαδικασία μάθησης η οποία, με τη σειρά της, προωθεί συνεργατικές δημιουργικές πρακτικές μεταξύ των μελών της ομάδας (McCharen, Song & Martens, 2011). Κατά συνέπεια, η οργανωσιακή δημιουργικότητα είναι ένα από τα πιο κρίσιμα συστατικά για την καινοτόμο δημιουργία οργανωσιακών γνώσεων και αποτελεί το θεμέλιο της οργανωσιακής καινοτομίας κατά τη συνολική αλλαγή.

Όπως κάθε καινοτομία, έτσι και η εκπαιδευτική καινοτομία χρειάζεται μια επαρκή διαδικασία μάθησης. Για αυτό τον λόγο είναι σημαντικό να καθοριστεί ένα περιβάλλον στο οποίο η καινοτομία μπορεί να πραγματοποιηθεί ευκολότερα και γρήγορα. Οι Ragmoun και Abdulmohsen (2018) ανέφεραν ότι ένα καινοτόμο περιβάλλον εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την οργανωσιακή μάθηση

Από την άποψη αυτή, ένας υποστηρικτικός οργανισμός οφείλει να πρεσβεύει μια συστηματική υποστηρικτική κουλτούρα μάθησης, για να ενθαρρύνει τη συνεχή και συνεργατική διαδικασία μάθησης όλων των μελών. Συνεπώς η οργανωτική μάθηση θα μπορούσε να συμβάλει σε μια συλλογική και συνεργατική διαδικασία για τη λήψη δυναμικών και δημιουργικών αποφάσεων προς αντιμετώπιση των αλλαγών τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Τα εκπαιδευτικά συστήματα έχουν παρόμοια δομή με εκείνη των γενικών οργανισμών, κυρίως όσον αφορά τη σύνθετη δομή, τη δυναμική διαδικασία εργασίας και τις συστηματικές συνδέσεις με εσωτερικούς και εξωτερικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με τον Silins (2002, όπ. αναφ στους McCharen, Song & Martens, 2011), οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των σχολείων και της σχολικής εκπαίδευσης έχουν μικρή και πολύ αργή επιρροή στην πρακτική. Μια υποστηρικτική κουλτούρα μάθησης και μια συνεχής, συνεργατική οργανωτική διαδικασία μάθησης θεωρούνται καίριας σημασίας για την προώθηση μακροπρόθεσμων, καινοτόμων εκπαιδευτικών μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών. Αυτές οι

πολιτιστικές πτυχές πρέπει να είναι το κοινό και θεμελιώδες θέμα για την επιτυχή αναδιάρθρωση της σχολικής αλλαγής.

Αυτή η προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό όλων των βαθμίδων να μαθαίνει και να χρησιμοποιεί την καινοτομία μέσα από μια διαδικασία στο πλαίσιο της οποίας η ατομική «σιωπηρή» (εμπειρική) γνώση μετατρέπεται σε οργανωσιακή και εφαρμόσιμη γνώση. Άλλωστε, σύμφωνα με τους Collinson και Cook (2001, όπ. αναφ. στους McCharen, Song & Martens, 2011) ένας από τους κρίσιμους αναστολείς της σχολικής αναδιάρθρωσης και μεταρρύθμισης είναι η έλλειψη χρόνου για την περαιτέρω εκπαίδευση (μάθηση) των εκπαιδευτικών αλλά και η έλλειψη ευκαιριών για ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα του σχολικού συστήματος. Παράλληλα, ο Thoopen (2011, σελ 506) υποστηρίζει ότι η συνεργασία και η ανταλλαγή γνώσεων και ιδεών πρέπει να είναι στον πυρήνα των μαθησιακών κοινοτήτων και πως οι συλλογικές σχέσεις, η ανοικτή επικοινωνία και ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών παρέχουν περαιτέρω στήριξη στη δουλειά των εκπαιδευτικών.

Αυτές οι πρακτικές σχετίζονται σημαντικά με τη μάθηση και είναι θεμελιώδεις όχι μόνο για την επαγγελματική ανάπτυξη αλλά και για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού μαθησιακού περιβάλλοντος. Παράλληλα, τα σχολικά συστήματα οδηγούνται προς την ανάπτυξη και την εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών για τη διατήρηση μακροπρόθεσμων αλλαγών.

Οι McCharen, Song και Martens (2011) κρίνοντας ότι η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την πρακτική εφαρμογή της καινοτομίας και αλλαγής του σχολείου, πρότειναν ένα πρακτικό πλαίσιο σχολικών μεταρρυθμίσεων, αφού προηγουμένως είχαν αξιολογήσει διάφορα εμπειρικά δεδομένα. Τα δεδομένα αυτά αναφέρονταν:

- Στη περαιτέρω κατάρτιση των εκπαιδευτικών
- Στη στρατηγική της ηγεσίας
- Στο διάλογο και στην ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών

Οι Khalid, Madeeha και Amna (2011) επισημαίνουν ότι η γνώση των εκπαιδευτικών και ο εμπλουτισμός της με περαιτέρω κατάρτιση από σεμινάρια, εργαστήρια, ημερίδες και συνέδρια είναι σημαντικός παράγοντας για την εγκαθίδρυση της καινοτομίας στο σχολικό χώρο. Η κατάρτιση οδηγεί στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών διευρύνοντας την ποικιλία των μεθόδων διδασκαλίας που εκείνοι μπορούν να προσφέρουν στους μαθητές. Αυτό

συμβάλλει ιδιαιτέρως στις καινοτομίες που σχετίζονται με τις διδακτικές πρακτικές και στον τρόπο μετάδοσης της γνώσης.

Μελετώντας παράλληλα και άλλους συγγραφείς οι McCharen, Song και Martens (2011) διαπίστωσαν ότι το σημαντικότερο ρόλο για τη δημιουργία γνώσης στα σχολεία τον κατέχει η ηγεσία, αναδεικνύοντας μια σύνθετη εικόνα στην οποία η ηγεσία, η σχολική καινοτομία και τα σχολικά αποτελέσματα είναι αλληλένδετα. Μια ισχυρή ηγεσία ενός σχολείου επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να εμπιστεύονται την ηγεσία και να είναι αρκετά ασφαλείς, ώστε να αναλαμβάνουν κινδύνους για την καινοτομία, επικοινωνώντας πιο ελεύθερα με άλλους εκπαιδευτικούς.

Οι σχολικοί ηγέτες που διαθέτουν δεξιότητες επικοινωνίας και οικοδόμησης ενός κοινού οράματος μέσα στο σχολείο είναι απαραίτητοι για να αποτελέσουν τις βάσεις για τη δημιουργία και τη διανομή νέων γνώσεων. Τα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης, τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των ανώτερων στελεχών, πρέπει να διασφαλίζουν ότι αυτές οι δεξιότητες περιλαμβάνονται και αναπτύσσονται στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Συνοψίζοντας, διαπιστώνουμε ότι μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης είναι απαραίτητη προκειμένου να δημιουργηθεί ένας εκπαιδευτικός οργανισμός που παράγει νέες γνώσεις, καινοτομεί και μοιράζεται τη γνώση με ολόκληρο τον οργανισμό. Είναι σημαντικό λοιπόν, ο σχολικός ηγέτης να διαθέτει τις ανάλογες δεξιότητες για να διευκολύνει αυτή τη διαδικασία μέσα στο σχολείο.

3.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στη παρακίνηση των εκπαιδευτικών για την καινοτομία

Έχει αναγνωριστεί ότι οι εκπαιδευτικοί αποτελούν εξίσου έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό υλοποίησης και επιτυχίας μιας καινοτομίας στο σχολικό περιβάλλον. Για τους Bitan & Friedlander, (2004, όπ. αναφ στο Gerouki, 2008) μια καινοτομία είναι επιτυχημένη όταν οι εκπαιδευτικοί την υιοθετούν και είναι πρόθυμοι να την εφαρμόσουν στην τάξη. Στην μελέτη τους, υποστήριξαν ότι η ικανότητα των εκπαιδευτικών να προσαρμόζονται στις ανάγκες των μαθητών μέσω της σιγουριάς τους ότι μπορούν να τα καταφέρουν επηρεάζει το βαθμό επιτυχίας μιας καινοτομίας.

Σύμφωνα με ένα πλήθος ερευνών, η επιτυχία ή η αποτυχία μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας εξαρτάται από τις στάσεις, τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών

(Gerouki, 2008). Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον στρέφεται στο ρόλο του σχολικού ηγέτη και πώς ο ίδιος μπορεί να επηρεάσει τους εκπαιδευτικούς σε μια θετική στάση απέναντι στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων (Thoonen, 2011· Khalid, Madeeha & Amna, 2011).

Ο σχολικός διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία ενός υγιούς και ευνοϊκού περιβάλλοντος μάθησης. Όταν οι δάσκαλοι έχουν κίνητρα να διδάξουν καλά σε ένα θετικό περιβάλλον, τότε οι μαθητές μπορεί να παρουσιάσουν εξαιρετικές επιδόσεις και γενικότερα περισσότερη διάθεση για μάθηση και λήψη γνώσης. Αυτό σημαίνει πως ο διευθυντής, ως σχολικός ηγέτης, θα πρέπει να προσέξει τα τρωτά σημεία που δύναται να επιφέρουν αρνητισμό και να κλονίσουν το κλίμα. Ένα από αυτά είναι η ποικιλομορφία μεταξύ του διδακτικού προσωπικού. Υπάρχει περίπτωση στους σχολικούς οργανισμούς να εντοπίζονται εκπαιδευτικοί που είναι απρόθυμοι να εργαστούν αποδοτικά, να αντιστέκονται στην αλλαγή και να αποπνέουν κλίμα αρνητισμού σε κάθε φωτεινή ιδέα για καινοτομία. Αυτές τις περιπτώσεις είναι χρέος του σχολικού ηγέτη να τις περιορίσει μέσα από τη συσπείρωση των εκπαιδευτικών προς ένα κοινό σκοπό με όραμα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί από πλευράς ηγετών μέσα από συγκεκριμένα στιλ διοίκησης που εμπνέουν και παρακινούν. Ένα από αυτά είναι και το μοντέλο διοίκησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Οι σχολικοί ηγέτες, ασκώντας εκπαιδευτικές, καθοδηγητικές και μετασχηματιστικές πρακτικές ηγεσίας, έχουν θετική επιρροή και βελτιωμένη εμπλοκή των εκπαιδευτικών στην καινοτομία (Hargreaves & Shirley, 2009, όπ. αναφ. στο Serdyukov, 2017), ενώ έχει παρατηρηθεί ταυτόχρονα και μια αφοσίωση στην οργανωσιακή νοοτροπία και την αποτελεσματικότητα. Στη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχει ισχυρή συμφωνία στο ότι ορισμένες διδακτικές και μετασχηματιστικές πρακτικές όπως η καθοδήγηση, η στήριξη και η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών, επηρεάζουν περισσότερο την εμπλοκή και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών (Thoonen, 2011, σελ 507).

3.3.1 Ο καινοτόμος – χαρισματικός σχολικός ηγέτης

Μια πιο πρόσφατη τάση στην θεωρία της ηγεσίας εστιάζει στην συμπεριφορά του ηγέτη και στην σχέση που αναπτύσσει με τους οπαδούς του. Υπό αυτή την έννοια εξετάζεται πώς ο ηγέτης προωθεί ενεργά αξίες οι οποίες παρέχουν κοινό νόημα για την φύση του οργανισμού.

Οι Orphanos & Terry Orr (2014), μελετώντας εκπαιδευτικούς που είχαν καινοτόμους σχολικούς ηγέτες και εκπαιδευτικούς με σχολικούς ηγέτες που δεν στρεφόντουσαν προς την καινοτομία, ανέδειξαν ότι η πρώτη ομάδα εκπαιδευτικών είχε θετική επίδραση από την ηγεσία σε ό,τι αφορούσε τη συνεργασία, τα αποτελέσματα, και την εκπαιδευτική ικανοποίηση. Οι Leithwood & Jantzi (2008, όπ. αναφ. στο Orphanos & Terry Orr, 2014), σε μια μελέτη μεγάλης κλίμακας σε διευθυντές, εκπαιδευτικούς και μαθητές, ανέδειξαν μια θετική επιρροή στα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών από τις πρακτικές μιας μετασχηματιστικής ηγεσίας κυρίως στα κάτωθι επίπεδα:

- Επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- Ανάπτυξη μιας συνεργατικής κουλτούρας

Τα επίπεδα αυτά δείχνουν να επηρεάζουν τη δημιουργία ενός σχολικού περιβάλλοντος κατάλληλου για την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών. Μάλιστα, μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώνουμε ότι και άλλες πηγές αναφέρουν ότι το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας είναι ένα μοντέλο ηγεσίας που στρέφεται προς την καινοτομία. Είναι γεγονός ότι μια σχολική διοίκηση που στρέφεται προς την μετασχηματιστική ηγεσία και στην καλλιέργεια ενός συλλογικού οράματος ευνοεί περισσότερο τη δημιουργία κλίματος καινοτομίας ενώ παράλληλα δεσμεύει τους εκπαιδευτικούς προς την κατεύθυνση εκπλήρωσης των στόχων που έχουν τεθεί. Αυτοί οι σχολικοί ηγέτες διέπονται από χαρίσματα που ευνοούν το κλίμα συνεργασίας και την απόδοση της σχολικής μονάδας αφήνοντας στην άκρη τα όποια προσωπικά συμφέροντα ή τους προσωπικούς τους στόχους.

Μια αποτελεσματική σχολική ηγεσία επηρεάζεται έντονα από την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που βρίσκονται στην διοίκησή της. Ορισμένα χαρακτηριστικά του σχολικού ηγέτη, όπως το κοινό όραμα, η παρακίνηση για κλίμα συνεργασίας και η συμμετοχή όλων στη διαδικασία των αποφάσεων, μπορούν εξίσου να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στο θέμα της εφαρμογής καινοτομιών (Orphanos & Terry Orr, 2014).

Άλλα χαρακτηριστικά καινοτόμων και χαρισματικών ηγετών που δύναται να επηρεάσουν το κλίμα για την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών είναι τα εξής:

- Οργανωτικές ικανότητες
- Κριτική ικανότητα, σκέψη και στάση

- Επίγνωση και ανάληψη του ηγετικού του ρόλου
- Δεξιότητες επικοινωνίας (γραφτής, ομιλίας διαλόγου)
- Επίδειξη ευαισθησίας, αποφασιστικότητας

Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης μπορεί πιο εύκολα να μετεξελιχθεί σε ένα καινοτόμο ηγέτη, καθώς διαθέτει το χάρισμα να εμπνέει με το παράδειγμά του και τις πράξεις του το σύνολο των εκπαιδευτικών στη κατεύθυνση προς την καινοτομία. Μέσα από το παράδειγμά του, μπορεί να ενεργοποιήσει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν νέους ρόλους και πρωτοβουλίες. Ουσιαστικά, ο ρόλος του στρέφεται στο μετασχηματισμό της ομάδας προς μια κατεύθυνση ενός συγκεκριμένου στόχου, δηλαδή της καινοτομίας, με συνεργατική προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων.

Για να μετουσιωθεί το όραμα και να γίνει πραγματικότητα η Baumgartner (2011) αναφέρει πως οι καινοτόμοι ηγέτες χρειάζεται να έχουν ισχυρή φαντασία και άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες. Παράλληλα, είναι απαραίτητο να επιδεικνύουν εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας και να συνεργάζονται ικανοποιητικά. Με αυτό τον τρόπο οι καινοτόμοι ηγέτες επικοινωνούν το όραμά τους και δημιουργούν ενθουσιασμό για αυτό. Ο ενθουσιασμός μαζί με το συνεργατικό κλίμα δημιουργούν ένα ευνοϊκό περιβάλλον στο οποίο κάθε μέλος της σχολικής κοινότητας συνεισφέρει ξεχωριστά στον στόχο της πραγματοποίησης του οράματος.

Η καινοτομία μπορεί να παρουσιαστεί σε μια σχολική μονάδα αν ο ηγέτης ενθαρρύνει την δημιουργικότητα των εκπαιδευτικών και την αφήνει να οδηγείται μέσα στις σχολικές αίθουσες. Αναγνωρίζεται ευρέως ότι στα σχολεία υπάρχουν πολλές φωτεινές ιδέες προερχόμενες από ενεργητικούς εκπαιδευτικούς που εργάζονται σκληρά. Είναι σημαντικό ο ηγέτης να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς και να τους διευκολύνει στον να κάνουν την ιδέα τους πράξη. Για το λόγο αυτό, ο διευθυντής, στο ρόλο του ηγέτη πρέπει να ακούει τους εκπαιδευτικούς που θέλουν να προσφέρουν και μαζί να εξερευνούν νέα πράγματα που θα φέρουν αλλαγή και βελτιωμένα αποτελέσματα.

Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, ότι τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε διοίκησης που ασκείται στο σχολικό περιβάλλον επηρεάζουν τις στρατηγικές που αναπτύσσονται στα όρια της σχολικής μονάδας. Αυτές οι στρατηγικές, με τη σειρά τους, καταφέρνουν να εδραιώσουν μια κουλτούρα στη σχολική μονάδα, το αποτέλεσμα της οποίας είναι καθοριστικό. Στην περίπτωση που η σχολική κουλτούρα που δημιουργείται έχει κλίση προς τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία, τότε τα μέλη της ομάδας την ασπάζονται και λειτουργούν συνεργατικά με συνδετικό κρίκο τον διοικούντα σχολικό ηγέτη. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι η μετασχηματιστική

και η χαρισματική ηγεσία αποτελούν μοντέλα ηγεσίας που ευνοούν το κλίμα υιοθέτησης καινοτομιών.

