



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση**

**«Εκπαιδευτικές καινοτομίες και ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στην  
ενσωμάτωσή τους στη σχολική μονάδα: Απόψεις Διευθυντών  
Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**Μαρία Γεωργίτσα**

**ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**  
Κωνσταντίνος Δημόπουλος, Καθηγητής, επιβλέπων  
Δέσποινα Καρακατσάνη, Καθηγήτρια, μέλος  
Γιούλη Παπαδιαμαντάκη, Καθηγήτρια, μέλος

Κόρινθος, 2018-2019

*Όταν πολλοί διαφορετικοί άνθρωποι αποτελούν μια συλλογική ψυχή, τότε ο κοινός στόχος προκαλεί στους ανθρώπους αυτούς την επιθυμία να συνεισφέρουν στο κοινό καλό και δημιουργεί ένα αίσθημα πληρότητας και ικανοποίησης από τη δουλειά τους. Αυτό είναι που ωθεί την οργάνωση στην καινοτομία, την προσαρμογή και την εξέλιξη.*

*Lewin & Regine, 1999*

## Περιεχόμενα

|   |    |
|---|----|
| Ευχαριστίες .....   | 6  |
| Περίληψη .....  | 7  |
| Abstract.....   | 8  |
| Εισαγωγή .....  | 9  |
| <b>Κεφάλαιο 1: Θεωρητικές προσεγγίσεις των εννοιών Εκπαιδευτική Καινοτομία και Ηγεσία</b>           |    |
| Εισαγωγή .....  | 12 |
| 1.1 Η έννοια της καινοτομίας .....  | 13 |
| 1.1.1 Καινοτομία: κινητήρια δύναμη νεωτερισμού και αλλαγής .....                                    | 13 |
| 1.1.2 Η έννοια και η αναγκαιότητα της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας .....                               | 14 |
| 1.1.3 Εκπαιδευτική Καινοτομία – Εκπαιδευτική Αλλαγή – Εκπαιδευτική<br>Μεταρρύθμιση .....            | 17 |
| 1.2 Σύντομη ιστορική αναδρομή εισαγωγής και εφαρμογής Καινοτομιών<br>στην Εκπαίδευση .....          | 20 |
| 1.3 Τρόποι εισαγωγής Καινοτομιών .....  | 24 |
| 1.4 Παράγοντες που ευνοούν ή εμποδίζουν την εισαγωγή και εφαρμογή<br>καινοτομιών .....              | 27 |
| 1.4.1 Αναλυτικοί παράγοντες εισαγωγής και εφαρμογής Καινοτομιών.....                                | 29 |
| 1.4.2 Προϋποθέσεις επιτυχούς εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών.....                               | 32 |
| 1.4.3 Ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών ...                          | 34 |
| 1.5 Η έννοια της Ηγεσίας γενικά .....   | 37 |
| 1.6 Ηγεσία και Εκπαίδευση .....   | 40 |
| 1.6.1 Η έννοια της ηγεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας .....                                 | 41 |
| 1.7 Ο ρόλος του διευθυντή – ηγέτη στην εισαγωγή και εφαρμογή της<br>εκπαιδευτικής καινοτομίας ..... | 43 |
| 1.8 Μοντέλα Ηγεσίας σχετικά με την Καινοτομία .....   | 44 |
| 1.9 Σχολική Ηγεσία και Καινοτόμες δράσεις στην Ελλάδα .....   | 46 |
| <b>Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση</b>   |    |
| Εισαγωγή .....  | 49 |
| 2.1 Έρευνες σχετικές με την Ηγεσία και την Καινοτομία γενικά.....                                   | 49 |
| 2.2 Ο ρόλος της Ηγεσίας σε συγκεκριμένες περιπτώσεις εισαγωγής καινοτομίας...53                     |    |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 2.3.Συμπεράσματα..... | 60 |
|-----------------------|----|

### **Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της έρευνας**

|   |    |
|---|----|
| Εισαγωγή .....                                    | 62 |
| 3.1 Η ανάγκη και η προβληματική της έρευνας ..... | 62 |
| 3.1.1 Σκοπός της έρευνας .....                    | 63 |
| 3.1.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....                   | 63 |
| 3.2 Ερευνητική προσέγγιση .....                   | 63 |
| 3.3 Ερευνητικό εργαλείο συλλογής δεδομένων.....   | 64 |
| 3.4 Το δείγμα και ο τρόπος επιλογής του .....     | 66 |
| 3.5 Το Πρωτόκολλο συνέντευξης.....                | 68 |
| 3.5.1 Σχεδιασμός της συνέντευξης .....            | 69 |
| 3.5.2 Η διεξαγωγή της έρευνας .....               | 71 |
| 3.6 Διασφάλιση εγκυρότητας και αξιοπιστίας.....   | 72 |
| 3.7 Επεξεργασία εμπειρικού υλικού .....           | 73 |

### **Κεφάλαιο 4. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας**

|   |    |
|---|----|
| Εισαγωγή.....   | 74 |
| 4.1. Αντιλήψεις των διευθυντών για την εκπαιδευτική καινοτομία .....                          | 74 |
| 4.2. Απόψεις των διευθυντών για το ρόλο τους στην εισαγωγή<br>εκπαιδευτικών καινοτομιών ..... | 79 |
| 4.3. Απόψεις σχετικά με τη διαχείριση της εισαγωγής εκπαιδευτικών<br>καινοτομιών .....        | 84 |