3.4 Ανασκόπηση ερευνών για την επιρροή της σχολικής διοίκησης στην εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στις σχολικές μονάδες

Ο Παπακωνσταντίνου, το 2008, αποτύπωσε στη μελέτη του ότι η μορφή διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος έχει καθοριστική σημασία τόσο για τη σύλληψη και το περιεχόμενο όσο και για την εισαγωγή και υιοθέτηση των καινοτομιών από τις εκπαιδευτικές μονάδες. Παράλληλα, ανέδειξε ότι ο ρόλος του διευθυντή χαρακτηρίζεται ως κρίσιμος και σημαντικός. Συμπλήρωσε πως ανεξάρτητα από το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται γενικά ή ειδικά στη σχολική του μονάδα, η συμβολή του στην εφαρμογή των καινοτομιών αυξάνεται ανάλογα με το βαθμό αυτονομίας της σχολικής μονάδας.

Ο Μιχόπουλος (2004, όπ. αναφ. Παπακωνσταντίνου, 2008) αποτύπωσε στη μελέτη του ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, όπως οι σχέσεις ηγέτη-μελών, η δομή των καθηκόντων, η δύναμη της θέσης του ηγέτη καθώς και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης, αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την διαχείριση των καινοτομιών στο σχολείο.

Οι Everard & Morris, (1999, όπ. αναφ. στο Αθανασίου, 2015) ανέδειξαν στη μελέτη τους ότι η αυτοπεποίθηση του διευθυντή, η ακεραιότητά του, οι γνωστικές, οργανωτικές και καθοδηγητικές του ικανότητες, η αντοχή στις πιέσεις, και το χάρισμά του, επηρεάζουν τις βασικές αρχές διοίκησης και αποτελούν το κλειδί της επιτυχούς λειτουργίας της καινοτομίας στο σχολικό χώρο.

Ο Priestley (2011, όπ. αναφ. στο Κυριακώδη & Τζιμογιάννη, 2015, σελ 129) επισήμανε στη μελέτη του ότι η κουλτούρα και ο τρόπος διοίκησης του σχολείου επηρεάζουν την πορεία μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας τονίζοντας ότι ο ρόλος του σχολικού ηγέτη μπορεί να προωθήσει ή να αποθαρρύνει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών και την πρόοδο της διαδικασίας ένταξης της καινοτομίας.

Το 2012, η Βασιλακάκη μελέτησε την ύπαρξη καινοτομικού κλίματος στα σχολεία και τη σχέση του με το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας. Η έρευνα ανέδειξε ότι οι σχολικοί ηγέτες που καλλιεργούν κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας στη σχολική μονάδα

συμβάλλουν σε μεγαλύτερη διάθεση εφαρμογής καινοτομιών καθώς διαμορφώνουν ένα συγκεκριμένο όραμα για τον τρόπο λειτουργίας των σχολικών τους μονάδων.

Η Παπαδοπούλου (2008), εξετάζοντας την σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των εκπαιδευτικών καινοτομιών, επισήμανε πως η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζεται ως καταλληλότερη για την εισαγωγή καινοτομιών στο χώρο του σχολείου καθώς προωθεί τις δημιουργικές ιδέες και συμβάλει στο να εργάζονται οι εκπαιδευτικοί πέρα από τις αναμενόμενες προσδοκίες.

Οι Dodge, Dwyer, Witzeman, Neylon & Taylor (2017) επισήμαναν τον αντίκτυπο της ηγεσίας στην καινοτομία, αναφέροντας πως η καινοτομία είναι προϊόν συνδυασμού συνεργασίας και δημιουργικότητας. Ο έλεγχος της δουλειάς ενός ατόμου, η πολυπλοκότητα του έργου, η πίεση του χρόνου και η υποστήριξη της ηγεσίας σχετίζονται άμεσα με τη δημιουργικότητα και κατ' επέκταση με το καινοτομικό κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό. Από την ανάλυσή τους διαπίστωσαν πως ορισμένες θεμελιώδεις διαστάσεις της ηγεσίας όπως η ενθάρρυνση, η υποστήριξη της ομάδας και το ευνοϊκό κλίμα, μπορούν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των μελών του οργανισμού σχετικά με την καινοτομία και να τους ωθήσουν σε περισσότερη δημιουργικότητα.

Η δημιουργικότητα, ως στοιχείο μιας σχολικής κουλτούρας που στοχεύει στην καινοτομία, επισημάνθηκε εξίσου από τους Khalid, Madeeha και Amna (2011). Οι συγγραφείς αυτοί ανέφεραν πως μέσα στην τάξη επιβάλλεται να επικρατεί ένα κλίμα πρακτικής μάθησης και δημιουργικότητας το οποίο θα ενισχύεται από μια γενικότερη αίσθηση συνεργατικότητας, ενθάρρυνσης και καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Σε αυτό το τοπίο η σχέση του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς αλλά και τα υπόλοιπα μέλη του σχολικού οργανισμού είναι πολύ σημαντική. Ο διευθυντής διαδραματίζει το ρόλο ενός ηγέτη ο οποίος είναι υπεύθυνος για την ανάληψη των καθηγητών, των μαθητών και των γονέων, μαζί του, στο δρόμο της καινοτομίας. Παράλληλα, επισήμαναν πως, όταν ένας διευθυντής σκέπτεται να εισαγάγει μια καινοτομία πρέπει να εστιάσει στην αλληλεπίδραση μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Αν οι μαθητές ακολουθήσουν τους δασκάλους τους πραγματικά, τότε η καινοτομία σε ένα σχολείο μπορεί να υιοθετηθεί με επιτυχία και να ωφελήσει όλα τα μέλη.

Κεφάλαιο τέταρτο: Μεθοδολογία

4.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο περιλαμβάνει τη διαδικασία διενέργειας της έρευνας, το σκοπό του ερευνητικού εγχειρήματος, την περιγραφή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων και το εργαλείο συλλογής που υιοθετείται στην παρούσα μελέτη.

4.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η διοίκηση του σχολείου σήμερα είναι η ανταπόκριση στις ανάγκες της εποχής για εκσυγχρονισμό και ευελιξία των εκπαιδευτικών συστημάτων. Το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον προστάζει παροχή υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης στους πολίτες του με σκοπό τον εφοδιασμό τους με γνώσεις και δεξιότητες ανάλογες του αιώνα που διανύουμε. Αδιαμφισβήτητα, η ανάγκη τα εκπαιδευτικά συστήματα να παραμερίσουν τις ξεπερασμένες πρακτικές που οδηγούν στην προσφορά παρωχημένων γνώσεων είναι επιτακτική. Οι σχολικές μονάδες χρειάζεται να στρέψουν το ενδιαφέρον τους σε καινοτόμες δράσεις και προγράμματα για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας.

Στο εγχείρημα αυτό, η διεύθυνση του σχολείου καλείται να ενεργοποιήσει εκπαιδευτικούς και εκπαιδευόμενους, εμπνέοντάς τους με όραμα κινούμενο προς την κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού. Οι σχολικοί διευθυντές ως υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση

της σχολικής κουλτούρας, καλούνται να δώσουν τα κατάλληλα ερεθίσματα στο πλήθος όλων των ενδιαφερόμενων και να εισαγάγουν την καινοτομία στο σχολικό χώρο.

Η παρούσα ερευνητική διαδικασία - στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας – θέτει ως σκοπό της να διερευνήσει και να αναλύσει τις απόψεις διευθυντών, της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αναφορικά με το ρόλο της διοίκησης του σχολείου στην εισαγωγή ή μη καινοτομιών. Παράλληλα, το ερευνητικό εγχείρημα φιλοδοξεί να αναδείξει τις αντιλήψεις των διευθυντών αναφορικά με την εισαγωγή των καινοτομιών στα σχολεία αλλά και τυχόν εμπόδια που αναστέλλουν την εισαγωγή τους.

Για την επίτευξη του σκοπού της έρευνας τέθηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ριες την έννοια της καινοτομίας στο σχολικό περιβάλλον;
2. Πώς αποτιμάται από τους/τις διευθυντές/ριες η συνεισφορά καινοτομιών στην ελληνική σχολική εκπαίδευση;
3. Τι υποστηρίζει και τι δυσχεραίνει, κατά την άποψη των διευθυντών/ριών, την εισαγωγή καινοτομιών στο ελληνικό σχολείο.
4. Ποια είναι η στάση της διοίκησης του σχολείου (διευθυντή, υποδιευθυντή, συλλόγου διδασκόντων) στην καινοτομία;
5. Με ποιες πρακτικές οι διευθυντές/ριες σχολικών μονάδων υποστηρίζουν την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο σχολικό περιβάλλον.

4.3 Το είδος της έρευνας

Τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της έρευνας επηρεάζουν το σχεδιασμό της και την επιλογή ερευνητικής μεθόδου και αποτελούν κριτήρια για την ταξινόμηση των ερευνών σε είδη ανάλογα με τον επιδιωκόμενο επιστημονικό σκοπό, τον αριθμό των εξεταζόμενων ατόμων, το είδος της ερευνητικής μεθόδου κ.ά. Μία από τις συνηθέστερες διακρίσεις που γίνεται στις επιστημονικές έρευνες σύμφωνα με το είδος των εμπειρικών δεδομένων που συλλέγονται είναι ανάμεσα σε ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες (Ισαρη & Πουρκός, 2015, σελ 28).

Τα τελευταία χρόνια η επιστημονική κοινότητα έχει στρέψει το ενδιαφέρον της στην ποιοτική έρευνα, καθώς εμπλουτίζει με νέους τρόπους σκέψης και διαφορετικές πρακτικές την εκπαιδευτική έρευνα (Ισαρη & Πουρκός, 2015, σελ 12). Η ποιοτική έρευνα επικεντρώνεται στην διερεύνηση των στάσεων, των αντιλήψεων και των συμπεριφορών και δίνει έμφαση στο

πώς νοηματοδοτούν οι άνθρωποι την πραγματικότητα. Στις ποιοτικές έρευνες επιχειρείται η διερεύνηση των κοινωνικών φαινομένων «εκ των έσω» και αναζητούνται τόσο οι «αντιπροσωπευτικές» απόψεις όσο και οι «αποκλίνουσες», ώστε γίνει σε βάθος κατανοητό το φαινόμενο που ερευνάται (Τσιώλης, 2011).

Το θέμα της εισαγωγής καινοτομιών και ο ρόλος της διοίκησης του σχολείου απαιτεί ουσιαστική διερεύνηση και κατανόηση. Την ανάγκη αυτή μπορεί να υπηρετήσει με μεγαλύτερη συνέπεια η ποιοτική μέθοδος. Η ποιοτική μέθοδος δύναται να ερμηνεύσει τη βιωματική κατάσταση των συμμετεχόντων κάνοντας ορατές τις εμπειρίες τους, καθώς η συλλογή των ερευνητικών στοιχείων θα γίνει με προσωπικές συνεντεύξεις στις σχολικές μονάδες υπηρεσίας των διευθυντών.

4.4 Το δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας είναι δείγμα ευκολίας και αποτελείται από 14 διευθυντές σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης. Οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα ενημερώθηκαν από την αρχή ότι οι συνεντεύξεις αποτελούν μέρος μιας ακαδημαϊκής έρευνας και ότι η ταυτότητά τους θα παραμείνει ανώνυμη. Όλοι οι διευθυντές έδωσαν τη συναίνεσή τους στην ηχογράφηση της προσωπικής τους συνέντευξης, αφού πρωτίστως ενημερώθηκαν πως θα τηρηθούν οι βασικές αρχές του κώδικα ηθικής δεοντολογίας.

4.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Στην παρούσα ερευνητική διαδικασία επιλέχθηκε ως εργαλείο η προσωπική συνέντευξη, με στόχο να καλυφθεί ο αρχικός σκοπός της έρευνας που ήταν η διερεύνηση των αντιλήψεων των διευθυντών σχολικών μονάδων αναφορικά με την εισαγωγή καινοτομιών στις σχολικές μονάδες.

Ο πλήρης σχεδιασμός της ημιδομημένης συνέντευξης αλλά και το περιεχόμενο των ερωτήσεων έγινε σε συνεργασία με της επιβλέπουσα καθηγήτρια της παρούσας διπλωματικής εργασίας κ. Ευαγγελία Γ. Ψυχογιού. Ο σχεδιασμός βασίστηκε σε επιστημονικές αρχές με γνώμονα να καλυφθεί ο αρχικός σκοπός της έρευνας, αλλά και να αναδειχθούν οι απόψεις, οι στάσεις και οι αντιλήψεις των διευθυντών για το εξεταζόμενο θέμα. Το περιεχόμενο της ημιδομημένης συνέντευξης διερευνούσε τα εξής στοιχεία:

- Δημογραφικά και ειδικά στοιχεία των συμμετεχόντων όπως το φύλο, τα έτη προϋπηρεσίας, η κατοχή τίτλων σπουδών κτλ.
- Την αντίληψη των διευθυντών/ριών για την έννοια της καινοτομίας.
- Την αποτίμηση της συνεισφοράς καινοτομιών στην ελληνική σχολική εκπαίδευση κατά την άποψη των διευθυντών/ριών
- Τους παράγοντες που υποστηρίζουν και δυσχεραίνουν, κατά την άποψη των διευθυντών/ριών, την εισαγωγή καινοτομιών στο ελληνικό σχολείο.
- Τη στάση της διοίκησης του σχολείου (διευθυντή, υποδιευθυντή, συλλόγου διδασκόντων) στην καινοτομία.
- Τις πρακτικές που σύμφωνα με την άποψη των διευθυντών/ριών υποστηρίζουν την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο σχολικό περιβάλλον.

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν έγιναν αντικείμενο επεξεργασίας με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου. Η διαδικασία ξεκίνησε με την συγκέντρωση και των 14 συνεντεύξεων από τους διευθυντές/ντριες. Αρχικά απομαγνητοφωνήθηκαν οι συνεντεύξεις και διαβάστηκαν προσεχτικά με σκοπό να επέλθει εξοικείωση με τα δεδομένα. Στη συνέχεια τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν, με σκοπό να βρεθούν απαντήσεις που εμφανίζονται πιο συχνά, αν και δεν αγνοήθηκαν εντελώς απόψεις της μειονότητας των συμμετεχόντων. Έπειτα τα δεδομένα επανεξετάστηκαν και συγγράφηκε το κείμενο με τις απόψεις των διευθυντών/ντριών. Το κείμενο που προέκυψε χωρίστηκε σε υποενότητες. Κάθε υποενότητα αναφερόταν και σε ένα ξεχωριστό ερευνητικό στόχο από αυτούς που είχαν τεθεί εξ αρχής.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συχνά σε περιπτώσεις όπου τα στοιχεία συλλέγονται με συνεντεύξεις με σκοπό την καλύτερη δυνατή αξιοποίησή τους. Η μέθοδος εστιάζει στους τρόπους με τους οποίους ορισμένα θέματα, μέσα στο σύνολο των δεδομένων που θα αντληθούν, γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης, ενώ δίνεται παράλληλα προσοχή και στη συχνότητα της εμφάνισής τους. Επιπρόσθετα, η μέθοδος επιλέγεται με σκοπό να παραγάγει νέα γνώση, εξετάζοντας και παρουσιάζοντας τα στοιχεία από ένα διαφορετικό πρίσμα. Οι συνεντεύξεις των διευθυντών/ντριών απομαγνητοφωνήθηκαν με σκοπό να δημιουργηθεί το περιεχόμενο. Και η αναζήτηση των θεμάτων έγινε στη βάση των ερευνητικών ερωτημάτων που είχαν τεθεί.

Κατά την επεξεργασία των δεδομένων, πρωτίστως, δόθηκε βάση στις κοινές απόψεις και αντιλήψεις των διευθυντών/ντριών και στη συνέχεια αναδείχθηκαν οι αποκλίνουσες

στάσεις, εάν αυτές υπήρχαν. Με βάση αυτά τα στοιχεία, αλλά και τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν τεθεί, έγινε η εξαγωγή των τελικών αποτελεσμάτων, τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Κεφάλαιο πέμπτο: Ανάλυση ευρημάτων

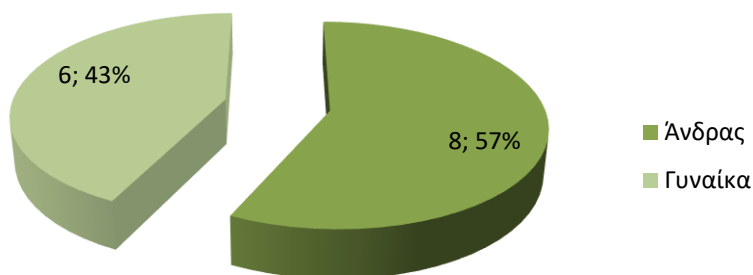
5.1 Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν τα αποτελέσματα έτσι όπως προέκυψαν από την ποιοτική ανάλυσή τους. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα γίνει κατ'αντιστοιχία προς τους ερευνητικούς στόχους, έτσι όπως τέθηκαν αυτοί στον αρχικό σκοπό του παρόντος ερευνητικού εγχειρήματος.

5.2 Δημογραφικά και ειδικά στοιχεία του δείγματος

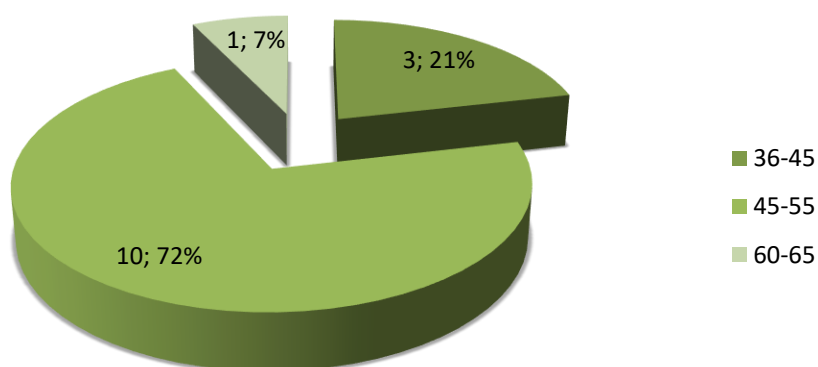
Στην έρευνα συμμετείχαν 14 διευθυντές σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.1, από τους ερωτώμενους οι 8 ήταν άντρες (57%) και οι 6 ήταν γυναίκες (43%).

Διάγραμμα 5.1: Το φύλο των διευθυντών/ντριών



Σχετικά με την ηλικία των ερωτώμενων, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.2 οι περισσότεροι διευθυντές ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 45-55 (72%) ενώ το 21% ήταν διευθυντές στην ηλικιακή ομάδα 36 - 45 έτη. Τέλος, μόνο ένας διευθυντής ήταν μεταξύ 60 έως 65 έτη.

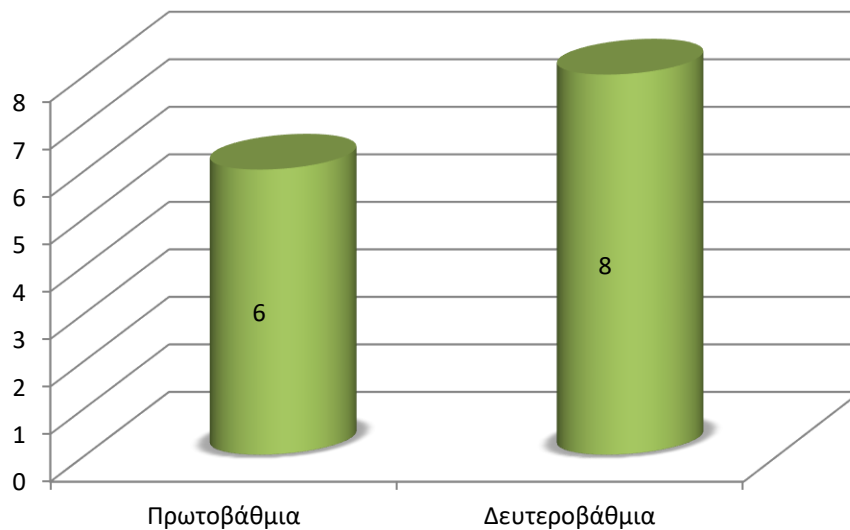
Διάγραμμα 5.2: Η ηλικία των διευθυντών/ντριών



Το δείγμα των διευθυντών διαθέτει κατά μέσο όρο 23,6 έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση, ενώ ο αντίστοιχος μέσος όρος για το χρόνο προϋπηρεσίας σε θέση διευθυντή/ντριας είναι τα 7 έτη. Σχετικά με την ειδικότητά τους, 6 διευθυντές ανήκαν στην ειδικότητα ΠΕ03, 4 στην ειδικότητα ΠΕ70, 2 στην ειδικότητα ΠΕ 60 και ένας διευθυντής στην

ειδικότητα ΠΕ01. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.3, στο σύνολο των ερωτώμενων 6 διευθυντές υπηρετούσαν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και 8 διευθυντές στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση του Νομού Θεσσαλονίκης.

Διάγραμμα 5.3: Η βαθμίδα εκπαίδευσης των διευθυντών/ντριών



Όλοι/ες οι διευθυντές/ντριες του δείγματος ανέφεραν πως παρακολουθούν ημερίδες, σεμινάρια ή προγράμματα σε θέματα σχετικά με τη Διοίκηση και στο σύνολό τους τόνισαν πόσο σημαντική είναι η συμβολή των επιμορφωτικών αυτών δράσεων. Τέλος, στο δείγμα των ερωτώμενων, 6 διευθυντές/ντριες δήλωσαν πως κατέχουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών σχετικό με τη Διοίκηση ενώ οι υπόλοιποι 8 διευθυντές/ντριες απάντησαν αρνητικά.

Συγκεντρωτικά, τα δημογραφικά και τα άλλα στοιχεία του δείγματος των διευθυντών/ντριών διαφαίνονται στον πίνακα 5.1 που ακολουθεί:

Πίνακας 5.1: Συγκεντρωτικός πίνακας δημογραφικών και άλλων στοιχείων των διευθυντών/ντριών (ταυτότητα ερωτώμενων)

Ερωτώμενος	Φύλο	Ηλικία	Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση	Προϋπηρεσία στη διεύθυνση	Ειδικότητα	Βαθμίδα	Μεταπτυχιακό	Ημερίδες
E1	Άνδρας	36-45	15	2	ΠΕ03	Δευτεροβάθμια	Ναι	Ναι
E2	Άνδρας	60-65	30	10	ΠΕ03	Δευτεροβάθμια	Όχι	Ναι

E3	Ανδρας	46-55	20	2	ΠΕ03	Δευτεροβάθμια	Ναι	Ναι
E4	Ανδρας	36-45	20	8	ΠΕ70	Πρωτοβάθμια	Ναι	Ναι
E5	Γυναίκα	46-55	23	8	ΠΕ70	Πρωτοβάθμια	Όχι	Ναι
E6	Γυναίκα	46-55	30	6	ΠΕ01	Δευτεροβάθμια	Ναι	Ναι
E7	Γυναίκα	36-45	18	6	ΠΕ60	Πρωτοβάθμια	Όχι	Ναι
E8	Ανδρας	46-55	24	5	ΠΕ03	Δευτεροβάθμια	Όχι	Ναι
E9	Γυναίκα	46-55	20	7	ΠΕ60	Πρωτοβάθμια	Όχι	Ναι
E10	Γυναίκα	46-55	25	8	ΠΕ03	Δευτεροβάθμια	Όχι	Ναι
E11	Ανδρας	46-55	22	4	ΠΕ03	Δευτεροβάθμια	Όχι	Ναι
E12	Ανδρας	46-55	24	10	ΠΕ70	Πρωτοβάθμια	Όχι	Ναι
E13	Γυναίκα	46-55	30	13	ΠΕ70	Πρωτοβάθμια	Ναι	Ναι
E14	Ανδρας	46-55	30	10	ΠΕ02	Δευτεροβάθμια	Ναι	Ναι

5.3 Οι αντιλήψεις των διευθυντών/ντριών για την έννοια της καινοτομίας

Ως προς την πρώτη ερώτηση 1: «τι αντιλαμβάνεστε ως καινοτομία στο χώρο της εκπαίδευσης γενικότερα και ειδικότερα στη σχολική μονάδα;», παρατηρήθηκε, σύμφωνα με τις απαντήσεις των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων, σύγκλιση στις απόψεις τους αναφορικά με την έννοια της καινοτομίας. Ορισμένοι διευθυντές εστίασαν στο γεγονός πως η καινοτομία αφορά ένα νέο τρόπο μετάδοσης της γνώσης ενώ κάποιοι άλλοι εστίασαν στο έμπρακτο κομμάτι της καινοτομίας και στην σύνδεση της γνώσης με την πράξη από νέες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις και δράσεις πέρα των συνηθισμένων. Συγκεκριμένα, ένας διευθυντής επεσήμανε: *«Ως καινοτομία θεωρώ κάθε αλλαγή που εισάγεται στην εκπαίδευση και ειδικότερα στη σχολική μονάδα, η οποία πραγματοποιείται στο πλαίσιο της αυτονομίας της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Ο ερωτώμενος συμπλήρωσε: Οι αλλαγές, δηλαδή οι καινοτομίες που εισάγονται στην εκπαιδευτική μονάδα αποτελούν δείκτη ποιότητας και αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης».*

Κάποιοι διευθυντές αναφέρθηκαν στην έννοια της καινοτομίας με παραδείγματα καινοτόμων δράσεων. Παραδείγματος χάριν, ένας διευθυντής ανέφερε: *«ως καινοτομία θεωρώ*

την υλοποίηση σχολικών προγραμμάτων όπως περιβαλλοντικών, πολιτιστικών, αγωγής υγείας κ.λπ. αλλά και τη χρησιμοποίηση κατάλληλων λογισμικών όπως και τη χρήση της τεχνολογίας στο μάθημα». Η χρήση της τεχνολογίας στις σχολικές αίθουσες αποτυπώθηκε από 6 διευθυντές/ντριες, στο σύνολο των 14, ως συμπληρωματικό στοιχείο στα λεγόμενά τους για την έννοια της καινοτομίας. Ορισμένοι αναφέρθηκαν στις ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας) για τη διδασκαλία των μαθημάτων ενώ άλλοι εστίασαν στις ΤΠΕ ως μέσα για τη διευκόλυνση του διοικητικού έργου. Με επιφύλαξη, μπορούμε να συμπεράνουμε πως οι διευθυντές/ντριες θεωρούν τις ΤΠΕ ως σημαντικά εργαλεία για την καινοτομία στο σχολικό χώρο.

Από το σύνολο των απαντήσεων των διευθυντών φάνηκε πως εκλαμβάνουν την έννοια της καινοτομίας ως μια αναγκαία αλλαγή, μια νέα ιδέα που δύναται να συμβάλει σε διάφορους εκπαιδευτικούς στόχους. Αναπαράγοντας τα λόγια ενός ερωτώμενου «Ως καινοτομία στην εκπαίδευση αντιλαμβάνομαι οτιδήποτε το καινούργιο το πρωτοποριακό κάτι που δεν έχει ξαναπαρουσιαστεί και εισάγει κάτι εντελώς νέο. Όσον αφορά την σχολική μονάδα μπορεί να είναι κάτι νέο στο εκπαιδευτικό κομμάτι στην τάξη μέσα στην διδασκαλία, αλλά μπορεί να είναι και κάτι στο διοικητικό κομμάτι όπως η διευκόλυνση των εργασιών με τη χρήση των νέων τεχνολογιών», διαπιστώνεται πως οι διευθυντές αντιλαμβάνονται την καινοτομία ως κάτι νέο, κάτι καινούριο που δύναται να συμβάλει σε καλύτερη εκπόνηση του εκπαιδευτικού και του διοικητικού έργου. Αντίστοιχα ένας άλλος ερωτώμενος επισήμανε ότι καινοτομία είναι «οτιδήποτε νέο και καινούριο που συμβάλλει στην ανάπτυξη του σύγχρονου και δημοκρατικού σχολείου και κατ' επέκταση στην πρόοδο των μαθητών».

Για την έννοια της καινοτομίας επισημάνονται τα λόγια ενός ακόμη διευθυντή: «οτιδήποτε προσφέρει κάτι νέο και πρωτοποριακό στην εκπαίδευση. Μπορεί να αφορά νέες διδακτικές μεθόδους (π.χ. project, χρήση νέων τεχνολογιών), καινοτόμα προγράμματα (αγωγή υγείας, πολιτιστικά και περιβαλλοντική εκπαίδευση) ή νέες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις (διεπιστημονική συνεργασία). Η καινοτομία, εκτός από την παροχή γνώσεων, στοχεύει και στην αλλαγή στάσεων και αντιλήψεων τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών».

Στο σύνολο των 14 συμμετεχόντων/ουσών 12 διευθυντές απέδωσαν ικανοποιητικά την έννοια της καινοτομίας, ενώ μόνο 2 δυσκολεύτηκαν να δώσουν ένα έγκυρο ορισμό. Αυτοί οι συμμετέχοντες, στην προσπάθεια να μην αφήσουν αναπάντητο το ερώτημα, προέβησαν στην ταύτιση της εκπαιδευτικής καινοτομίας με την χρήση των νέων τεχνολογιών, υπαινισσόμενοι ότι η εκπαιδευτική καινοτομία σχετίζεται μόνο με την ένταξη των Τ.Π.Ε. στα σχολεία.

5.4 Η αποτίμηση των διευθυντών/ντριών αναφορικά με τη συνεισφορά των καινοτομιών στη σχολική εκπαίδευση

Ως προς την ερώτηση 2: «θεωρείτε ότι η εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο αναβαθμίζει τα μαθησιακά αποτελέσματα;», παρατηρήθηκε πως ομόφωνα οι διευθυντές/ντριες θεωρούν τη συμβολή των καινοτομιών σημαντική για την αναβάθμιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα επισημάνθηκε: *«όταν ο παιδαγωγικός σχεδιασμός διαφόρων καινοτόμων δράσεων γίνεται με διαφορετικές προσεγγίσεις, όπως βιωματική μάθηση, επίλυση προβλήματος, μελέτη πεδίου, αξιοποίηση ΤΠΕ, πολιτιστικά και περιβαλλοντικά δρώμενα και δεν μένει στην κλασική δασκαλοκεντρική προσέγγιση τότε τα οφέλη είναι πολύ μεγάλα, καθώς ο μαθητής ενεργοποιείται σε πολλά επίπεδα στο μαθησιακό κομμάτι.»*

Οι διευθυντές ήταν θετικοί στη διαπίστωση ότι οι καινοτομίες συμβάλλουν στο να κατανοήσουν οι μαθητές επιστημονικές έννοιες στην πράξη. Συγκεκριμένα, ένας διευθυντής ανέφερε πως η λειτουργία ενός καινοτόμου προγράμματος ρομποτικής στο σχολείο τους συμβάλλει στην κατανόηση μαθηματικών εννοιών όπως οι αναλογίες, το εμβαδόν και οι μονάδες μέτρησης. Κατ' αυτό τον τρόπο, οι μαθητές ξεφεύγουν από τη λήψη παρωχημένων γνώσεων και εστιάζουν στη χρήση της γνώσης σε έμπρακτες αληθινές καταστάσεις. Με άλλα λόγια, αντιλαμβάνονται το σκοπό της γνώσης αλλά και το βαθμό χρησιμότητάς της.

Ένας ακόμη διευθυντής ανέφερε πως υλοποιείται ένα καινοτόμο πρόγραμμα ρομποτικής στο σχολείο του. Η στάση του διευθυντή ήταν θετική καθώς ανέφερε πως το πρόγραμμα αυτό συμβάλλει στην ανάπτυξη και τη διεύρυνση της σκέψης των παιδιών, ενώ για τα περιβαλλοντικά προγράμματα που υλοποιούνται τόνισε πως *«πλάθουν τη συνείδηση των παιδιών»*.

Αναλόγως, θετική άποψη παρατηρήθηκε από ένα διευθυντή με τα εξής λεγόμενα: *«θεωρώ ότι τα [αναβαθμίζει] γιατί επικεντρώνεται κυρίως στη διαδικασία μάθησης και όχι στο αποτέλεσμα. Ανανεώνεται η σχολική ζωή, η εκπαιδευτική πρακτική και αυτό αποτελεί κίνητρο τόσο για τους μαθητές, όσο και για τους εκπαιδευτικούς»*. Ένας ακόμη διευθυντής συμπλήρωσε: *«οι καινοτόμες δράσεις στο σχολείο αναβαθμίζουν τα μαθησιακά αποτελέσματα γιατί διευρύνουν τους γνωστικούς ορίζοντες των παιδιών και δημιουργούν προβληματισμούς που εξελίσσουν τη σκέψη τους»*.

Στη συντριπτική τους πλειονότητα οι διευθυντές είχαν θετική στάση για τη συνεισφορά των καινοτομιών στην αναβάθμιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Στο σύνολο των συμμετεχόντων/ουσών, 12 διευθυντές/ντριες αιτιολόγησαν την θετική τους στάση εκφράζοντας τα ανάλογα επιχειρήματα ενώ οι υπόλοιποι 2 απάντησαν θετικά χωρίς όμως να επιχειρηματολογήσουν επί του θέματος. Τα κυριότερα ευρήματα ήταν τα εξής:

- Διευρύνουν τη σκέψη και τους ορίζοντες των μαθητών. Οι μαθητές γίνονται περισσότερο δημιουργικοί.
- Ανανεώνουν τις εκπαιδευτικές πρακτικές και τη σχολική ζωή δίνοντας κίνητρο σε εκπαιδευτικούς και μαθητές.
- Καλλιεργούν την αυτογνωσία του μαθητή, εξασφαλίζοντας την απαραίτητη ανατροφοδότηση και παιδαγωγική ενίσχυση.
- Ενεργοποιούν τους μαθητές σε άλλο επίπεδο και συμβάλουν στο να αντιληφθούν οι μαθητές καλύτερα τη γνώση.
- Εστιάζουν στη συνεργασία και στην ανακάλυψη της γνώσης.

Εξίσου θετική στάση παρατηρήθηκε στις απόψεις των διευθετών/ντριών στην ερώτηση 3 «Θεωρείτε ότι η εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο μπορεί να αποβεί επωφελής για το σύνολο των μελών της σχολικής κοινότητας (εκπαιδευτικούς, μαθητές/ριες, γονείς) αλλά και την τοπική κοινωνία;». Οι διευθυντές/ντριες ανέφεραν ότι επωφελούνται όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, ενώ παρατηρήθηκε, σύμφωνα με τις απόψεις τους, μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ σχολείου και τοπικής κοινωνίας. Αναπαράγοντας τα λόγια ενός διευθυντή: *«επίσης, τα παιδιά μας ωφελήθηκαν ιδιαίτερα από ένα πρόγραμμα Erasmus που έτρεξε στο σχολείο μας την τριετία 2016-2018 που είχαμε συνεργασία με άλλες 5 ευρωπαϊκές χώρες. Τους φιλοξενήσαμε και μας φιλοξένησαν. Τα ταξίδια σε άλλες χώρες έμαθαν πολλά στους μαθητές μας για το πώς λειτουργούν τα σχολεία και οι μαθητές εκεί. Η συνεργασία μας ήταν εξαιρετική και αυτό δεν το ξεχνάει η τοπική κοινωνία»*, διαπιστώνεται πως οι καινοτομίες μπορεί να συμβάλουν σε περαιτέρω διάδραση, ανατροφοδότηση και συνεργασία μεταξύ σχολείου και τοπικής κοινότητας. Χαρακτηριστικά, ένας ακόμη ερωτώμενος ανέφερε πως οι καινοτομίες στο σχολικό χώρο *«μπορεί να αποτελέσουν εφαλτήριο συνεργασίας με τη τοπική κοινότητα και μέσα από αυτές να ληφθεί περαιτέρω βοήθεια στο μέλλον»*.

Συνολικά, και οι 14 διευθυντές/ντριες ανέφεραν πως κάθε καινοτομία που εισάγεται στο σχολείο ωφελεί τα εμπλεκόμενα μέλη. Από το σύνολο, 10 διευθυντές επιχειρηματολόγησαν λέγοντας πως οι καινοτομίες παρέχουν την ανάλογη κινητοποίηση,

συμβάλλουν στην ανάδειξη της συνεργασίας όλων των μελών και παρέχουν τα κατάλληλα ερεθίσματα σκέψης σε κάθε ενδιαφερόμενο μέλος ξεχωριστά. Οι υπόλοιποι 4 διευθυντές/ντρίες, αν και φάνηκε πως είχαν θετική στάση δεν δικαιολόγησαν την απάντησή τους.