### **Κεφάλαιο 5. Συζήτηση - Συμπεράσματα έρευνας**

|  |    |
|--|----|
| Εισαγωγή .....   | 92 |
| 5.1 Συμπεράσματα για το ερευνητικό ερώτημα στάση των σχολικών διευθυντών<br>στην ιδέα της εκπαιδευτικής καινοτομίας.....                           | 92 |
| 5.1.1 Σκέψεις των διευθυντών όταν ακούν να μιλούν για εκπαιδευτικές<br>καινοτομίες στο σχολείο τους.....   | 92 |
| 5.1.2. Τρόπος σύνδεσης της καινοτομίας με τη μάθηση .....  | 93 |
| 5.1.3. Τομείς στους οποίους επιδρά η εκπαιδευτική καινοτομία.....  | 93 |
| 5.1.4. Παραδείγματα επιτυχημένων εκπαιδευτικών καινοτομιών που εισάχθηκαν<br>στις σχολικές μονάδες των διευθυντών .....                            | 94 |
| 5.2. Συμπεράσματα σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα για το ρόλο των<br>διευθυντών στην ευθύνη της εισαγωγής και προώθησης της εκπαιδευτικής |    |

|  |     |
|--|-----|
| καινοτομίας.....   | 95  |
| 5.2.1. Απόψεις των διευθυντών για το ρόλο τους στην εισαγωγή εκπαιδευτικών καινοτομιών στο σχολείο τους.....                                       | 95  |
| 5.2.2. Απόψεις διευθυντών για τον ρόλο τους κατά την εφαρμογή καινοτομιών και αν επηρεάζει τον αριθμό καινοτόμων προγραμμάτων που υλοποιούνται.... | 95  |
| 5.2.3. Άλλοι σημαντικοί παράγοντες για την εισαγωγή και προώθηση της καινοτομίας.....  | 96  |
| 5.2.4. Παράγοντες που δυσχεραίνουν την εισαγωγή της καινοτομίας στο επίπεδο της σχολικής μονάδας.....  | 97  |
| 5.2.5. Επίδραση της περιοχής και του τύπου του σχολείου στην καινοτομικότητα ενός διευθυντή.....   | 98  |
| 5.2.6. Αξιολόγηση του ρόλου του διευθυντή σε σχέση με όλους τους άλλους παράγοντες.....  | 99  |
| 5.3. Συμπεράσματα για τη διαχείριση της εισαγωγής της εκπαιδευτικής καινοτομίας από τους σχολικούς διευθυντές.....                                 | 99  |
| 5.3.1. Βασικές δεξιότητες των διευθυντών για την επιτυχή υλοποίηση μιας καινοτομίας.....   | 99  |
| 5.3.2. Άποψη για το αν η προσπάθεια των διευθυντών πρέπει να συντονίζεται με των υπολοίπων μελών της σχολικής μονάδας.....                         | 99  |
| 5.3.3. Στυλ ηγεσίας ικανό να επιφέρει το συντονισμό της προσπάθειας των διευθυντών με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας.....                   | 100 |
| 5.3.4. Διαχείριση των δυνάμεων που αντιστέκονται στην αλλαγή.....  | 100 |
| 5.3.5. Διαδικασία εισαγωγής 1-2 καινοτομιών που εισάχθηκαν πρόσφατα στο σχολείο των διευθυντών και ο ρόλος τους στην εισαγωγή τους.....            | 101 |
| 5.4. Περιορισμοί της έρευνας.....  | 102 |
| 5.5. Επίλογος - Προτάσεις.....   | 102 |
| <b>Βιβλιογραφικές αναφορές</b>   |     |
| Ξενόγλωσσες.....   | 104 |
| Ελληνικές.....   | 111 |
| Ιστοσελίδες.....   | 119 |
| Παράρτημα 1: Πρωτόκολλο δομημένης συνέντευξης.....   | 120 |
| Παράρτημα 2: Δείγμα συνέντευξης.....   | 123 |

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική διατριβή έχει τίτλο «*Εκπαιδευτικές καινοτομίες και ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στην ενσωμάτωσή τους στη σχολική μονάδα: Απόψεις διευθυντών Α/θμιας Εκπαίδευσης*» και εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση» του τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Εν πρώτοις, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους με βοήθησαν και με στήριξαν να φέρω εις πέρας αυτή την εργασία μου. Ιδιαίτερα, όμως, θα ήθελα θερμά να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Κωνσταντίνο Δημόπουλο για τη συμβολή και καθοδήγησή του όχι μόνο κατά τη διάρκεια αυτής της απαιτητικής και επίπονης διαδικασίας, αλλά και σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Επίσης, τον ευχαριστώ για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, για την αμέριστη και πολύτιμη βοήθειά του στις δυσκολίες μου και για την άμεση ανταπόκρισή του σε όλα τα ερωτήματά μου.

Επιπλέον, θερμά ευχαριστώ την κ. Δέσποινα Καρακατσάνη και την κ. Γιούλη Παπαδιαμαντάκη, καθηγήτριες του τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, μέλη της τριμελούς εξεταστικής επιτροπής, καθώς επίσης και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, για την υποστήριξή τους. Ακόμα, ευχαριστώ ολόψυχα όλους τους διευθυντές για την προθυμία τους να με βοηθήσουν στη διεξαγωγή αυτής της έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να πω πολλά ευχαριστώ στην οικογένειά μου και στους φίλους μου για τη σημαντική βοήθεια και στήριξη που μου πρόσφεραν.

## **Περίληψη**

Η παρούσα έρευνα διερευνά τις στάσεις και αντιλήψεις των σχολικών διευθυντών για την εκπαιδευτική καινοτομία και το ρόλο τους στην εισαγωγή και προώθηση των καινοτόμων δράσεων στο σχολείο τους. Χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση. Το δείγμα της έρευνας αποτελέσαν 10 σχολικοί διευθυντές σχολικών μονάδων αστικής και αγροτικής περιοχής. Διαπιστώθηκε η σύνδεση της καινοτομίας με τη μάθηση και τη διδασκαλία με νέους τρόπους, όπως και το ότι οι σχολικοί διευθυντές θεωρούν τον εαυτό τους φορέα αλλαγής, με πρότυπο και όραμα προσανατολισμένο στην καινοτομία. Προκειμένου για την επίτευξη της καινοτομίας χρησιμοποιούν το κατανομημένο και μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας και τους ενδεδειγμένους τρόπους, όπως υποστήριξη, ενθάρρυνση, ενδυνάμωση της συνεργασίας και άλλα, για να διαχειριστούν την καινοτομία και να κάμψουν τα εμπόδια και τις αντιστάσεις κατά την εισαγωγή και εφαρμογή της καινοτομίας.

## **Λέξεις-κλειδιά**

Καινοτομία, αλλαγή, αντίσταση, στιλ ηγεσίας, εμπλοκή, συνεργατική κουλτούρα

## **Abstract**

This essay investigates the attitudes and perceptions of school managers on educational innovation and their role in introducing and promoting innovative actions in their school. For this purpose it was used the qualitative methodological approach. The sample of the survey was 10 school managers of urban and rural school units. We found out the link between innovation and learning and teaching in new ways, as well as the fact that school managers consider themselves a vector of change with a vision oriented towards innovation. In order to achieve innovation, they use distributed and transformational leadership styles and appropriate ways, such as support, encouragement, empowerment etc, in order to manage innovation and to curb barriers and resistances when introducing and applying innovation.

## **Keywords**

Innovation, change, resistance, leadership style, engagement, cooperative culture



## Εισαγωγή

Η περίοδος που διανύουμε κατακλύζεται από αλλαγές και καινοτομίες σε όλους τους βασικούς τομείς των σύγχρονων κοινωνιών. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής παραγωγή νέας γνώσης και οι οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές δημιούργησε ως νέα σταθερά την αλλαγή (Anderson, 1998). Η εκπαίδευση προσανατολίζεται επίσης στην αλλαγή. Ο εκπαιδευτικός οργανισμός άλλωστε είναι ένα ανοιχτό σύστημα που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον (Πασιαρδής, 2008). Η ευρύτερη έννοια της αλλαγής, του μετασχηματισμού μιας κατάστασης συμπεριλαμβάνει την καινοτομία, τη νέα ιδέα και πρακτική, που δίνει αξία στην εκπαιδευτική διαδικασία. Κοινό σημείο δηλαδή όλων των ενδεδειγμένων καινοτομιών στην εκπαίδευση είναι η διαφορετική προσέγγιση της γνώσης, ώστε ο μαθητής να μετάσχει σε αυτή, στο πλαίσιο μια ποιοτικά αναβαθμισμένης εκπαιδευτικής διαδικασίας (Πασιαρδής, 2008).

Σίγουρα οι εκπαιδευτικοί σχετίζονται άμεσα με την εκπαιδευτική διαδικασία και αποτελούν τον πυρήνα της καινοτομίας, αλλά από τη δεκαετία του 1990, με τις σημαντικές αλλαγές στο πλαίσιο αποκέντρωσης των σχολικών μονάδων, αναδύθηκε ως σημαντικός ο ρόλος του σχολικού διευθυντή ως ηγέτη, που μπορεί να μετασχηματίσει τη μονάδα του με τρόπο που ο μαθητής και η μάθηση του θα είναι στο επίκεντρο (Κυθραιώτης, οπ. α. Πασιαρδής, 2015).

Στο πλαίσιο αυτό, στην παρούσα εργασία διερευνούμε το ρόλο του σχολικού διευθυντή και κατά πόσο αυτός αποτελεί έναν από τους ευνοϊκούς παράγοντες για την εισαγωγή και εφαρμογή της καινοτομίας (Σαΐτης, 2002). Ο σχολικός διευθυντής σήμερα καλείται να ακολουθήσει τις επιταγές της εποχής, να υπερβεί το γραφειοκρατικό και διοικητικό του ρόλο και να λειτουργήσει ως φορέας αλλαγών, καινοτομιών και εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων. Ο σχολικός διευθυντής θεωρείται ο πρώτος που πρέπει να κατέχει την έννοια της καινοτομίας, ώστε αυτή να μεταδοθεί στους υπόλοιπους εμπλεκόμενους της μονάδας, τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς. Διαφορετικά, η έλλειψη μιας τέτοιου είδους ηγεσίας αποτελεί εμπόδιο στην εισαγωγή και προώθηση της καινοτομίας (Κουλουμπαρίτση, 2002).