Σχετικά με την ερώτηση 11 «έχετε υλοποιήσει κάποια καινοτομία στη σχολική σας μονάδα η οποία να είχε θετική επίδραση στα μαθησιακά αποτελέσματα; Αν ναι, να αναφερθείτε στην καινοτομία αυτή και στο τι είδους επίδραση είχε στα μαθησιακά αποτελέσματα», παρατηρήθηκε, σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών/ντριών, θετική στάση απέναντι στην επίδραση των καινοτομιών στα μαθησιακά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα ένας ερωτώμενος αναφέρθηκε στην υλοποίηση του καινοτόμου προγράμματος «μέθοδος CLIL» και τόνισε τα ιδιαίτερος θετικά μαθησιακά αποτελέσματα στην εκμάθηση της ξένης γλώσσας. Ένας ακόμη συμμετέχοντας στην έρευνα υποστήριξε πως με δική του παρότρυνση υλοποίησε μια καινοτομία μέσω της οποίας δίνεται βήμα σε ανθρώπους της τοπικής κοινότητας που είναι επιτυχημένοι στον χώρο και το επάγγελμά τους, ώστε να αποτελέσουν πρότυπα για τους μαθητές και να τους ωθήσουν να επικεντρωθούν ακόμη περισσότερο στο στόχο τους. Επιπρόσθετα, 2 διευθυντές από τους 14 αναφέρθηκαν στην συμβολή των προγραμμάτων ρομποτικής στα βελτιωμένα μαθησιακά αποτελέσματα στα μαθηματικά, ενώ ένας ακόμη διευθυντής έκανε ιδιαίτερη αναφορά σε ένα περιβαλλοντικό πρόγραμμα λέγοντας πως η ανακύκλωση παρακινεί τους μαθητές να γίνουν ενεργοί πολίτες σε ένα καθαρότερο περιβάλλον.

Ο διευθυντής στο σχολείο του οποίου λειτουργεί η καινοτομία του λαχανόκηπου αναφέρθηκε εξίσου σε βελτιωμένα μαθησιακά αποτελέσματα, καθώς μέσα από αυτή τη δράση οι μαθητές γράφουν ταμπέλες στο τι έχουν φυτέψει, τι χρειάζεται να παραγγείλουν, μετράνε, ταξινομούν κτλ. Παράλληλα, αξίζει να αναφερθεί μια ακόμη καινοτομία η οποία οδήγησε τους μαθητές στην απόκτηση επικοινωνιακών και στρατηγικών δεξιοτήτων καθώς και στα οφέλη της ομαδικής και συνεργατικής προσπάθειας. Ο διευθυντής περιέγραψε την καινοτομία ως εξής: «...όταν έβρεχε δεν μπορούσαμε για μέρες να βγούμε στην αυλή γιατί αργούσε να στεγνώσει από τις λάσπες. Τα παιδιά παραπονιότανε. Ψάξαμε στο διαδίκτυο να δούμε άλλες αυλές. Πήραμε πολλές ιδέες. Τα παιδιά μίλησαν για την αυλή που θα ήθελαν και τη ζωγράφισαν. Πώς θα μπορούσαν να επιτευχθούν οι αλλαγές; Επισκεφθήκαμε το δίπλα τμήμα, ενημερώσαμε και αποφασίσαμε όλοι μαζί να βρούμε λύση. Ζητήθηκε η συνδρομή γονέων και Δημάρχου. Τα παιδιά συνεργάστηκαν για να γράψουν το γράμμα στον δήμαρχο και στους γονείς και να τους καλέσουν στο σχολείο. Όταν ήρθαν, τα παιδιά συνομίλησαν μαζί τους, είπαν τι ήθελαν και ξεκίνησε η

διαδικασία της αλλαγής. Τον πρώτο χρόνο έγινε η δημιουργία κήπου, τα παιδιά έφεραν τα φυτά και τα φύτεψαν με τη βοήθεια των γονέων. Τα περιποιήθηκαν για να μεγαλώσουν και ζωγράφισαν τον φράχτη για να ομορφύνει. Οι γονείς έβαψαν τα κάγκελα και ζωγραφίστηκαν παιχνίδια στην αυλή (φιδάκι, πύραυλος-κουτσό). Όταν μια μέρα βρήκαμε τα φυτεμένα λάστιχα αναποδογυρισμένα, τα παιδιά τα ξαναφύτεψαν και έγραψαν πινακίδα για να μην τα χαλάσουν ξανά. Την επόμενη χρονιά ο Δήμαρχος τοποθέτησε χλοοτάπητα στην αυλή...κάθε χρόνο τα νέα παιδιά συνεχίζουν το έργο τους προσθέτοντας κάτι νέο. Οι εκπαιδευτικοί μάθαμε να συνεργαζόμαστε μεταξύ μας και ακόμα κι όταν υπήρχαν αντιθέσεις βάζαμε το κοινό καλό πάνω απ' όλα».

Τέλος, παρατίθενται τα λόγια ενός ακόμη διευθυντή σχετικά με τη θετική επίδραση των καινοτομιών στα μαθησιακά αποτελέσματα: «τα καινοτόμα προγράμματα πληροφορούν πληρέστερα χωρίς να στέκονται αποκλειστικά σε βαθμολογικούς χαρακτηρισμούς. Με αυτό τον τρόπο καταφέρνουν να δίνουν πλειάδα ερεθισμάτων στους μαθητές και την ανάλογη παιδαγωγική ενίσχυση.

Σχετικά με την ερώτηση 12: «έχετε υλοποιήσει κάποια καινοτομία στη σχολική σας μονάδα, η οποία να απέβη επωφελής για το σύνολο των μελών της σχολικής κοινότητας (εκπαιδευτικούς, μαθητές/ριες και γονείς) αλλά και την τοπική κοινωνία; Αν ναι, να αναφερθείτε στην καινοτομία αυτή και στο τι είδους οφέλη απέκομισαν από αυτήν τα μέλη της σχολικής κοινότητας και η τοπική κοινωνία», παρατηρήθηκε, σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών/τριών, θετική στάση απέναντι στην συνεισφορά των καινοτομιών στο σύνολο των μελών της σχολικής κοινότητας. Τα κυριότερα ευρήματα μέσα από τις απόψεις των διευθυντών/τριών ήταν τα εξής:

- Οι καινοτομίες στο σχολείο προσέφεραν δημοσιότητα στο έργο της τοπικής κοινότητας από δημοσιογραφικές ιστοσελίδες
- Το πρόγραμμα Erasmus συνέβαλε στο να ταξιδέψουν μαθητές και εκπαιδευτικοί, για να γνωρίσουν νέους πολιτισμούς, νοοτροπίες σκέψεις και ανθρώπους
- Οι καινοτομίες συνέβαλαν στην ανάπτυξη της συνεργατικότητας, της περιβαλλοντικής συνείδησης και της δημιουργικής σκέψης

Παράλληλα, ένας διευθυντής αναφέρθηκε σε ένα καινοτόμο πρόγραμμα στο πλαίσιο του οποίου σχεδιάστηκε ένας σταθμός επικοινωνίας αυτόματης μετάφρασης με σκοπό την άμεση επικοινωνία μεταξύ αλλόγλωσσων μαθητών του σχολείου (ελληνόφωνων και

προσφύγων αραβόφωνων). Ο διευθυντής έκρινε πως, αν και ακόμα αυτό το project είναι σε εξέλιξη, θα έχει ευεργετικά αποτελέσματα και στην σχολική κοινότητα και στην τοπική κοινωνία.

Επιπρόσθετα, από άλλο διευθυντή επισημάνθηκαν τα εξής λόγια: *«η ανάληψη δράσης καθαρισμού ενός ποταμού στις όχθες του είχε σαν αποτέλεσμα την ευαισθητοποίηση των μελών της σχολικής κοινότητας (παιδιά γονείς δασκάλους) αλλά και της τοπικής κοινωνίας για το περιβάλλον και πόσο σημαντική είναι η προστασία του. Χωρίς το περιβάλλον σε αρμονία με εμάς δεν μπορούμε να απολαμβάνουμε τα οφέλη που με αφθονία μάς προσφέρει».*

Από τις απόψεις των διευθυντών/ντριών κρίνουμε πως οι καινοτομίες είναι ιδιαίτερος επωφελείς για τα μέλη της σχολικής κοινότητας καθώς αποδίδουν αρκετά οφέλη σε κάθε ενδιαφερόμενο μέρος ξεχωριστά. Όπως διαπιστώθηκε, κάθε καινοτομία καλύπτει και ένα διαφορετικό στόχο δίνοντας τα κατάλληλα ερεθίσματα και την κατάλληλη ανατροφοδότηση στους μαθητές. Συνεπώς, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον το γεγονός να εφαρμόζονται περισσότερες καινοτομίες σε διαφορετικά πεδία με σκοπό να αυξηθούν τα οφέλη.

5.5 Η αποτίμηση των διευθυντών αναφορικά με το τι υποστηρίζει και τι δυσχεραίνει την εισαγωγή καινοτομιών

Ως προς την ερώτηση 4: «τι υποστηρίζει την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο ελληνικό σχολείο;», παρατηρήθηκε, σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών, ότι η προοδευτικότητα και η δεκτικότητα όλων των ενδιαφερόμενων μερών για την αλλαγή αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που υποστηρίζουν την εισαγωγή καινοτομιών στα σχολεία. Παράλληλα, οι διευθυντές αναγνώρισαν τη πρόοδο της τεχνολογίας ως ένα ακόμη σημαντικό παράγοντα για την εισαγωγή της καινοτομίας, ενώ έγινε ορατή και η ανάγκη κρατικών επιχορηγήσεων για την αγορά κατάλληλου υλικοτεχνικού εξοπλισμού.

Ωστόσο, 4 διευθυντές/ντριες, μεταξύ άλλων, αναγνώρισαν τη σημασία της διοίκησης του σχολείου ως βασικής συνιστώσας για την εισαγωγή και υιοθέτηση καινοτομιών. Συγκεκριμένα ένας από αυτούς ανέφερε: *«αυτό που υποστηρίζει την εισαγωγή και την υλοποίηση καινοτομιών σε ένα ελληνικό σχολείο είναι πρωτίστως η πολιτική ηγεσία καθώς και η ηγεσία του σχολείου και σε δεύτερη φάση το δυναμικό που υπάρχει και από την πλευρά των καθηγητών αλλά και από την πλευρά του μαθητικού δυναμικού».* Επιπρόσθετα, ένας ακόμη διευθυντής επισήμανε: *«η εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών με επίκεντρο την εκπαιδευτική μονάδα*

υποστηρίζεται από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς. Κυρίως υποστηρίζεται από τον ίδιο τον διευθυντή, καθώς αυτός μπορεί ως ηγέτης να ενεργοποιήσει τους εκπαιδευτικούς για την εισαγωγή της καινοτομίας».

Παράλληλα μέσα από τις απόψεις ορισμένων διευθυντών/ντριών φάνηκε πως 2 στους 14 διευθυντές/ντριες αποδίδουν ρόλο κλειδί για την εισαγωγή καινοτομιών στο Υπουργείο Παιδείας. Ο ένας από αυτούς ανέφερε: «τις περισσότερες φορές τα καινοτόμα προγράμματα είναι υποχρεωτικά από το υπουργείο. Πολύ σπάνια γίνεται κάτι προαιρετικό. Εγώ προσωπικά ως διευθυντής έχω δουλέψει προαιρετικά προγράμματα και όπως αποδείχτηκε ήταν μια πράξη που οδήγησε σε ωραία πράγματα, αλλά η εμπειρία μου λέει πως τις περισσότερες φορές την ευθύνη για την εισαγωγή καινοτομιών την έχει το Υπουργείο.» Αντίστοιχα, ο δεύτερος διευθυντής επισήμανε: «η εισαγωγή και η υλοποίηση των καινοτομιών στα σχολεία είναι ένα θέμα που μπορεί να το υποστηρίξει πρώτα το Υπουργείο και έπειτα οι δημιουργικοί εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολείων».

Συνοπτικά, οι κυριότεροι παράγοντες που συμβάλλουν στην υποστήριξη για την εισαγωγή και υλοποίηση των καινοτομιών σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών/ντριών είναι οι εξής:

- Η δεκτικότητα και η κατάλληλη κατάρτιση των εκπαιδευτικών
- Το συνεργατικό και θετικό κλίμα μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας
- Η έμπρακτη υποστήριξη του Υπουργείου
- Οι επιχορηγήσεις-χρηματοδοτήσεις και οι διαθέσεις κονδυλίων για την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στα σχολεία
- Τα Ευρωπαϊκά προγράμματα και η Τοπική αυτοδιοίκηση
- Η εξέλιξη και η πρόοδος της τεχνολογίας
- Η ηγεσία του σχολείου που δύναται να ενεργοποιήσει τα υπόλοιπα μέλη να είναι θετικά στην καινοτομία

Ως προς την ερώτηση 5: «τι δυσχεραίνει την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο ελληνικό σχολείο;» οι διευθυντές/ντριες εστίασαν στους εξής παράγοντες:

- Η χρονοβόρα γραφειοκρατία σε θέματα χρηματοδοτήσεων – έλλειψη οικονομικών πόρων
- Το βαρύ και όχι ευέλικτο πρόγραμμα
- Ο παλιός τρόπος αντίληψης των εκπαιδευτικών για τα εκπαιδευτικά ζητήματα

- Η απροθυμία των εκπαιδευτικών και «η επιφύλαξη των εκπαιδευτικών όταν έχουν να εφαρμόσουν κάτι καινούριο»
- Η μη ύπαρξη ενιαίου οράματος «άρνηση του δυναμικού του σχολείου να υιοθετήσει τέτοιες καινοτομίες και άρνηση εξαιτίας του επιπλέον φόρτου εργασίας»
- Η έλλειψη επαρκούς υλικοτεχνικού εξοπλισμού
- Η μη πληροφόρηση (αναγκαία κατάρτιση) των εμπλεκόμενων προσώπων και η απουσία ατομικής ευθύνης
- Η ελλιπής ενημέρωση για τις καινοτομίες

Ένας διευθυντής ανέφερε και την απροθυμία των γονέων ως ένα παράγοντα που αναστέλλει την εισαγωγή καινοτομιών. Συγκεκριμένα επισήμανε: *«κάποιες φορές το διδακτικό προσωπικό όταν στερείται γνώσεων ή δεν έχει την απαιτούμενη όρεξη, επιλέγει να μην συμμετέχει σε καινοτόμα προγράμματα βρίσκοντας δικαιολογίες του τύπου δεν έχουμε τα απαιτούμενα υλικά και εργαλεία ή είναι άσκοπο να χάνουμε χρόνο από τα μαθήματα. Άλλες φορές οι γονείς είναι αυτοί που βάζουν εμπόδια στην υλοποίηση καινοτομιών».*

Αξίζει να αναφερθεί πως 2 στους 14 συμμετέχοντες/ουσες επισήμαναν πως οι παράγοντες που αναστέλλουν την εισαγωγή καινοτομιών στα σχολεία μπορούν να περιοριστούν με ορθή καθοδήγηση από την πλευρά της ηγεσίας του σχολείου. Ο ένας από αυτούς τους δύο ανέφερε τα ακόλουθα: *«ο ρόλος μου είναι καθοριστικός. Αν ένας διευθυντής δεν ενεργοποιήσει τους εκπαιδευτικούς και αν δε διαχειριστεί αποτελεσματικά τα φαινόμενα αντίστασης που θα εμφανιστούν, τότε σίγουρα δεν μπορεί να εισαχθεί και υλοποιηθεί καμία καινοτομία.»*

Ως προς την ερώτηση 6: «θεωρείτε ότι υποστηρίζονται επαρκώς επιμορφωτικά από την πολιτεία οι Έλληνες εκπαιδευτικοί, όταν εισάγονται καινοτομίες από το Υπουργείο Παιδείας;», οι διευθυντές/ντριες αναγνώρισαν τη σημασία της επιμόρφωσης και εντόπισαν καθυστερήσεις και κενά στη διαδικασία αυτή. Συγκεκριμένα επισημάνθηκε: *«μερικές φορές η επιμόρφωση αργεί αρκετά και τα νέα προγράμματα πρέπει να τρέξουν...ευτυχώς που οι καθηγητές μας είναι πρόθυμοι να αυτοσχεδιάσουν, για να μπορέσουμε να ανταποκριθούμε ως σχολείο στα νέα δεδομένα. Χρειαζόμαστε καλύτερες επιμορφώσεις στη σωστή στιγμή»*

Η πλειονότητα των διευθυντών/ντριών εξέφρασε πως οι εκπαιδευτικοί δεν υποστηρίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό από την πολιτεία. Αναφέρθηκε μια κάποιου είδους υποστήριξη χωρίς όμως να είναι επαρκής. Συγκεκριμένα επισημάνθηκε: *«θεωρώ ότι υπάρχει*

μία υποστηρικτική διαδικασία από την πολιτεία η οποία όμως πολλές φορές δεν είναι επαρκής και μάλιστα συντελείται και σε λάθος χρόνο σε σχέση με την έναρξη εφαρμογής της καινοτομίας». Άλλος διευθυντής ανέφερε τα εξής: «πιστεύω πως το κομμάτι της καινοτομίας έχει πρόσφατα εισαχθεί στο ελληνικό σχολείο και δεν έχει στηριχθεί επαρκώς από την πολιτεία η οποία κάποιες φορές λειτουργεί ανασταλτικά, θεωρώντας πως είναι χαμένος εκπαιδευτικός χρόνος.»