Ο βασικός στόχος της έρευνας είναι να διερευνηθεί ο σημαντικός ρόλος του διευθυντή του σχολείου κατά την εισαγωγή και προώθηση καινοτόμων δράσεων,

νέων πρακτικών και μεθοδολογικών προσεγγίσεων που θα εξασφαλίσουν την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου και θα βελτιώσουν το εκπαιδευτικό έργο. Η διερεύνηση της άποψης τους θα γίνει μέσω της ποιοτικής μεθοδολογίας. Το κύριο ερώτημα είναι «πώς θα μπορούσε η εκπαιδευτική ηγεσία να ανταποκριθεί στην βιωσιμότητα και ενσωμάτωση καινοτόμων δράσεων και πρωτοβουλιών και στην ανάπτυξη συμπεριφορών αλλαγής και καινοτομίας στη σχολική μονάδα». Από μια κριτική σκοπιά εμφανίζεται ο προβληματισμός για τις άμεσες και έμμεσες επιδράσεις στην εισαγωγή και διάχυση της εκπαιδευτικής καινοτομίας και της καινοτόμας σχολικής ηγεσίας.

Αρχικά, στο πρώτο θεωρητικό μέρος και στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας εννοιολογούνται και στοιχειοθετούνται ως προς την σημαντικότητα τους οι όροι *καινοτομία*, *εκπαιδευτική αλλαγή*, *εκπαιδευτική μεταρρύθμιση*. Στη συνέχεια γίνεται μια ιστορική αναδρομή εισαγωγής και εφαρμογής των καινοτομιών, πως αυτές εισάγονται και ποιοι παράγοντες ευνοούν ή εμποδίζουν την καινοτομία. Στη συνέχεια εξετάζεται ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών και ο ρόλος της ηγεσίας. Παρατίθενται τα μοντέλα ηγεσίας που σχετίζονται με την εφαρμογή καινοτομιών και πως σχετίζεται η ηγεσία με τις καινοτόμες δράσεις στην Ελλάδα. Στο δεύτερο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους συγκεντρώνονται εμπειρικές έρευνες από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, σχετικές με το ρόλο της ηγεσίας στην καινοτομία και ειδικότερα περιπτώσεις εισαγωγής καινοτομίας, όπου διαφαίνεται ο καθοριστικός ρόλος της ηγεσίας στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών.

Στο δεύτερο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας, αναλύεται η μεθοδολογική προσέγγιση της ποιοτικής έρευνας που ακολουθήσαμε ως προς την καταλληλότητα της για τη διερεύνηση αντιλήψεων, ως προς το ερευνητικό εργαλείο συλλογής δεδομένων, το δείγμα και την τεχνική επιλογής του, την ερευνητική διαδικασία και τη διασφάλιση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Στη συνέχεια αναλύεται ο τρόπος επεξεργασίας των δεδομένων, η ανάλυση των δεδομένων και τα συμπεράσματα που συνάγονται από αυτά.

Συμπερασματικά, μέσα από την παρούσα έρευνα αναδείχθηκε ο σημαντικός ρόλος του διευθυντή του σχολείου για την υποστήριξη και την καθοδήγηση της

καινοτομίας στη σχολική μονάδα. Ο διευθυντής – ηγέτης του σχολείου είναι αναγκαίο να εμπνέει το διδακτικό προσωπικό του σχολείου με την πρωταγωνιστική, καινοτόμα και δημιουργική του δράση και κυρίως, να συντονίζει, να υποστηρίζει και να διευκολύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

#### Εισαγωγή

Σήμερα, τόσο η εποχή όσο και η κοινωνία μας είναι γεμάτη από αλλαγές, προκλήσεις και απαιτήσεις, με τις οποίες ερχόμαστε καθημερινά αντιμέτωποι. Ό,τι θεωρούσαμε μέχρι σήμερα σίγουρο και απόλυτο, τόσο στην εκπαίδευση όσο και στην επαγγελματική αποκατάσταση, αλλάζει και πρέπει να προωθήσουμε και να εφαρμόσουμε νέες ιδέες και αντιλήψεις ώστε να καλλιεργήσουμε και να αναπτύξουμε σημαντικές δεξιότητες<sup>1</sup> και ικανότητες<sup>2</sup> που θα μας βοηθήσουν να αντεπεξέλθουμε στις σημερινές προκλήσεις και απαιτήσεις, συμβάλλοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, στη μείωση της ανεργίας μέσω της ανάπτυξης ενός ευέλικτου και εξειδικευμένου προσωπικού και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προωθεί την καινοτομία στην εκπαίδευση και στην εργασία.

Παρακάτω, επιχειρείται, αρχικά, μια βιβλιογραφική αναζήτηση και προσέγγιση των όρων καινοτομία και αλλαγή στο χώρο της εκπαίδευσης καθώς και ο εντοπισμός των διαφορών μεταξύ των εννοιών εκπαιδευτική καινοτομία και εκπαιδευτική αλλαγή. Στη συνέχεια γίνεται μια προσπάθεια σύντομης ιστορικής εξέλιξης εφαρμογής καινοτόμων δράσεων στην εκπαίδευση και διατυπώνεται η αξία εισαγωγής και ενσωμάτωσης της εκπαιδευτικής καινοτομίας, οι μέθοδοι και τα μοντέλα εισαγωγής της. Επίσης, περιγράφεται η αντίσταση στις καινοτόμες δράσεις, ο προσδιορισμός εκείνων των παραγόντων που δρουν ανασταλτικά στην εισαγωγή και εφαρμογή τους, εστιάζοντας στον ρόλο των εκπαιδευτικών.

Επιπλέον, μέσα από την επισκόπηση της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας γίνεται μια προσπάθεια προσέγγισης μοντέλων εκπαιδευτικής ηγεσίας και διοίκησης

---

<sup>1</sup> Στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων, οι δεξιότητες περιγράφονται ως νοητικές (χρήση λογικής, διαισθητικής και δημιουργικής σκέψης) και πρακτικές (αφορούν τη χειρωνακτική επιδεξιότητα και τη χρήση μεθόδων, υλικών, εργαλείων και οργάνων)» (Social Economy Consultant, 2009)

<sup>2</sup> Στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων, η περιγραφή ως προς τις ικανότητες αφορά την υπευθυνότητα και την αυτονομία (Social Economy Consultant, 2009)

και αναζήτησης των χαρακτηριστικών και πρακτικών του σχολικού ηγέτη που προωθεί την καινοτομικότητα. Στο τέλος παρουσιάζεται σύντομα η κατάσταση στην Ελλάδα αναφορικά με την προώθηση νέων μεθοδολογικών διδακτικών προσεγγίσεων και με την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

## **1.1 Η έννοια της καινοτομίας**

### **1.1.1 Καινοτομία: κινητήρια δύναμη νεωτερισμού και αλλαγής**

Τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί πολύ σημαντικές και ταχύτατες τεχνολογικές και κοινωνικές αλλαγές, όπου η καινοτομία αποτελεί πρόκληση σε πολλούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Οι νέες συνθήκες των σύγχρονων κοινωνιών μέσα στα πλαίσια των δημογραφικών αλλαγών, της παγκοσμιοποίησης και της έκρηξης γνώσεων δημιούργησαν νέες ανάγκες και νέες προοπτικές επίλυσης προβλημάτων ή βελτίωσης προϊόντων και υπηρεσιών.

Η καινοτομία είναι το άνοιγμα νέων δρόμων (Μπαμπινιώτης, 2002), είναι εθελούσια τροποποίηση αξιών, στρατηγικών και τεχνικών με στόχο τη ριζική αλλαγή του χώρου εργασίας ενός οργανισμού και με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης εισάγοντας μια νέα ιδέα, που παρεκκλίνει από τα παραδοσιακά πρότυπα και στοιχεία (Robbins, 1993).

Σύμφωνα με την εκπαιδευτική βιβλιογραφία και τις σχετικές έρευνες (Russell & Russell, 1992, όπως αναφ. στο Γιαννακάκη, 2005, Fullan, 2001, Cohen & Ball, 2006, Inbar, 1996, Robbins, 1993, Σπυροπούλου κ.α., 2007) η καινοτομία προσδιορίζεται ως μία πολυδιάστατη έννοια και ως μία δύσκολη και μακροχρόνια διαδικασία, η οποία δεν περιλαμβάνει μόνο την ανάπτυξη νέων ιδεών και πρακτικών, αλλά και την εισαγωγή, την ένταξη και εφαρμογή τους και αφορά τόσο τον οργανισμό (εκπαίδευση) και τις διαδικασίες (νέες προσεγγίσεις μεθοδολογίας και διδασκαλίας) όσο και τη διοίκηση (μοντέλα ηγεσίας) και τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων.

Η καινοτομία αποτελεί την κινητήρια δύναμη για τη δημιουργία και την προώθηση σημαντικών οργανωτικών, παραγωγικών και ευρύτερων αλλαγών και για τη συνεχή βελτίωση ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τη θέση του Fullan (2001), κάθε διαδικασία αλλαγής, καινοτομίας ή μεταρρύθμισης για να έχει προσδοκίες επιτυχίας

πρέπει να χαρακτηρίζεται από «ηθικό στόχο».<sup>3</sup> Ο Inbar (1996, σελ. 23) καθορίζει την καινοτομία ως: «...την πρόκληση λειτουργικών αλλαγών μέσω νέων τρόπων. Είναι επαναπροσδιορισμός οικείων τρόπων δράσης σε νέες καταστάσεις και η δημιουργία νέων τρόπων αντίληψης και προσέγγισης προβλημάτων». Ο Παπακωνσταντίνου (2008), αναφέρει ότι η καινοτομία αποτελεί ένα τρόπο επίλυσης προβλημάτων που έχουν δημιουργηθεί, μία αποτελεσματική και μια νέα πνοή ανανέωσης.

Οι καινοτομίες όμως δεν είναι μόνο μια τεχνική διαδικασία αλλά μια συνεχής διαδικασία αλλαγής ενός ή περισσότερων στοιχείων που επιτυγχάνονται με την προώθηση νέων αντιλήψεων μέσω της χρήσης νέων πρακτικών και πρωτοβουλιών των μελών του οργανισμού και η οποία συνδέεται με το περιβάλλον και το πλαίσιο από το οποίο και στο οποίο προσδιορίζεται και δραστηριοποιείται (Μπελεδάκης, 2007).