Μέσα από τις απόψεις των διευθυντών/ντριών διαπιστώθηκε πως η επιμόρφωση αργεί, πραγματοποιείται σε λάθος χρόνο και ετεροχρονισμένα σε σχέση με την έναρξη του σχολικού έτους. Η συντριπτική πλειονότητα αναφέρθηκε στην μη επαρκή στήριξη της πολιτείας και εξέφρασε την ανάγκη για περισσότερα σεμινάρια και ειδικότερα πριν την έναρξη του σχολικού έτους. Τα κυριότερα θέματα που ανέφεραν οι διευθυντές αιτιολογώντας την αρνητική τους στάση ήταν τα εξής:

- Επιμόρφωση εκτός εργασιακού ωραρίου
- Πρόχειρα σεμινάρια χωρίς την εξέταση των πραγματικών αναγκών
- Μεικτό ακροατήριο με διαφορετικό αντικείμενο χωρίς τα ίδια ερεθίσματα
- Πραγματοποίηση σεμιναρίων μόνο σε μεγάλα αστικά κέντρα
- Αποσπασματικές και ελάχιστες επιμορφώσεις
- Απροθυμία εκπαιδευτικών να τα παρακολουθήσουν

Δύο μόνο διευθυντές από τους 14 ανέφεραν πως η πολιτεία υποστηρίζει σε πολύ καλό βαθμό τους Έλληνες εκπαιδευτικούς. Επισημάνθηκε το εξής: *«γίνονται πολλά επιμορφωτικά σεμινάρια που συνήθως τα παρακολουθούν οι ίδιοι και οι ίδιοι. Πολλοί εκπαιδευτικοί δεν πηγαίνουν να επιμορφωθούν καθώς αυτά γίνονται σε ώρες εκτός εργασιακού ωραρίου. Θα ήταν προτιμότερο να βγαίνουν εκτός εκπαιδευτικής διαδικασίας για κάποιο χρονικό διάστημα, ώστε να επιμορφωθούν με άνεση και χωρίς πίεση χρόνου».*

5.6 Η στάση της διοίκησης του σχολείου (διευθυντή, υποδιευθυντή, συλλόγου διδασκόντων) στην καινοτομία

Ως προς την ερώτηση 7: «ποια είναι η στάση του συλλόγου διδασκόντων του σχολείου σας όσον αφορά την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο σχολείο σας;» παρατηρήθηκε, σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών/ντριών, διαφοροποίηση στις αντιδράσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στην καινοτομία. Ορισμένοι διευθυντές ανέφεραν πως η συνεργασία με το σύλλογο διδασκόντων είναι άριστη και πως οι εκπαιδευτικοί είναι πολύ θετικοί στην

καινοτομία. Οι υπόλοιποι διευθυντές ανέφεραν ότι αντιμετωπίζουν αντιδράσεις από το σύλλογο διδασκόντων εξαιτίας του επιβαρυσμένου πρόγραμμα σπουδών. Αναφέρουμε ότι διευθυντές/ντριες που αποτύπωσαν θετική στάση και καλή συνεργασία με το σύλλογο των διδασκόντων ανήλθαν σε 9. Οι υπόλοιποι/ες 5 διευθυντές/ντριες ανέφεραν αρνητική στάση και απροθυμία του συλλόγου διδασκόντων σχετικά με την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο σχολείο τους.

Συγκεκριμένα επισημάνθηκαν τα εξής: *«γενικά οι νέοι σε ηλικία και σε χρόνια υπηρεσίας συνάδελφοι είναι πιο ανοιχτοί στις καινοτομίες σε σχέση με τους παλαιότερους όπου αντιμετωπίζουν διάφορες δυσκολίες και ιδιαίτερα όταν εμπλέκονται και ΤΠΕ στην διαδικασία της καινοτομίας»* Την διαπίστωση ότι οι νέοι εκπαιδευτικοί παρουσιάζονται ως περισσότερο θετικοί στις καινοτομίες επισήμανε ένας ακόμη διευθυντής λέγοντας τα εξής: *«έχουμε την τύχη ο σύλλογος διδασκόντων να αποτελείται από νέους ανθρώπους όχι μόνο ηλικιακά αλλά και με ανοιχτό μυαλό, τουλάχιστον οι περισσότεροι. Αυτό μας δίνει τη δυνατότητα να εισάγουμε και να υλοποιούμε καινοτομίες που οξύνουν το μυαλό και αυξάνουν το ενδιαφέρον των μαθητών για το σχολείο και τη μάθηση».*

Μέσα από τις απόψεις των διευθυντών/ντριών φάνηκε πως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί είναι περισσότερο αρνητικοί σε σύγκριση με τους νεότερους εκπαιδευτικούς. Συγκεκριμένα ένας διευθυντής δήλωσε πως οι εκπαιδευτικοί κοντά στη συνταξιοδότηση *«είναι τελείως απρόθυμοι στην καινοτομία».*

Ως προς την ερώτηση 8: *«ποια είναι η στάση του/της υποδιευθυντή/ντριας του σχολείου σας όσον αφορά την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο σχολείο σας;»* η πλειοψηφία των διευθυντών/ντριών δήλωσε θετική και πολύ θετική στάση, πλήρως ευθυγραμμισμένη με το έργο της διεύθυνσης, υποστηρικτική και αρκετά βοηθητική. Στο σύνολο το 14 διευθυντών/ντριών μόνο 2 διευθυντές/ντριες εξέφρασαν αρνητική στάση αποτυπώνοντας ότι το έργο της υποδιεύθυνσης είναι μέτριο χωρίς ιδιαίτερη ανταπόκριση ενώ άλλοι 2 ανέφεραν πως δεν υπάρχει υποδιευθυντής. Συγκεκριμένα, ο ένας διευθυντής από τους 2 που απάντησε αρνητικά ανέφερε *«η στάση [της υποδιεύθυνσης] είναι ίδια με αυτή του συλλόγου των διδασκόντων [Δηλαδή υπάρχει αντίδραση εξαιτίας του επιβαρυσμένου προγράμματος σπουδών]. Ο άλλος διευθυντής που εξέφρασε αρνητική στάση ανέφερε: [η στάση της υποδιεύθυνσης] «είναι γενικά καλή αλλά χωρίς ιδιαίτερη ανταπόκριση στο κομμάτι των καινοτομιών».* επίσης αξίζει να αναφερθεί πως βρέθηκε ένα συμμετέχοντα που ενώ εξέφρασε

αρνητική στάση για το σύλλογο των διδασκόντων, όταν ρωτήθηκε για τη στάση της υποδιεύθυνσης του σχολείου του, αποτύπωσε θετική στάση.

Σχετικά με την ερώτηση 13: «θεωρείτε ότι προσωπικά εσείς έχετε τη δυνατότητα να εισάγετε καινοτομίες στη σχολική σας μονάδα με δική σας πρωτοβουλία;», οι διευθυντές παρουσιάστηκαν ιδιαίτερος θετικοί στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων στα σχολεία τους. Η πλειονότητα των διευθυντών, 11 στους 14, επισήμανε τον κομβικό ρόλο της ηγεσίας για την ενθάρρυνση και την προτροπή των μελών της σχολικής κοινότητας στην εισαγωγή και υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων και εστίασε στην ύπαρξη κατάλληλου συνεργατικού και θετικού σχολικού κλίματος. Μάλιστα, ένας από αυτούς, κρίνοντας ότι το σχολικό κλίμα αφορά μια βασική συνιστώσα της εισαγωγής και υλοποίησης καινοτομιών, ανέφερε: *«η δυνατότητα για την εισαγωγή καινοτομιών υπάρχει όταν υπάρχει όραμα, καλή συνεργασία και όρεξη για δουλειά σε όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας με αυτές τις προοπτικές μπορεί να επιτευχθεί με επιτυχία οποιαδήποτε καινοτομία εισαχθεί».*

Οι διευθυντές/ντριες στο σύνολό τους δήλωσαν πως έχουν την δυνατότητα να εισαγάγουν μια καινοτομία στο σχολείο τους. Στη πλειονότητά τους αναφέρθηκαν στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει το κατάλληλο γνωστικό υπόβαθρο από πλευράς τους και κρίνουν σημαντική τη συμμετοχή τους σε ανάλογα επιμορφωτικά προγράμματα. Ενδεικτικά αναφέρονται τα εξής: *«πιστεύω πως έχω την δυνατότητα να οργανώσω και να υλοποιήσω τέτοιες δράσεις, γιατί πιστεύω πολύ στο αποτέλεσμα που έχουν και με όρεξη και μεράκι για την διάδοση της γνώσης όλα είναι εφικτά»* Αντίστοιχα άλλος διευθυντής τόνισε: *«με προσωπικές πρωτοβουλίες υπάρχει η δυνατότητα να εισαχθούν καινοτομίες. «Υπάρχει η σχετική βοήθεια από το διδακτικό προσωπικό, αλλά κατά κύριο λόγο οι ενέργειες και οι προσπάθειες βασίζονται σε προσωπικές ενέργειες».* Τέλος, ένας ακόμη διευθυντής επισήμανε: *«φυσικά [έχω τη δυνατότητα] είμαι νέος διευθυντής και έχω ιδέες προς υλοποίηση. Από την άλλη έχω παρακολουθήσει αρκετά επιμορφωτικά προγράμματα και σεμινάρια που μου δίνουν το έναυσμα να εισάγω καινοτομίες στη σχολική μονάδα που υπηρετώ»*

5.7 Αποτίμηση των πρακτικών που υποστηρίζουν οι διευθυντές/ντριες για την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο σχολικό περιβάλλον

Σχετικά με την ερώτηση 9: «με ποιες ενέργειες ή πρακτικές ένας/μία διευθυντής/ρια σχολικής μονάδας μπορεί να υποστηρίξει την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο

σχολείο του/της;» οι διευθυντές/ριες αναφέρθηκαν κυρίως στην ενημέρωση, στην ενθάρρυνση και στην επιμόρφωση του συλλόγου διδασκόντων για την υποστήριξη της εισαγωγής και υλοποίησης καινοτομιών. Άλλες πρακτικές που πρότειναν οι διευθυντές/ριες ήταν οι εξής:

- Η διοίκηση να είναι θετική σε νέες ιδέες και να μην βάζει εμπόδια σε εκπαιδευτικούς, όταν θέλουν να εφαρμόσουν κάτι καινούριο.
- Η διοίκηση να στοχεύει σε μια υπεύθυνη ενημέρωση και ενδοεπιμόρφωση των εκπαιδευτικών για τις καινοτομίες και τα οφέλη τους.
- Η διοίκηση να προετοιμάζει το έδαφος για την υλοποίηση μιας καινοτομίας, να την παρουσιάζει στους εκπαιδευτικούς, με στόχο να γίνει κατανοητή και να τους παροτρύνει να συμμετέχουν ισότιμα στην υλοποίησή της.
- Η διοίκηση να στοχεύει σε συνεργασίες με πολιτιστικούς και περιβαλλοντικούς φορείς αλλά και με την τοπική κοινωνία με σκοπό την υποστήριξη αυτών στην υλοποίηση καινοτομιών. *«Αναζήτηση και εύρεση φορέων που βοηθάνε στη υλοποίηση καινοτομιών»*
- Η διοίκηση να στοχεύει στη διαμόρφωση κατάλληλου κλίματος και στη καλλιέργεια κατάλληλης κουλτούρας, τα οποία θα πείσουν τους εκπαιδευτικούς για την αναγκαιότητα κάποιων αλλαγών που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων του σχολείου.

Παράλληλα επισημάνθηκαν τα εξής: *«Καταρχάς πρέπει να είμαι πάντα ενημερωμένος. Καλύτερα από όλους και πρώτος από όλους... Ο ρόλος μου είναι καταλυτικός. Εάν το προσωπικό βλέπει ότι τραβάω μπροστά και έχω τη σχετική κατάρτιση, τη σχετική διάθεση και είμαι πρόθυμος, σίγουρα το εκπαιδευτικό προσωπικό θα ακολουθήσει»*. Κάποιος άλλος ερωτώμενος ανέφερε: *«ο ρόλος της διεύθυνσης στις ενέργειες αυτές μπορεί να αποτελέσει έμπνευση για όλους τους διδάσκοντες στο σχολείο. Μπορεί να προτείνει αλλά και να ζητήσει όλα τα εργαλεία που απαιτούνται για την υλοποίηση των καινοτομιών. Αποτελεί τον σύνδεσμο μεταξύ της πρωτοβάθμιας διεύθυνσης, του συλλόγου γονέων αλλά και του συλλόγου διδασκόντων. Χωρίς την συμβολή του διευθυντή του σχολείου πολλά προγράμματα δεν θα μπορούσαν να υλοποιηθούν»*.

Σχετικά με την ερώτηση 10 που αναφερόταν στις καινοτομίες που έχουν υλοποιηθεί στις σχολικές μονάδες των διευθυντών/τριών που πήραν μέρος στην έρευνα, αλλά και στις πρακτικές που υποστήριξαν την εισαγωγή και υλοποίησή τους, οι διευθυντές ανέφεραν τις ακόλουθες καινοτομίες:

- Περιβαλλοντικά προγράμματα (καθαρισμός περιοχών, ανακύκλωση)
- Προγράμματα αγωγής υγείας και πολιτιστικά προγράμματα
- Ευρωπαϊκά προγράμματα (Erasmus-e-twinning)
- Προγράμματα αιμοδοσίας
- Έκθεση με τα επιτεύγματα των μαθητών
- Προγράμματα ρομποτικής - συμμετοχή σε διαγωνισμούς ρομποτικής
- Σεμινάρια πολυγλωσσίας με την χρήση υπολογιστών
- Διοργάνωση βιωματικών μαθηματικών
- Πρόγραμμα τσάντα στο σχολείο (1 και 3 σαββατοκύριακο του μήνα)
- Λειτουργία λαχανόκηπου στην αυλή με εμπλοκή του δήμου, του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων και του περιβαλλοντικού φορέα «Πελίτη»
- Λειτουργία του προγράμματος «μήνας γνωριμίας με συγγραφείς» κατά τον οποίο πραγματοποιούνται αναγνωστικές δραστηριότητες με καλεσμένους συγγραφείς.
- Πρόγραμμα συνεργασίας με το δίκτυο άλφα για κοινωνικό-συναισθηματικά θέματα.

Από τις καινοτομίες που έχουν υλοποιηθεί παρατηρείται ποικιλία. Διαφαίνεται πως κάποιες από αυτές είναι καινοτομίες που έχουν εισαχθεί αυτόβουλα με την συνδρομή κάποιου μέλους της σχολικής μονάδας (πρωτοβουλία εκπαιδευτικού ή διευθυντή) ενώ κάποιες άλλες φαίνεται πως έχουν εισαχθεί από το Υπουργείο.

Οι διευθυντές επισήμαναν ότι οι καινοτομίες υποστηρίχθηκαν μέσω του κατάλληλου υλικοτεχνικού εξοπλισμού (βιντεοπροβολέων, ηλεκτρονικών υπολογιστών), της ενδοεπιμόρφωσης και της ενημέρωσης των εκπαιδευτικών. Παράλληλα επισημάνθηκαν: *«η παρουσία του διευθυντή σε όλες τις φάσεις είναι καταλυτική. Είναι αυτός που θα πρέπει να έχει μια αμφίδρομη και αποτελεσματική επικοινωνία τόσο με το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, όσο και με το εξωτερικό. Είναι εκείνος που θα κληθεί στην υπό διαμόρφωση κατάσταση να διαχειριστεί τυχόν συγκρούσεις, και να παρακινήσει το προσωπικό εφαρμόζοντας κατά περίπτωση τα ανάλογα διοικητικά στίλ».*

Κεφάλαιο έκτο: Συζήτηση

6.1 Η έννοια της καινοτομίας

Μέσα από τις απόψεις των διευθυντών/ντριών αναδείχθηκε πως οι καινοτομίες αφορούν αλλαγές που εισάγονται στην εκπαίδευση και πιο συγκεκριμένα στις σχολικές μονάδες, με σκοπό να μεταδοθεί η γνώση με νέες διδακτικές προσεγγίσεις αλλά και συνδεθεί αυτή η γνώση με στοιχεία που αφορούν την έμπρακτη εφαρμογή της. Οι διευθυντές/ντριες φάνηκε πως γνώριζαν ότι οι καινοτομίες, πέραν των άλλων, αφορούν την υλοποίηση σχολικών προγραμμάτων σε αντικείμενα όπως ο πολιτισμός, το περιβάλλον και η αγωγή υγείας. Στο πλήθος των συμμετεχόντων αναδείχθηκε η άποψη ότι οι καινοτομίες αφορούν αναγκαίες αλλαγές ικανές να εκπληρώσουν διάφορους εκπαιδευτικούς στόχους. Η διαπίστωση αυτή συμφωνεί με τον ορισμό της καινοτομίας προερχόμενο από τον Inbar (1996), ο οποίος ορίζει την καινοτομία ως την πράξη εισαγωγής λειτουργικών αλλαγών που επαναπροσδιορίζουν οικείους τρόπους δράσης. Παράλληλα, συμφωνεί με την άποψη της Gerouki (2006) που ανέδειξε για τις καινοτομίες ότι αφορούν μέσα αναγκαίας και θετικής αλλαγής και την άποψη των Hoffman και Holzhter (2012) οι οποίοι ανέδειξαν ότι οι αλλαγές προερχόμενες από τις καινοτομίες συμβάλλουν στην εξέλιξη και σε βελτιωμένα αποτελέσματα.

Συμπληρωματικά, ορισμένοι διευθυντές φάνηκε πως αντιλαμβάνονται την έννοια της καινοτομίας ως κάτι πρωτοποριακό ή κάτι νέο το οποίο δύναται να συμβάλει αποτελεσματικά

στο εκπαιδευτικό και διοικητικό έργο. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με την διαπίστωση ότι οι εκπαιδευτικές καινοτομίες, ως σκόπιμες ενέργειες, προωθούν και βελτιώνουν τις εκπαιδευτικές αντιλήψεις (Hargreaves & Shirley, 2009· Βότση, 2016). Παράλληλα, οι συμμετέχοντες/ουσες έδειξαν να αντιλαμβάνονται ότι οι καινοτομίες βελτιώνουν το σχολικό σύστημα και επηρεάζουν τα μαθησιακά αποτελέσματα. Αυτό έχει επισημανθεί από τους McRoy και Gibbs, 2009 και τους Hsiao, Chang & Chen, 2014.