Έτσι, λοιπόν, ανάλογα με τα αποτελέσματα (θετικά ή αρνητικά) και το είδος της επιδιωκόμενης αλλαγής, η καινοτομία ορίζεται ως:

- α) ριζική ή επαναστατική καινοτομία (radical/revolutionary innovation) που περιλαμβάνει σημαντικές και θεμελιώδεις αλλαγές ενός ή περισσότερων στοιχείων ενός οργανισμού και μεγάλες αποκλίσεις από απαρχαιωμένες πρακτικές και συνήθως εφαρμόζεται για την αντιμετώπιση προβληματικών καταστάσεων, και ως
- β) αυξητική ή αθροιστική καινοτομία (incremental/cumulative innovation) η οποία εφαρμόζεται όταν ο οργανισμός δεν αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα, ούτε βρίσκεται σε κρίση, αλλά επιθυμεί να βελτιώσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του κάνοντας μικρές αλλαγές οι οποίες βρίσκονται κοντά στις παραδοσιακές και καθιερωμένες πρακτικές του παρελθόντος (Johannessen et al, 2001).

### **1.1.2 Η έννοια και η αναγκαιότητα της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας**

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση η εκπαιδευτική καινοτομία<sup>4</sup> αφορά οποιαδήποτε οργανωτική ή μεθοδολογική αλλαγή στην εκπαίδευση που στοχεύει στη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης (Lawn & Prescott, 1975),

---

<sup>3</sup> Εννοώντας πως η καινοτομία δράση επιφέρει θετικά αποτελέσματα και θετικές απολαβές στους εμπλεκόμενους.

<sup>4</sup> Ο όρος «καινοτομία» στις σχολικές μονάδες αναφέρεται και ως «καινοτόμος δράση» ή «καινοτόμο εκπαιδευτικό πρόγραμμα».

οποιαδήποτε τροποποίηση των παραδοσιακών δομών της εκπαίδευσης και υιοθέτηση νέων μεθόδων και πρακτικών (Μπελαδάκης, 2007). Η καινοτομία έχει άμεση σχέση με όλη την κλίμακα του εκπαιδευτικού συστήματος μιας χώρας και χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη χρήση νέων διδακτικών μέσων και την εφαρμογή καινούριων διδακτικών ενεργειών, προσεγγίσεων ή και ολοκληρωμένα προγράμματα που προωθούν νέες εκπαιδευτικές αντιλήψεις και στοχεύουν στην εφαρμογή νέων εκπαιδευτικών μεθόδων και στρατηγικών και στη χρήση νέων εκπαιδευτικών μέσων. (Fullan, 2001, Hargreaves, 2003).

Η καινοτομία στην εκπαίδευση έχει σκοπό να αλλάξει τις παραδοσιακές διδακτικές μεθόδους με νέες πρακτικές πιο εποικοδομητικές και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που έχουν διαπιστωθεί από όλους τους φορείς της εκπαίδευσης. Υπάρχουν δύο ειδών εκπαιδευτικές καινοτομίες: η εκπαιδευτική – παιδαγωγική καινοτομία (instructional innovation) και η διοικητική – οργανωτική καινοτομία (administrative innovation). Η πρώτη αναφέρεται σε αλλαγές στο περιεχόμενο, στις μεθόδους, τα μέσα διδασκαλίας και στις πρακτικές αξιολόγησης των μαθητών και η δεύτερη αφορά την εφαρμογή νέων μοντέλων οργάνωσης και διοίκησης των εκπαιδευτικών δομών, την παροχή κινήτρων επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, τις αλλαγές στις σχέσεις μεταξύ μαθητών, στις σχέσεις εκπαιδευτικών και μαθητών και αλλαγές σε στάσεις και συμπεριφορές στις εργασιακές σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους με τους γονείς των μαθητών και με την τοπική κοινωνία (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Φυσικά τα είδη αυτά της καινοτομίας αλληλοεπηρεάζονται και συνδέονται μεταξύ τους, ιδίως σε ό,τι αφορά στον κοινωνικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης. Το «άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία», παραδείγματος χάρη, μπορεί να αφορά τόσο εκπαιδευτικές καινοτομίες όσο και οργανωτικές. Παραδείγματα τέτοιου είδους αποτελούν οι επισκέψεις διαφόρων επαγγελματιών στη σχολική μονάδα και η επικοινωνία των μαθητών με εργαζομένους, σαν νέες μεθόδους διδασκαλίας (εκπαιδευτική καινοτομία), ή η συμμετοχή εξωσχολικών φορέων (δήμος, πολιτιστικοί ή αθλητικοί σύλλογοι) στην επίλυση σχολικών ζητημάτων και λήψη αποφάσεων (οργανωτική καινοτομία). Η παρούσα εργασία αφορά καινοτομίες που εφαρμόζονται στο πλαίσιο του διοικητικού, οργανωτικού αλλά και ταυτόχρονα παιδαγωγικού έργου του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας. Φυσικά, όπως ήδη αναφέρθηκε η διοικητική

και οργανωτική καινοτομία σχετίζεται άμεσα με την παιδαγωγική, καθώς όλες οι κατηγορίες αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους.