Αξίζει να αναφερθεί ότι 2 διευθυντές/ντριες αναφέρθηκαν στον ορισμό της καινοτομίας λέγοντας ότι αφορά τη χρήση των νέων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία. Το εύρημα αυτό, αν και σε κάποιο βαθμό μεμονωμένο, έδειξε ότι ορισμένοι διευθυντές/ντριες ταυτίζουν την έννοια της καινοτομίας αποκλειστικά με την χρήση των ΤΠΕ (τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας) στην εκπαιδευτική διαδικασία. Αν και η χρήση των ΤΠΕ μπορεί συνδράμει σε αρκετές καινοτομίες στο σχολικό χώρο (Serdyukon, 2017), κρίνεται ότι αυτός ο μικρός αριθμός διευθυντών απέδωσε λανθασμένα τον ορισμό της καινοτομίας. Παράλληλα επισημαίνεται ότι η προώθηση και η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση δεν προϋποθέτει απαραίτητα την προώθηση και την εγκαθίδρυση της εκπαιδευτικής καινοτομίας στο σχολικό χώρο (Crichton, 2015· Βαβουράκη, 2006, σελ 390-391).

Από τα προαναφερθέντα στοιχεία είμαστε σε θέση να επισημάνουμε πως η πλειονότητα των διευθυντών/ντριών παρουσίασε αρκετή εξοικείωση με το όρο της καινοτομίας. Διαπιστώθηκε άνεση στα λεγόμενά τους και οι 12 στους 14 ήταν σε θέση να αποδώσουν σε ικανοποιητικό βαθμό τι νοείται ως καινοτομία στην εκπαίδευση. Η πλειονότητα των διευθυντών/ντριών δήλωσε εξ αρχής ότι προβαίνει στην παρακολούθηση σεμιναρίων, ημερίδων και προγραμμάτων σε θέματα σχετικά με τη διοίκηση και έκρινε σημαντική τη συμβολή τους. Πιθανολογείται ότι η εξοικείωση των διευθυντών/ντριών με την έννοια της καινοτομίας στην εκπαίδευση προέρχεται από την επιπρόσθετη κατάρτισή τους από τα σεμινάρια και τις ημερίδες. Παράλληλα, η κτήση κάποιου μεταπτυχιακού τίτλου από πλευράς ορισμένων διευθυντών του δείγματος, πιθανώς, συνέβαλε εξίσου στο να είναι σε θέση να αποδώσουν την έννοια της εκπαιδευτικής καινοτομίας.

Σύμφωνα με τον Ράπτη (2006) προκειμένου ένας διευθυντής/ντρια να καταφέρει να εισαγάγει επιτυχημένα μια αλλαγή στο χώρο του σχολείου, θα πρέπει να γνωρίζει την έννοια της αλλαγής. Αυτό θα του δώσει την δυνατότητα να μεταδώσει επιτυχώς την γενική εικόνα της αλλαγής, στην προκειμένη περίπτωση της εκπαιδευτικής καινοτομίας, σε όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού. Συνεπώς, είναι ιδιαίτερος θετικό και σημαντικό το γεγονός ότι οι 12

στους 14 διευθυντές/ντριες του δείγματος έδειξαν να γνωρίζουν την έννοια της εκπαιδευτικής καινοτομίας. Αυτό υποδηλώνει πως παρουσιάζουν εξοικείωση στην καινοτομία και πως διαθέτουν τα φόντα να την μεταδώσουν επιτυχώς μέσα στο σχολικό τους χώρο.

6.2 Η συνεισφορά των καινοτομιών στη σχολική εκπαίδευση

Οι διευθυντές και διευθύντριες του δείγματος, ομόφωνα, θεώρησαν πολύ σημαντική τη συμβολή των καινοτομιών τόσο για την αναβάθμιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων όσο και για την ωφέλειά τους στο σύνολο των μελών της σχολικής κοινότητας και στην τοπική κοινωνία. Στο σύνολο τους, όλοι οι διευθυντές/ντριες (14) είχαν θετική στάση με τους 10 από αυτούς να αιτιολογούν την θετική τους στάση αναφερόμενοι στο γεγονός ότι οι καινοτομίες συμβάλλουν στη διεύρυνση της σκέψης των μαθητών, στην ανανέωση των εκπαιδευτικών πρακτικών και στην ενεργοποίηση των μαθητών στο να αντιληφθούν καλύτερα την γνώση. Οι υπόλοιποι 4 διευθυντές/ντριες αν και είχαν θετική στάση δεν κατάφεραν να αναφερθούν σε συγκεκριμένα μαθησιακά αποτελέσματα, Η στάση των διευθυντών έρχεται σε συμφωνία με την διαπίστωση ότι η καινοτομία στο σχολείο θα μπορούσε να οδηγήσει το σχολικό σύστημα σε μια κατεύθυνση βελτιώνοντας σημαντικά τα μαθησιακά αποτελέσματα (McRoy & Gibbs, 2009), αλλά και με την άποψη ότι τα σχολεία πρέπει να είναι πιο δημιουργικά και καινοτόμα προκειμένου να οδηγηθούν στο δρόμο της αποτελεσματικότητας (Hsiao & Chang 2011).

Οι διευθυντές/ντριες ήταν θετικοί απέναντι στην συνεισφορά των καινοτομιών και επισήμαναν ότι συμβάλλουν στο να κατανοήσουν οι μαθητές επιστημονικές έννοιες στην πράξη. Μέσα από τις απόψεις τους αναδείχθηκε ότι οι καινοτομίες συνδράμουν στο να ξεφύγουν οι μαθητές από τη λήψη παρωχημένων γνώσεων και να εστιάσουν στην εφαρμογή της γνώσης σε έμπρακτες αληθινές καταστάσεις. Οι διευθυντές/ντριες τόνισαν πως με αυτό τον τρόπο οι μαθητές αντιλαμβάνονται το σκοπό της γνώσης αλλά και το βαθμό χρησιμότητάς της. Η θετική στάση των διευθυντών/ντριών είναι ιδιαίτερος ενθαρρυντική αν την ταυτίσουμε με ευρήματα στην βιβλιογραφία που αναδεικνύουν ότι η συμβολή των καινοτομιών στα σχολεία μπορεί να απαλύνει τις πιέσεις για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών – μαθησιακών αποτελεσμάτων (Serdyukon, 2017) αλλά και με το γεγονός ότι τα εκπαιδευτικά συστήματα έχουν κρίσιμη ανάγκη ανανέωσης διεθνώς (Vieluf et al., 2012, σελ 3· Wildavsky et al., 2012, σελ 1).

Αντίστοιχα, οι διευθυντές/ντριες τόνισαν ότι οι καινοτομίες ωφελούν όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, ενώ παρατηρήθηκε, σύμφωνα με τις απόψεις τους, μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ σχολείου και τοπικής κοινωνίας. Συγκεκριμένα αναδείχθηκε ότι καινοτομίες παρέχουν τα κατάλληλα ερεθίσματα σε κάθε μέλος ξεχωριστά, συνεισφέρουν στην κινητοποίηση των μελών και συμβάλουν στην ανάδειξη της συνεργασίας. Ειδικότερα για την τοπική κοινωνία, ορισμένοι διευθυντές αναφέρθηκαν σε μια άριστη συνεργασία που οδήγησε στην εισαγωγή κάποιων καινοτομιών. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερος ενθαρρυντικός αν το ταυτίσουμε με την άποψη της Βότση (2016), η οποία επισημαίνει την ανάγκη αποκέντρωσης του διοικητικού συστήματος όπου το κράτος συντονίζει τις διαδικασίες παρέχοντας περισσότερες αρμοδιότητες στην τοπική κοινωνία.

Συμπερασματικά, από τις απόψεις των διευθυντών/ντριών αναδείχθηκε πως οι καινοτομίες είναι ιδιαίτερος επωφελείς για τα μέλη της σχολικής κοινότητας, καθώς αποδίδουν αρκετά οφέλη σε κάθε ενδιαφερόμενο μέρος ξεχωριστά. Τα οφέλη ξεχώρισαν από τις καινοτομίας που εισήχθησαν στα σχολεία των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα ήταν η συνεργασία των μελών της σχολικής κοινότητας, η ενεργοποίηση των μαθητών για την αντίληψη της γνώσης καλύτερα και η ανανέωση των εκπαιδευτικών πρακτικών που συνδράμει στην παροχή εξατομικευμένων κινήτρων τόσο στους μαθητές όσο και στους εκπαιδευτικούς.

6.3 Τι υποστηρίζει και τι δυσχεραίνει την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση

Μέσα από την ανάλυση των απόψεων των διευθυντών διαπιστώθηκε πως αυτό που υποστηρίζει την εισαγωγή των καινοτομιών στα σχολεία είναι η προοδευτικότητα και η δεκτικότητα όλων των ενδιαφερόμενων μερών για την αλλαγή. Ήταν σημαντικό που οι διευθυντές/ντριες του δείγματος αναγνώρισαν την σημαντικότητα της αλλαγής και είναι δεκτικοί σε αυτή. Το εύρημα αυτό ενισχύεται από πλήθος μελετητών που σχετίζουν τις αλλαγές στην εκπαίδευση με την ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Ιορδανίδης, 2006 · Hsiao & Chang 2011 · Serdyukov, 2017). Στο θεωρητικό μέρος αναδείχθηκε ότι ένα περιβάλλον, αν είναι διαμορφωμένο σωστά μπορεί να λειτουργήσει ως μια ξεκάθαρη πηγή καινοτομίας (Serdyukov, 2017). Συνεπώς, είναι σημαντικό οι διευθυντές να είναι θετικοί στις αλλαγές, καθώς οι ίδιοι διαμορφώνουν ένα περιβάλλον στο οποίο μια φωτεινή ιδέα για καινοτομία μπορεί να γίνει αποδεκτή από τα υπόλοιπα μέλη και να ευδοκιμήσει αν την ενστερνιστούν τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας.

Παράλληλα, ενθαρρυντικά στοιχεία κατέδειξε η στάση των διευθυντών/ντριών σχετικά με την αρμοδιότητα και το ρόλο τους να υποστηρίζουν τις καινοτομίες στο σχολικό χώρο. Από το σύνολο των 14 διευθυντών/ντριών, οι 4, ανέφεραν πως αυτό που υποστηρίζει την εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο είναι η σχολική ηγεσία και έπειτα το δυναμικό που υπάρχει από την πλευρά των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Αυτοί οι διευθυντές εστίασαν στις διοικητικές ικανότητές τους ως βασικής συνιστώσας για την εισαγωγή και υιοθέτηση καινοτομιών στο σχολείο τους. Το εύρημα αυτό είναι ενθαρρυντικό, αν αναλογιστούμε ένα βασικό σύνολο ηγετικών πρακτικών αποτελούν τα βασικά στοιχεία μιας επιτυχημένης ηγεσίας, η οποία είναι πολύτιμη σε σχεδόν όλα τα εκπαιδευτικά πλαίσια (Κατσαρός, 2008· Παπαδοπούλου, 2018· Παπακωνσταντίνου, 2008· Ράπτης, 2006· Li, Hallinger & Ko, 2016) και ειδικότερα, όταν αυτές οι πρακτικές στρέφονται προς την κατεύθυνση της καινοτομίας. Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν που το μεγαλύτερο μέρος των διευθυντών/ντριών του δείγματος θεωρεί την διεύθυνση ως αρμόδια για την υποστήριξη των καινοτομιών και δεν επαναπαύεται στο Υπουργείο ή τις ενέργειες του συλλόγου διδασκόντων. Ωστόσο, στο δείγμα των διευθυντών/ντριών υπήρξαν 2 συμμετέχοντες/ουσες από τους συνολικά 14, οι οποίοι ανέφεραν ότι το Υπουργείο πρέπει να υποστηρίζει την εισαγωγή καινοτομιών αφήνοντας αιχμές ότι η εισαγωγή και η υλοποίηση των καινοτομιών στα σχολεία είναι ένα θέμα του Υπουργείου και έπειτα των εκπαιδευτικών και των σχολικών διευθυντών.

Σχετικά με το τι δυσχεραίνει την εισαγωγή καινοτομιών στα σχολεία, οι διευθυντές/ντριες ανέδειξαν τα εξής:

- Η χρονοβόρα γραφειοκρατία σε θέματα χρηματοδοτήσεων – έλλειψη οικονομικών πόρων
- Το βαρύ και όχι ευέλικτο πρόγραμμα
- Ο παλιός τρόπος αντίληψης των εκπαιδευτικών για τα εκπαιδευτικά ζητήματα
- Η απροθυμία των εκπαιδευτικών και *«η επιφύλαξη των εκπαιδευτικών όταν έχουν να εφαρμόσουν κάτι καινούριο»*
- Η μη ύπαρξη ενιαίου οράματος *«άρνηση του δυναμικού του σχολείου να υιοθετήσει τέτοιες καινοτομίες και άρνηση εξαιτίας του επιπλέον φόρτου εργασίας»*
- Η έλλειψη επαρκούς υλικοτεχνικού εξοπλισμού
- Η μη πληροφόρηση (αναγκαία κατάρτιση) των εμπλεκόμενων προσώπων και η απουσία ατομικής ευθύνης
- Η ελλιπής ενημέρωση για τις καινοτομίες

Αρκετά από αυτά τα εμπόδια έχουν αποτυπωθεί τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, η απροθυμία των εκπαιδευτικών και το βαρύ και όχι ευέλικτο πρόγραμμα είναι ευρήματα που έχουν εντοπιστεί και σε άλλες μελέτες (Μάναλη, 2005 · Τζουνοπούλου, 2012 · Heick, 2016 · Βότση, 2016 · Serdyukov, 2017). Σχετικά με τη χρονοβόρα γραφειοκρατία σε θέματα χρηματοδοτήσεων και την έλλειψη οικονομικών πόρων στοιχεία εντοπίζονται σε έρευνες που αφορούν τη σύγκρουση μεταξύ της κοινωνικής ευημερίας και των πολιτικών και επιχειρηματικών συμφερόντων (National Council of Teachers of English, 2014· The National Center for Fair and Open Testing, 2012 όπ. αναφ. στο Serdyukov, 2017).

Ιδιαίτερη αναφορά χρειάζεται να γίνει στη στάση των διευθυντών/ντριών σχετικά με την μη επαρκή επιμορφωτική υποστήριξη της πολιτείας προς τους Έλληνες εκπαιδευτικούς όταν εισάγονται καινοτομίες από το Υπουργείο Παιδείας. Το δείγμα αναγνώρισε τη σημασία της επιμόρφωσης και ανέφερε καθυστερήσεις και κενά στη διαδικασία αυτή, αναδεικνύοντας ακόμη ένα εμπόδιο που δυσχεραίνει την εισαγωγή καινοτομιών. Η πλειονότητα των διευθυντών/ντριών εξέφρασε πως οι εκπαιδευτικοί δεν υποστηρίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό από την πολιτεία ενώ μεμονωμένα επισημάνθηκε μια κάποιου είδους υποστήριξη χωρίς όμως να είναι επαρκής (2 στους 14 διευθυντές). Η μη επαρκή στήριξη της πολιτείας τόσο σε επιμορφωτικά θέματα όσο και σε άλλους παράγοντες είναι ένα εύρημα που έχει αναδειχθεί εγχώρια και διεθνώς (Inbar, 1996· Τζουνοπούλου 2012).

Μέσα από τις απόψεις των διευθυντών/ντριών διαπιστώθηκε πως η επιμόρφωση αργεί, πραγματοποιείται σε λάθος χρόνο και ετεροχρονισμένα σε σχέση με την έναρξη του σχολικού έτους ή την εισαγωγή κάποιας καινοτόμου αλλαγής. Η συντριπτική πλειονότητα (12 στους 14) αναφέρθηκε στην μη επαρκή στήριξη της πολιτείας και εξέφρασε την ανάγκη για περισσότερα σεμινάρια, και μάλιστα πριν την έναρξη του σχολικού έτους.

Άλλα ευρήματα που αναδείχθηκαν μέσα από τις απόψεις των συμμετεχόντων/ουσών ήταν ότι τα όποια επιμορφωτικά σεμινάρια γίνονται, παρουσιάζουν προχειρότητα χωρίς να εξετάζουν τις πραγματικές ανάγκες, το ακροατήριο είναι μεικτό με διαφορετικό αντικείμενο και χωρίς τα ίδια ερεθίσματα. Τέλος, αναφέρθηκε ότι τα επιμορφωτικά σεμινάρια πραγματοποιούνται αποσπασματικά και μόνο σε μεγάλα αστικά κέντρα.

6.4 Η στάση της διοίκησης του σχολείου στην καινοτομία

Μέσα από την ανάλυση των απόψεων των συμμετεχόντων/ουσών αναδείχθηκε πως οι διευθυντές παρουσιάστηκαν ιδιαίτερος θετικοί στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων στα σχολεία τους. Η πλειονότητα των διευθυντών επισήμανε το κομβικό ρόλο της ηγεσίας για την ενθάρρυνση και την προτροπή των μελών της σχολικής κοινότητας στην εισαγωγή και υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων και εστίασε στην ύπαρξη κατάλληλου συνεργατικού και θετικού σχολικού κλίματος. Μάλιστα, ορισμένοι διευθυντές έκριναν το σχολικό κλίμα ως μια βασική συνιστώσα της εισαγωγής και υλοποίησης καινοτομιών.

Στο σύνολό τους οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως έχουν την διάθεση αλλά και την δυνατότητα να εισαγάγουν μια καινοτομία στο σχολείο τους. Στη πλειονότητά τους αναφέρθηκαν στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει το κατάλληλο γνωστικό υπόβαθρο από πλευράς τους, κρίνοντας σημαντική τη συμμετοχή τους σε ανάλογα επιμορφωτικά προγράμματα. Τα στοιχεία αυτά συνηγορούν υπέρ του ότι το δείγμα αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα του ρόλου που κατέχει και μπορεί να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στο ζήτημα της εισαγωγής καινοτομιών στο σχολικό χώρο. Το γεγονός ότι οι διευθυντές/ντρίες δείχνουν να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής για καινοτομία είναι ιδιαίτερος ενθαρρυντικός. Ανάλογα ευρήματα αναδεικνύουν ότι, όταν οι διευθυντές αξιοποιούν στο έπακρον τις ικανότητές τους και μπορούν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και προκλήσεις της σύγχρονης εποχής, τότε οδηγούν σε αποτελεσματική λειτουργία τις σχολικές μονάδες (Κατσαρός, 2008· Σαΐτης, 2008). Αναλόγως, άλλα στοιχεία αναδεικνύουν ότι η διοίκηση του σχολείου επηρεάζει τόσο την οργάνωση όσο και τη λειτουργία της σχολικής μονάδας (Ιορδανίδης, 2006). Συνεπώς παραμένει ενθαρρυντική η στάση των διευθυντών τόσο απέναντι στον ίδιο τους το ρόλο για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου όσο και στο θέμα της εισαγωγής των καινοτομιών.

Ωστόσο, η εισαγωγή καινοτομιών ως διαδικασία, πέρα από την ισχυρή και θετική απέναντι στην καινοτομία ηγεσία, απαιτεί τη συμβολή όλων των μερών ώστε η μεταρρύθμιση και η αλλαγή στην εκπαίδευση να είναι συνεχής και συστηματική (McRoy & Gibbs, 2009· Σαΐτης, 2008· Ράπτης, 2006· Αθανασίου, 2015). Παράλληλα, αναγνωρίζεται ότι οι εκπαιδευτικοί αποτελούν εξίσου έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό υλοποίησης και επιτυχίας μιας καινοτομίας στο σχολικό περιβάλλον.

Με βάση τα στοιχεία αυτά, είναι σημαντικό που η πλειονότητα των διευθυντών/ντριών ανέφερε πως η συνεργασία με το σύλλογο διδασκόντων είναι άριστη και πως οι εκπαιδευτικοί είναι πολύ θετικοί στην καινοτομία. Ωστόσο, δεν μπορεί να παραλειφθεί και το γεγονός ότι, μεμονωμένα, βρέθηκαν απαντήσεις που εξέφραζαν αντιδράσεις από το σύλλογο διδασκόντων, εξαιτίας του ήδη επιβαρυσμένου προγράμματος σπουδών. Το στοιχείο αυτό αναδεικνύεται ως εμπόδιο και τρωτό σημείο για την εισαγωγή καινοτομιών, το οποίο εγείρει σκέψεις σχετικά με το αν ευθύνεται σε αυτές τις περιπτώσεις η ηγεσία ή τα μεμονωμένα περιστατικά των εκπαιδευτικών που αντιδρούν.

Έχει τονιστεί πως μια καινοτομία είναι επιτυχημένη, όταν οι εκπαιδευτικοί την υιοθετούν και είναι πρόθυμοι να την εφαρμόσουν στην τάξη (Gerouki, 2008). Με βάση αυτό το στοιχείο ο ρόλος της διοίκησης του σχολείου δεν πρέπει να στέκεται μόνο στο κατά πόσο είναι θετική η στάση της ίδιας της διοίκησης του σχολείου απέναντι στην καινοτομία, αλλά και να μεριμνήσει αναλόγως, με σκοπό να παρακινήσει ανάλογα το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Άλλωστε αυτό είναι και ένας λόγος που έστρεψε το ενδιαφέρον των ερευνητών τα τελευταία χρόνια στη μελέτη εκπαιδευτικών, καθοδηγητικών και μετασχηματιστικών πρακτικών ηγεσίας, που έχουν θετική επιρροή και βελτιωμένη εμπλοκή των εκπαιδευτικών στην καινοτομία. Στη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχει ισχυρή συμφωνία ότι ορισμένες διδακτικές και μετασχηματιστικές πρακτικές επηρεάζουν την στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στην καινοτομία στο σχολικό χώρο.

Συμπερασματικά, 9 στους 14 διευθυντές/ντριες εξέφρασαν θετική στάση και καλή συνεργασία με το σύλλογο των διδασκόντων. 12 στους 14 διευθυντές/ντριες εξέφρασαν πολύ θετική άποψη για τη στάση της υποδιεύθυνσης τονίζοντας ότι είναι πλήρως ευθυγραμμισμένη με το έργο της διεύθυνσης, υποστηρικτική και αρκετά βοηθητική (2 διευθυντές/ντριες του δείγματος υπηρετούν σε σχολείο χωρίς υποδιεύθυνση). Τέλος, 11 στους 14 διευθυντές/ντριες επισήμαναν τον κομβικό ρόλο της ηγεσίας για την ενθάρρυνση και την προτροπή των μελών της σχολικής κοινότητας στην εισαγωγή και υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων και εστίασε στην ύπαρξη κατάλληλου συνεργατικού και θετικού σχολικού κλίματος.

6.5 Πρακτικές που υποστηρίζουν την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο σχολικό περιβάλλον από πλευράς των διευθυντών

Σχετικά με τις πρακτικές με τις οποίες ένας/μία διευθυντής/ρια σχολικής μονάδας μπορεί να υποστηρίξει την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο σχολείο του, οι διευθυντές/ριες αναφέρθηκαν κυρίως στην ενημέρωση, στην ενθάρρυνση και στην επιμόρφωση του συλλόγου διδασκόντων για την υποστήριξη της εισαγωγής και υλοποίησης καινοτομιών. Μέσα από τις τοποθετήσεις του δείγματος αναδείχθηκε η άποψη ότι η ίδια η διοίκηση πρέπει να είναι θετική σε νέες ιδέες και να μην βάζει εμπόδια στους εκπαιδευτικούς, όταν εκείνοι θέλουν ή αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία να εφαρμόσουν κάτι καινούριο.

Παράλληλα, αποτυπώθηκε η ανάγκη διαμόρφωσης του κατάλληλου κλίματος και η καλλιέργεια ανάλογης κουλτούρας, τα οποία θα πείσουν τους εκπαιδευτικούς για την αναγκαιότητα κάποιων αλλαγών που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων του σχολείου. Το στοιχείο αυτό φέρνει στο προσκήνιο ξανά την ανάγκη μιας περισσότερο μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία είναι συνδεδεμένη με την διάχυση του οράματος στο πλήθος των μελών της σχολικής κοινότητας. Το όραμα, μεταξύ άλλων, δύναται να στρέφεται στην κατεύθυνση της καινοτομίας παρακινώντας τους εκπαιδευτικούς να το ενστερνιστούν και να οδεύσουν στην ανάλογη κατεύθυνση.

Στην βιβλιογραφία διαπιστώνεται σε πλήθος πηγών η αναφορά ότι το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας είναι ένα μοντέλο ηγεσίας που στρέφεται προς την καινοτομία (Orphanos & Terry Orr, 2014· Thoone, 2011· Paulsen et al., 2019· Poon & Fatt, 2000· Βασιλακάκη, 2012· Παπαδοπούλου, 2018).

Είναι γεγονός ότι μια σχολική διοίκηση που στρέφεται προς την καλλιέργεια ενός συλλογικού οράματος, την κινητήρια δύναμη της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ευνοεί περισσότερο τη δημιουργία κλίματος καινοτομίας, ενώ παράλληλα δεσμεύει τους εκπαιδευτικούς προς την κατεύθυνση εκπλήρωσης των στόχων που έχουν τεθεί. Αυτοί οι σχολικοί ηγέτες εμφανίζουν χαρίσματα που ευνοούν το κλίμα συνεργασίας και την απόδοση της σχολικής μονάδας αφήνοντας στην άκρη τα όποια προσωπικά συμφέροντα ή τους προσωπικούς τους στόχους (Παπαδοπούλου, 2018· Paulsen et al., 2019· Poon & Fatt, 2000· Khalid, et al., 2011).

Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα αφορούσε το θέμα της εισαγωγής καινοτομιών στην εκπαίδευση και το ρόλο της διοίκησης του σχολείου. Σκοπός της ήταν να διερευνήσει τις αντιλήψεις των διευθυντών αναφορικά με την εισαγωγή των καινοτομιών στα σχολεία αλλά και τυχόν εμπόδια που αναστέλλουν την εφαρμογή τους. Μέσα από τη έρευνα διαπιστώθηκε πως το δείγμα των διευθυντών/ντριών ήταν εξοικειωμένο με τις εκπαιδευτικές καινοτομίες. Αυτό φάνηκε μέσα από την άνεση των διευθυντών/τριών να αποδώσουν με σαφή ορισμό την έννοια της καινοτομίας, αλλά και από τον αριθμό των καινοτομιών που ήδη έχουν υιοθετήσει στα σχολεία τους. Από το σύνολο των 14 διευθυντών/ντριών που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 12 κατάφεραν να αποδώσουν ικανοποιητικά την έννοια της καινοτομίας ενώ μόνο 2 δυσκολεύτηκαν να δώσουν ένα έγκυρο ορισμό.

Θα λέγαμε πως ήταν ευχάριστο το γεγονός ότι σε όλα τα σχολεία λειτουργούσε ικανοποιητικός αριθμός καινοτομιών με τις κυριότερες από αυτές να είναι:

- Περιβαλλοντικά προγράμματα (καθαρισμός περιοχών, ανακύκλωση)
- Προγράμματα αγωγής υγείας και πολιτιστικά προγράμματα
- Ευρωπαϊκά προγράμματα (Erasmus-e-twinning)

- Προγράμματα αιμοδοσίας
- Έκθεση με τα επιτεύγματα των μαθητών
- Προγράμματα ρομποτικής - συμμετοχή σε διαγωνισμούς ρομποτικής
- Σεμινάρια πολυγλωσσίας με την χρήση υπολογιστών
- Διοργάνωση βιωματικών μαθηματικών
- Πρόγραμμα τσάντα στο σχολείο (1 και 3 σαββατοκύριακο του μήνα)
- Λειτουργία λαχανόκηπου στην αυλή με εμπλοκή του δήμου, του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων και του περιβαλλοντικού φορέα «Πελίτη»
- Λειτουργία του προγράμματος «μήνας γνωριμίας με συγγραφείς» κατά τον οποίο πραγματοποιούνται αναγνωστικές δραστηριότητες με καλεσμένους συγγραφείς.
- Πρόγραμμα συνεργασίας με το δίκτυο άλφα για κοινωνικό-συναισθηματικά θέματα.

Εξίσου ευχάριστο ήταν και το γεγονός ότι το σύνολο των διευθυντών/ντριών που συμμετείχαν στην έρευνα είχε θετική στάση απέναντι στη συνεισφορά των καινοτομιών τόσο στην αναβάθμιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων όσο και στο γεγονός ότι αποβαίνουν επωφελείς για το σύνολο των μελών της σχολικής κοινότητας αλλά και την τοπική κοινωνία. Οι απόψεις των διευθυντών/ντριών ανέδειξαν ότι οι εκπαιδευτικές καινοτομίες παρέχουν κινητοποίηση στα μέλη της σχολικής κοινότητας, δίνουν τα κατάλληλα ερεθίσματα σκέψης σε κάθε ενδιαφερόμενο μέλος ξεχωριστά και συμβάλλουν στην ανάδειξη της συνεργασίας όλων των μελών.

Με τις τοποθετήσεις του δείγματος, αποτυπώθηκε πως αυτό που υποστηρίζει την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο ελληνικό σχολείο είναι η προοδευτικότητα και η δεκτικότητα όλων των ενδιαφερόμενων μερών για την αλλαγή. 4 στους 14 διευθυντές/ντριες, μεταξύ άλλων, αναγνώρισαν τη σημασία της διοίκησης του σχολείου ως βασικής συνιστώσας για την εισαγωγή και υιοθέτηση καινοτομιών, 2 διευθυντές/ντριες απέδωσαν τον ρόλο στο υπουργείο ενώ οι υπόλοιποι εστίασαν στο γεγονός ότι όλα τα μέλη, συμπεριλαμβανομένης και της διοίκησης, πρέπει να παρουσιάσουν δεκτικότητα στην αλλαγή για να μπορέσουν να υποστηριχθούν οι καινοτομίες

Σχετικά με τα κυριότερα εμπόδια που αναστέλλουν την εισαγωγή καινοτομιών στα σχολεία, οι διευθυντές εστίασαν στην κατά τόπους απροθυμία των εκπαιδευτικών και στην ελλιπή στήριξη της πολιτείας, κυρίως σε θέματα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών για τις καινοτομίες στην εκπαίδευση. Άλλα εμπόδια που αναδείχθηκαν ήταν:

- Η χρονοβόρα γραφειοκρατία σε θέματα χρηματοδοτήσεων – έλλειψη οικονομικών πόρων
- Το βαρύ και όχι ευέλικτο πρόγραμμα
- Ο παλιός τρόπος αντίληψης των εκπαιδευτικών για τα εκπαιδευτικά ζητήματα
- Η απροθυμία των εκπαιδευτικών και *«η επιφύλαξη των εκπαιδευτικών όταν έχουν να εφαρμόσουν κάτι καινούριο»*
- Η μη ύπαρξη ενιαίου οράματος *«άρνηση του δυναμικού του σχολείου να υιοθετήσει τέτοιες καινοτομίες και άρνηση εξαιτίας του επιπλέον φόρτου εργασίας»*
- Η έλλειψη επαρκούς υλικοτεχνικού εξοπλισμού
- Η μη πληροφόρηση (αναγκαία κατάρτιση) των εμπλεκόμενων προσώπων και η απουσία ατομικής ευθύνης
- Η ελλιπής ενημέρωση για τις καινοτομίες

Αξίζει να αναφερθεί πως 2 στους 14 διευθυντές/ντριες επισήμαναν πως οι παράγοντες που αναστέλλουν την εισαγωγή καινοτομιών στα σχολεία μπορούν να περιοριστούν με ορθή καθοδήγηση από την πλευρά της ηγεσίας του σχολείου. Οι δύο αυτοί διευθυντές, αναφερόμενοι στα εμπόδια, έδειξαν πως κατανοούν το ρόλο τους ως υπεύθυνου όχι μόνο στο να καταφέρουν να εισαγάγουν μια καινοτομία στο σχολικό χώρο, αλλά και στο να υπερπηδήσουν τα όποια εμπόδια προκύψουν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την εισαγωγή της.

Οι διευθυντές/ντριες που συμμετείχαν στην έρευνα διαφοροποιήθηκαν στις απόψεις τους για τη στάση του συλλόγου διδασκόντων απέναντι στην καινοτομία. Ορισμένοι διευθυντές ανέφεραν πως η συνεργασία με το σύλλογο διδασκόντων ήταν άριστη και πως οι εκπαιδευτικοί ήταν πολύ θετικοί στην καινοτομία. Οι υπόλοιποι διευθυντές ανέφεραν ότι αντιμετωπίζουν αντιδράσεις από το σύλλογο διδασκόντων, και κυρίως από τους μεγαλύτερους σε ηλικία εκπαιδευτικούς, εξαιτίας του επιβαρυσμένου προγράμματος σπουδών. Συγκεκριμένα οι διευθυντές/ντριες που αποτύπωσαν θετική στάση και καλή συνεργασία με το σύλλογο των διδασκόντων ανήλθαν σε 9. Οι υπόλοιποι 5 διευθυντές/ντριες ανέφεραν αρνητική στάση και απροθυμία του συλλόγου διδασκόντων σχετικά με την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο σχολείο τους. Σχετικά με την στάση της υποδιεύθυνσης, στο σύνολο των 12 διευθυντών/ντριών (2 διευθυντές υπηρετούν σε σχολεία χωρίς υποδιεύθυνση) μόνο 2 διευθυντές/ντριες εξέφρασαν αρνητική στάση αποτυπώνοντας ότι το έργο της υποδιεύθυνσης είναι μέτριο χωρίς ιδιαίτερη ανταπόκριση στην καινοτομία. Επίσης, 11 στους 14 διευθυντές επισήμανε τον κομβικό ρόλο της ηγεσίας για την ενθάρρυνση και την προτροπή των μελών της

σχολικής κοινότητας στην εισαγωγή και υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων και εστίασε στην ύπαρξη κατάλληλου συνεργατικού και θετικού σχολικού κλίματος. Μάλιστα, ορισμένοι διευθυντές έκριναν το σχολικό κλίμα αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την επιτυχημένη εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών.

Οι διευθυντές/ντριες στο σύνολό τους δήλωσαν πως έχουν την δυνατότητα να εισαγάγουν μια καινοτομία στο σχολείο τους. Στη πλειονότητά τους αναφέρθηκαν στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει το κατάλληλο γνωστικό υπόβαθρο από πλευράς τους, κρίνοντας σημαντική τη συμμετοχή τους σε ανάλογα επιμορφωτικά προγράμματα. Αυτό φαίνεται από την στάση των διευθυντών/ντριών και από τις απαντήσεις που έδωσαν σχετικά με το αν παρακολουθούν επιμορφωτικά προγράμματα καθώς όλοι απάντησαν θετικά. Η κατάρτιση είναι ένα θέμα που κατά πως φάνηκε απασχολεί έντονα τους διευθυντές/ντριες. 12 διευθυντές στο σύνολο των 14 ανέφεραν πως οι εκπαιδευτικοί δεν υποστηρίζονται επαρκώς επιμορφωτικά από την πολιτεία. Αυτό δύναται να φέρει εμπόδια στο θέμα των καινοτομιών καθώς όπως είδαμε η επιμόρφωση και η μάθηση είναι στοιχεία που σχετίζονται με την επιτυχημένη εισαγωγή καινοτομιών. Ειπώθηκε πως η επιμόρφωση αργεί, πραγματοποιείται σε λάθος χρόνο και ετεροχρονισμένα σε σχέση με την έναρξη του σχολικού έτους ή την εισαγωγή κάποιας καινοτόμου αλλαγής. Άλλα ευρήματα που αναδείχθηκαν μέσα από τις απόψεις των συμμετεχόντων/ουσών ήταν ότι τα όποια επιμορφωτικά σεμινάρια γίνονται, παρουσιάζουν προχειρότητα χωρίς να εξετάζουν τις πραγματικές ανάγκες, το ακροατήριο είναι μεικτό με διαφορετικό αντικείμενο και χωρίς τα ίδια ερεθίσματα. Επίσης, αναφέρθηκε ότι τα επιμορφωτικά σεμινάρια πραγματοποιούνται αποσπασματικά και μόνο σε μεγάλα αστικά κέντρα.