Συμπερασματικά, οι εκπαιδευτικές καινοτομίες περιλαμβάνουν νέες παιδαγωγικές στρατηγικές και προωθούν νέες μορφές μάθησης και αλλαγές στάσεων και αντιλήψεων και στοχεύουν πάντα στη βελτίωση ενός οργανισμού, όπως είναι η σχολική μονάδα. Σύμφωνα με τον Fullan (2001) οι καινοτόμες εκπαιδευτικές δράσεις αλλάζουν τόσο τις αρχές και τις αντιλήψεις μαθητών και εκπαιδευτικών όσο και τη στάση τους απέναντι στη μαθησιακή διαδικασία και γενικότερα απέναντι στο σχολείο.

Παρατηρείται ότι υπάρχει μια αμοιβαία σχέση ανάμεσα στην εκπαίδευση και την καινοτομία. Από την μια μεριά, η καινοτομία θεωρείται αναγκαία για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, ώστε αυτή να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας και στην καλύτερη προετοιμασία των μαθητών για την ένταξή τους στην κοινωνία της γνώσης. Από την άλλη μεριά, η κατάρτιση και η εκπαίδευση των εμπλεκόμενων (κυρίως των εκπαιδευτικών) αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την προώθηση και ενσωμάτωση της καινοτομίας στα σχολεία. Στο πλαίσιο, λοιπόν, αυτών των εξελίξεων και μεταβολών το εκπαιδευτικό σύστημα θα πρέπει να αντιληφθεί τα νέα δεδομένα και να συμβαδίσει ώστε να επέλθει ανάπτυξη στην κοινωνία, διαμορφώνοντας μια νέα κουλτούρα αλλαγών στα σχολεία και οι καινοτόμες παιδαγωγικές δράσεις να βοηθήσουν ώστε οι εκπαιδευτικοί να βελτιώσουν το έργο τους ενσωματώνοντας στην εκπαιδευτική διαδικασία νέους τρόπους εργασίας και συνεργασίας μεταξύ τους (Hargreaves, 2003).

Κατόπιν τούτου, η όλη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας είναι στενά συνδεδεμένη με τη φιλοσοφία της εκπαίδευσης και αφορά όλα τα σχολεία, αποτελεσματικά ή μη. Επομένως, κρίνεται απαραίτητη η εισαγωγή και η εφαρμογή καινοτομιών, που θα βελτιώσουν και θα ανανεώσουν την ατμόσφαιρα του σχολείου, θα προσφέρουν νέες δυνατότητες επίλυσης προβλημάτων και θα βοηθήσουν τους μαθητές για την εισαγωγή τους στην κοινωνία (Υφαντή, 2000). Επιπλέον, ο προσεκτικός σχεδιασμός των καινοτομιών, οι αντιλήψεις και οι πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών και του διευθυντή του σχολείου αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας για



τη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Το όραμα αυτό για ένα σχολείο καινοτόμων δράσεων βοήθησε την εισαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων βελτίωσης των σχολείων σε εθνική κλίμακα σε πολλές χώρες της Ευρώπης, στις Η.Π.Α., στον Καναδά και στην Αυστραλία (Παπαναούμ, 2000).

Κατά συνέπεια, η εκπαίδευση αποτελεί ιδανικό περιβάλλον για την προώθηση και ενσωμάτωση καινοτόμων δράσεων και την απόκτηση ικανοτήτων που αφενός μεν θα μπορούν οι μαθητές να μεταφέρουν στη ζωή τους και αφετέρου θα δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να διαμορφωθεί το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω ανάπτυξη και πρόοδο.

Οι παράγοντες, τέλος, που προσδιορίζουν και αναπτύσσουν μια εκπαιδευτική καινοτομία έχουν άμεση σχέση και εξάρτηση μεταξύ τους και εντάσσονται σε τρία επίπεδα: το μικρο – επίπεδο (εκπαιδευτικοί), το μέσο – επίπεδο (σχολική μονάδα) και το μακρο – επίπεδο (εκπαιδευτική πολιτική) (Kirkland & Sutch, 2009).

Οι παράγοντες στο μικρο-επίπεδο έχουν άμεση σχέση με την επάρκεια και προθυμία των εκπαιδευτικών ώστε να καινοτομούν στην τάξη και στο σχολείο τους, στο μεσο-επίπεδο αφορούν τη σχολική μονάδα τις υποδομές, τη διαχείριση και τη σχολική κουλτούρα της και στο μακρο-επίπεδο καθορίζονται από τα προγράμματα σπουδών, τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές για την παιδεία, την έρευνα και την καινοτομία.

### **1.1.3 Εκπαιδευτική Καινοτομία - Εκπαιδευτική Αλλαγή - Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση**

Στην εκπαίδευση συχνά συγχέονται οι όροι καινοτομία, αλλαγή, νεωτερισμός, εκσυγχρονισμός, και μεταρρύθμιση. Ο Fullan, (1993) ένας από τους επιφανέστερους εκπροσώπους της συστημικής θεωρίας και σκέψης (systemic thinking), η οποία μελετά διεθνώς τις επιπτώσεις των εκπαιδευτικών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων στην εξέλιξη των σχολικών μονάδων και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, τονίζει ότι οι αλλαγές και οι καινοτομίες αποτελούν πάγια φιλοσοφική στάση και *modus vivendi* για μια σχολική μονάδα η οποία επιθυμεί να χαρακτηρίζεται, αυτό που στις μέρες μας λέγεται «οργανισμός που μαθαίνει» ή κατά την πιο σύγχρονη ορολογία «ευφυές σχολείο». Οι αλλαγές δεν πρέπει να είναι προϊόν παροδικής

παρόρμησης ή ευθυγράμμισης με αποφάσεις που επιβάλουν οι κρατικοί φορείς, επιμένει ο Fullan (Fullan, 1993, Fullan & Stiegelbauer, 1991).