Για την υποστήριξη των καινοτομιών στα σχολεία, οι διευθυντές/ντριες ανέδειξαν τις εξής πρακτικές:

- Η διοίκηση να είναι θετική σε νέες ιδέες και να μην βάζει εμπόδια σε εκπαιδευτικούς, όταν θέλουν να εφαρμόσουν κάτι καινούριο.
- Η διοίκηση να στοχεύει στην ενημέρωση και ενδοεπιμόρφωση των εκπαιδευτικών για τις καινοτομίες και τα οφέλη τους.
- Η διοίκηση να προετοιμάζει το έδαφος για την υλοποίηση μιας καινοτομίας, να την παρουσιάζει στους εκπαιδευτικούς, με στόχο να γίνει κατανοητή και να τους παροτρύνει να συμμετέχουν ισότιμα στην υλοποίησή της.

- Η διοίκηση να στοχεύει σε συνεργασίες με πολιτιστικούς και περιβαλλοντικούς φορείς αλλά και με την τοπική κοινωνία με σκοπό την υποστήριξή τους στην υλοποίηση καινοτομιών. *«Αναζήτηση και εύρεση φορέων που βοηθάνε στη υλοποίηση καινοτομιών»*
- Η διοίκηση να στοχεύει στη διαμόρφωση κατάλληλου κλίματος και στη καλλιέργεια κατάλληλης κουλτούρας, τα οποία θα πείσουν τους εκπαιδευτικούς για την αναγκαιότητα κάποιων αλλαγών που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων του σχολείου.

Ολοκληρώνοντας, μπορούμε να αναφέρουμε πως το δείγμα των διευθυντών/ντριών που πήρε μέρος στην έρευνα αναγνωρίζει την σημαντικότητα της συνεισφοράς των καινοτομιών και έχει θετική στάση απέναντι στην εισαγωγή τους. Στη συντριπτική τους πλειονότητα οι διευθυντές/ντριες έδειξαν να αναγνωρίζουν πόσο επωφελείς είναι οι καινοτομίες στο σύνολο των μελών της σχολικής κοινότητας αλλά και στην τοπική κοινωνία.

Παράλληλα, το δείγμα έδειξε να αναγνωρίζει τον κομβικό ρόλο που έχει η θέση της διεύθυνσης. Μέσα από τις απόψεις τους φάνηκε πως οι ίδιοι είναι θετικοί απέναντι στην εισαγωγή καινοτομιών και πως αυτό είναι χρέος τους να το μεταλαμπαδεύσουν στα υπόλοιπα μέλη ώστε να εμφανίσουν ανάλογη θετική στάση. Πιθανολογείται, μέσα από την στάση του δείγματος, ότι τα σχολεία μπορεί να οδηγηθούν στην εισαγωγή περισσότερων καινοτομιών στο μέλλον αν η ηγεσία συνδράμει και αναγνωρίζει το ρόλο της ως σημαντική συνιστώσα. Επιπρόσθετα, στην αύξηση της εισαγωγής των καινοτομιών μπορεί να συνδράμει η πολιτεία με καλύτερη επιμορφωτική υποστήριξη των εκπαιδευτικών. Όπως αναδείχθηκε, οι διευθυντές/ντριες έκριναν πως οι εκπαιδευτικοί δεν υποστηρίζονται ικανοποιητικά από την πολιτεία, γεγονός που εγείρει κινδύνους για την επιτυχία των καινοτομιών, ακόμη και όταν υπάρχει η διάθεση από πλευράς ηγεσίας να τις εισαγάγει. Τέλος, είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι αυτό δεν αποτελεί το μοναδικό εμπόδιο ή παράγοντα αποτυχίας. Είναι σημαντικό η ηγεσία του σχολείου να αναγνωρίσει κάθε είδους εμπόδιο που υπάρχει και να μεριμνήσει για την εξάλειψή του. Μια υποστηρικτική ηγεσία που υπερπηδάει τα εμπόδια και ασκεί μετασχηματιστικές πρακτικές, είναι μια ηγεσία ικανή να κάνει τις καινοτομίες να ανθίσουν στο σχολικό χώρο.

Περιορισμοί και Προτάσεις

Τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας δεν μπορούν να γενικευτούν στον ευρύτερο πληθυσμό (σύνολο διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης). Αρχικά, τα συμπεράσματα υπάγονται στον περιορισμό που διέπει την ποιοτική έρευνα και τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων (σκόπιμη δειγματοληψία). Δεύτερον, τα συμπεράσματα που προέκυψαν σχετικά με το ρόλο της διοίκησης για την εισαγωγή των καινοτομιών στην εκπαίδευση προήλθαν από τους ίδιους τους διευθυντές/ντριες και συνεπώς εγείρονται ερωτήματα σχετικά με την αντικειμενικότητα και την αξιοπιστία των όσων ειπώθηκαν.

Για την περαιτέρω αξιοποίηση της παρούσας έρευνας προτείνεται να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε σχολεία που διοικούνται από το δείγμα των διευθυντών/ντριών της παρούσας έρευνας. Παράλληλα, προτείνεται να διερευνηθεί το ίδιο θέμα, με τα ίδια ερευνητικά ερωτήματα αλλά με διαφορετική μέθοδο. Ασφαλέστερα συμπεράσματα θα προέκυπταν από διερεύνηση του θέματος με συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων

Βιβλιογραφία

Baumgartner, J. (2011). *What is Innovative Leadership*. Ανάκτηση 2019, από Innovation Management: <https://innovationmanagement.se/imtool-articles/what-is-innovative-leadership>

Brewer, D. J., & Tierney, W. G. (2010). Barriers to Innovation in U.S. Higher Education. *In American Enterprise Institute Conference Reinventing the American University: The Promise of Innovation in Higher Education* (σσ. 1-36). American Enterprise Institute conference.

Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know? *School Leadership & Management*, 34 (5), σσ. 553-571.

Bush, T., & Glover, D. (2003). School Leadership: Concepts and Evidence. Full Report. *National College for School Leadership (NCSL)*. Ανάκτηση 2019, από www.researchgate.net/publication/252485640_School_Leadership_Concepts_and_Evidence

Dodge, R., Dwyer, J., Witzeman, S., Neylon, S., & Taylor, S. (2017). The Role of Leadership in Innovation. *Research-Technology Management*, 60 (3), σσ. 22-29.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. Oxford.

Ellison, S. (2009). Hard-Wired for Innovation? Comparing Two Policy Paths Toward Innovative Schooling. *International Education*, 39 (1), σσ. 30-48.

Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change* (5η εκδ.). London: Cassel.

Gerouki, M. (2008). "Innovations" on hold: sex education in the Greek primary schools. *Health Education*, 109 (1), σσ. 49-65.

Heick, T. (2014). *12 Barriers To Innovation In Education*. Ανάκτηση Απρίλιος 2019, από Teach Thought: <https://www.teachthought.com/the-future-of-learning/12-barriers-innovation-education/>

Hsiao, H., Chang, J., & Chen, C. (2014). The Influence of Support for Innovation on Organizational. *The Asia-Pacific Education Research* , σσ. 463-472.

Inbar, D. E. (1996). *Planning for innovation in education*. Paris: UNESCO: International Insitute for Educational Planning.

Khalid, R., Madeeha, M. H., & Amna, N. (2011). Leadership and Innovation in a School Culture: How can a leader bring about innovation in the School culture? *Journal of Elementary Education* , 21 (1), σσ. 67-75.

Li, J., Hallinge, P., & Ko, J. (2015). Principal leadership and school capacity effects on teacher learning in Hong Kong. *International Journal of Educational Management* , 30 (1), σσ. 76-100.

Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly* , 39 (3), σσ. 370-397.

McCharen, B., Song, J., & Martens, J. (2011). School Innovation: The Mutual Impacts of Organizational Learning and Creativity. *Educational Management Administration & Leadership* , 39 (6), σσ. 676-694.

McMillan, C. (2010). Five competitive forces of effective leadership and innovation. *Journal of Business Strategy* , 31 (1), σσ. 11-22.

McRoy, I., & Gibbs, P. (2009). Leading Change in Higher Education. *Educational Management Administration & Leadership* , 37 (5), σσ. 687-704.

Munshi, N., Oke, A., Stafylarakis, M., Puranam, P., Towells, S., Moslein, K., και συν. (xx). *Leading for Innovation. The impact of leadership on innovation*. Ανάκτηση 2019, από Advanced Institute of Management Recerch: www.researchgate.net/publication/242737435

Orphanos, S., & Terry Orr, M. (2014). Learning leadership matters: The influence of innovative school leadership preparation on teachers' experiences and outcomes. *Educational Management Administration & Leadership* , 42 (5), σσ. 680-700.

Osolind, K. (2012). *Revolutionary Vs. Evolutionary Innovation*. Ανάκτηση Απρίλιος 2019, από re: invention consulting: <http://www.reinventioninc.com/revolutionvsevolution>

Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J., & Ayoko, O. (2019). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management* , 22 (5), σσ. 511-523.

Paulus, P. B., Dzindolet, M., & Kohn, N. W. (2012). Creativity—Group Creativity and Team Innovation. Στο M. D. Mumford, *Handbook of Organizational Creativity* (σσ. 327-357). Elsevier.

Poon, J., & Fatt, T. (2000). Charismatic leadership. *Equal Opportunities International*, 19 (8), σσ. 24-28.

Ragmoun, W., & Abdulmohsen, A. (2018). A Proposal for an Integrative Model of Academic Innovativeness: The Case of Business Schools in the Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Human Resource Studies*, 8 (1). doi:<http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v8i1.11953>

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3η εκδ.). New York: The Free Press of Glencoe.

Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: what works, what doesn't, and what to do about it? *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning* , 10 (1), σσ. 4-33.

Southworth, G. (1993). School Leadership and School Development: reflections from research. *School Organization* , 13 (1), σσ. 73-87.

Thoonen, E. J., Sleengers, P. J., Oort, F. J., Peetsma, T. D., & Geijsel, F. P. (2011). How to Improve Teaching Practices: The Role of Teacher Motivation, Organizational Factors, and Leadership Practices. *Educational Administration Quarterly* , 47 (3), σσ. 496-536.

Αθανασίου, Ι. (2015). Σχολική ηγεσία και εκπαιδευτική αλλαγή. Δυνάμεις επιρροής και παιχνίδια πολιτικής. Στο Γ. Παπαδάτος, Σ. Πολυχρονοπούλου, & Α. Μπαστέα, *Λειτουργίες νόησης και λόγου στη συμπεριφορά, στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή* (σσ. 125-140). Αθήνα: Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης.

Βαβουράκη, Α. (2006). Εκπαιδευτική καινοτομία και αξιοποίηση των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας στην εκπαίδευση - Επιμόρφωση εκπαιδευτικών ή αλληλεπιδραστικός επαγγελματισμός. Στο Γ. Μπαγάκης, *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου* (σσ. 389-395). Μεταίχμιο.

Βασιλακάκη, Ζ. (2012). *Ηγεσία και καινοτομία: Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην εισαγωγή, ανάπτυξη και αξιολόγηση καινοτομιών*. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών "Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης", Βόλος.

Βότση, Ε. (2016). Η εκπαιδευτική καινοτομία στην ελληνική σχολική πραγματικότητα και η αυτονομία της σχολικής μονάδας. *Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία*, 1, σσ. 517-523.

Ιάσονος, Σ., & Ζεμπύλας, Μ. (χχ). *Μοντέλα ηγεσίας διευθυντών και προσέγγιση διαπολιτισμικής αγωγής σε δημοτικά σχολεία της Κύπρου*. 10ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου. Ανάκτηση 2019, από <https://docplayer.gr/158978-Montela-igesias-dieythyn-ton-kai-proseggisi-diapolitismikis-agogis-se-dimotika-sholeia-tis-kyproy.html>

Ιορδανίδης, Γ. (2006). Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής. Στο Γ. Μπαγάκης, *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου* (σσ. 90-96). Μεταίχμιο.

Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας. Εφαρμογές στην ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Ανάκτηση 2019, από https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5826/4/15327_Isari-KOY.pdf

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κυριακώδη, Δ., & Τζιμογιάννης, Α. (2015). Οι εκπαιδευτικές καινοτομίες στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: Μελέτη των βραβευμένων έργων της δράσης "Θεσμός Αριστείας και Ανάδειξη Καλών Πρακτικών". *Θέματα Επιστημών και Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση*, 8 (3), σσ. 123-155.

Παπαδοπούλου, Μ. (2018). Μετασχηματιστική ηγεσία και εκπαιδευτικές καινοτομίες - Η περίπτωση της ευέλικτης Ζώνης. *Εκπαιδευτική Επικαιρότητα*, Β (5), σσ. 29-38.

Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008). Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή. Στο Δ. Μαυροσκούφης, *Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή* (σσ. 231-240). Θεσσαλονίκη: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Ράπτης, Ν. (2006). Η διαχείριση της καινοτομίας από τη σχολική ηγεσία. *Επιστημονικό Βήμα* (6), σσ. 33-42.

Σαΐτης, Χ. Α. (2008). *Ο διευθυντής στο Δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνική Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σπυροπούλου, Δ., Αναστασάκη, Α., Δεληγιάννη, Δ., Κούτρα, Χ., & Μπούρας, Σ. (2008). Τα καινοτόμα προγράμματα στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση: Λειτουργική διεισδυτικότητα και βιωσιμότητα. *Εκπαίδευση και ποιότητα στο ελληνικό σχολείο: Εισηγήσεις διημερίδων*, (σσ. 88-101). Αθήνα.

Τζουνοπούλου, Π. (2012). *Ηγεσία και καινοτομία: Ο ρόλος των διευθυντών σχολείων Β/θμιας εκπαίδευσης του Ν. Ημαθίας ως ηγετών στην εισαγωγή, εφαρμογή και διάχυση καινοτομιών*. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημοτικής Εκπαίδευσης, Βόλος.

Τσιώλης, Γ. (2011). Η σχέση ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες: από την πολεμική των «παραδειγμάτων» στις συνθετικές προσεγγίσεις. Στο Μ. Δαφέρμος, Μ. Σαματάς, Μ. Κουκουριτάκης, & Σ. Χιωτάκης, *Οι κοινωνικές επιστήμες στον 21ο αιώνα: Επίμαχα θέματα και προκλήσεις* (σσ. 56-84).

Παράρτημα

Οδηγός συνέντευξης

Δημογραφικά και άλλα στοιχεία για το/τη διευθυντή/ρια της σχολικής μονάδας

- Φύλο:
Ανδρας Γυναίκα

 - Ηλικία:
Έως 35
36-45
46-55
56-65
65+

 - Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση
-
- Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής/ρια
-

- Ειδικότητα
-

- Υπηρετείτε ως διευθυντής/ρια σε σχολική μονάδα πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
-

- Διαθέτετε, πέραν του βασικού σας πτυχίου, τίτλο σπουδών (μεταπτυχιακό ή διδακτορικό) σχετιζόμενο με τη Διοίκηση;
-

- Παρακολουθείτε ημερίδες, σεμινάρια ή προγράμματα σε θέματα σχετικά με τη Διοίκηση; Αν ναι, κρίνετε σημαντική τη συμβολή τους;
-

Βασικές ερωτήσεις

1. Τι αντιλαμβάνεστε ως καινοτομία στο χώρο της εκπαίδευσης γενικότερα και ειδικότερα στη σχολική μονάδα;
2. Θεωρείτε ότι η εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο αναβαθμίζει τα μαθησιακά αποτελέσματα; Να δικαιολογήσετε την άποψή σας, αναφέροντας και σχετικά παραδείγματα.
3. Θεωρείτε ότι η εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο μπορεί να αποβεί επωφελής για το σύνολο των μελών της σχολικής κοινότητας (εκπαιδευτικούς, μαθητές/ριες, γονείς) αλλά και την τοπική κοινωνία; Να δικαιολογήσετε την άποψή σας.
4. Τι υποστηρίζει την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο ελληνικό σχολείο;
5. Τι δυσχεραίνει την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο ελληνικό σχολείο;
6. Θεωρείτε ότι υποστηρίζονται επαρκώς επιμορφωτικά από την πολιτεία οι έλληνες εκπαιδευτικοί, όταν εισάγονται καινοτομίες από το Υπουργείο Παιδείας;
7. Ποια είναι η στάση του συλλόγου διδασκόντων του σχολείου σας όσον αφορά την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο σχολείο σας;
8. Ποια είναι η στάση του/της υποδιευθυντή/ριας του σχολείου σας όσον αφορά την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο σχολείο σας;

9. Κατά την άποψή σας, με ποιες ενέργειες ή πρακτικές ένας/μία διευθυντής/ρια σχολικής μονάδας μπορεί να υποστηρίξει την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτομιών στο σχολείο του/της;
10. Έχετε υλοποιήσει καινοτομίες στη σχολική σας μονάδα; Αν ναι αναφερθείτε στο τι είδους καινοτομίες έχετε υλοποιήσει και με ποιες ενέργειες ή πρακτικές σας υποστηρίξατε την εισαγωγή και υλοποίησή τους.
11. Έχετε υλοποιήσει κάποια καινοτομία στη σχολική σας μονάδα η οποία να είχε θετική επίδραση στα μαθησιακά αποτελέσματα; Αν ναι, να αναφερθείτε στην καινοτομία αυτή και στο τι είδους επίδραση είχε στα μαθησιακά αποτελέσματα.
12. Έχετε υλοποιήσει κάποια καινοτομία στη σχολική σας μονάδα, η οποία να απέβη επωφελής για το σύνολο των μελών της σχολικής κοινότητας (εκπαιδευτικούς, μαθητές/ριες και γονείς) αλλά και την τοπική κοινωνία; Αν ναι, να αναφερθείτε στην καινοτομία αυτή και στο τι είδους οφέλη απέκόμισαν από αυτήν τα μέλη της σχολικής κοινότητας και η τοπική κοινωνία.
13. Θεωρείτε ότι προσωπικά εσείς έχετε τη δυνατότητα να εισάγετε καινοτομίες στη σχολική σας μονάδα με δική σας πρωτοβουλία; Να δικαιολογήσετε την απάντησή σας.