Ποια είναι όμως η διαφορά και τα χαρακτηριστικά μιας «εκπαιδευτικής καινοτομίας» από παρόμοιους όρους, όπως «εκπαιδευτική αλλαγή» και «εκπαιδευτική μεταρρύθμιση»; Από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας προκύπτει ότι:

- Εκπαιδευτική καινοτομία μπορούμε να πούμε κάθε νέα ιδέα, μέθοδο ή φιλοσοφία που εισάγει αλλαγή σε νέες πρακτικές και στρατηγικές, στάσεις και αντιλήψεις κατά την εκπαιδευτική διαδικασία και την εφαρμογή του επίσημου και του κρυφού αναλυτικού προγράμματος (Κωττούλα, 2000).
- Εκπαιδευτική αλλαγή χαρακτηρίζουμε κάθε θεσμοθετημένο εκπαιδευτικό μετασχηματισμό που εισέρχεται στην εκπαίδευση με υπουργικές αποφάσεις ή προεδρικά διατάγματα, κάθε δηλαδή θεσμοθετημένη εφαρμογή της καινοτομίας (Fullan & Miles, 1992).
- Τέλος, εκπαιδευτική μεταρρύθμιση θεωρούμε κάθε αναδιαμόρφωση του αναλυτικού προγράμματος και των μεθόδων αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και την καθολική αλλαγή του εκπαιδευτικού συστήματος (Μαυροσκούφης, 2002).

Κατά συνέπεια, η καινοτομία αρκετές φορές ταυτίζεται με την εκπαιδευτική αλλαγή και ως έννοιες βρίσκονται πολύ κοντά. Η καινοτομία είναι μια εκπαιδευτική δράση, όχι απαραίτητα θεσμοθετημένη, που χαρακτηρίζεται από νεωτεριστικές, εκσυγχρονιστικές και πρωτοποριακές ιδέες. Είναι οποιαδήποτε νέα πολιτική στην εκπαίδευση, διαφοροποίηση στο περιεχόμενο του αναλυτικού προγράμματος, κάθε αλλαγή στην οργάνωση και στη μέθοδο της διδασκαλίας με σκοπό τη βελτίωσή της. Η εκπαιδευτική καινοτομία αφορά κυρίως ενέργειες που προωθούν νέες ιδέες στην εκπαίδευση σχετικά με τη χρήση νέων διδακτικών εργαλείων, την εφαρμογή νέων διδακτικών προσεγγίσεων και μεθόδων και την αλλαγή αρχών και αντιλήψεων (Fullan, 1991).

Επίσης, η διαφορά της με την εκπαιδευτική αλλαγή είναι ότι η καινοτομία χαρακτηρίζεται από ευελιξία και δίνεται η ανάλογη ελευθερία σε αυτούς που την εφαρμόζουν με σκοπό τη βελτίωση του σχολείου, ενώ κάθε αλλαγή δεν αποτελεί

απαραίτητα και καινοτομία (Μαυροσκούφης, 2002). Η εισαγωγή μιας καινοτομίας συνδέεται με τη σχολική μονάδα και τον εκπαιδευτικό της πράξης και δεν εφαρμόζεται ως επιβολή (Σιακοβέλης, 2011). Η εφαρμογή της αποτελεί μια προσπάθεια να αντιμετωπιστούν κάποια προβλήματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και να ανανεωθούν καθιερωμένες και απαρχαιωμένες πρακτικές διδασκαλίας (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Στον αντίποδα, η εκπαιδευτική αλλαγή αφορά κάθε εκπαιδευτικό μετασχηματισμό που θεσμοθετείται και συνήθως αφορά διοικητικές αποφάσεις. Η αλλαγή θεωρείται ως μια δυναμική και συνεχής διαδικασία ανάπτυξης που εμπλέκει άτομα, ομάδες και οργανισμούς και αφορά τη σταδιακή βελτίωση των δομών τους, είναι δηλαδή περισσότερο δομική και συστημική παρά επιφανειακή και αναταράζει το σύστημα (Morrison, 1998).

Η εκπαιδευτική καινοτομία αποτελεί έκφραση της εκπαιδευτικής αλλαγής που συνδέεται κύρια με τη σχολική μονάδα και τον εκπαιδευτικό. Έχει οριοθετημένο περιεχόμενο και συναντάται περισσότερο ως μεμονωμένη προσπάθεια βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, που μπορεί να εισάγεται από το Υπουργείο ή από τη διοίκηση του σχολείου και τους εκπαιδευτικούς ή από κάποια εκπαιδευτικά ιδρύματα ή Πανεπιστήμια.

Από τα παραπάνω συνεπάγεται ότι η καινοτομία προωθείται όχι μόνο από την κεντρική διοίκηση του Υπουργείου Παιδείας στις σχολικές μονάδες, αλλά αναπτύσσεται και τοπικά, εντός της σχολικής μονάδας. Στην πρώτη περίπτωση η καινοτομία έχει χαρακτήρα άλλοτε υποχρεωτικό (συνοδεύεται από οδηγίες, επιμορφώσεις εκπαιδευτικών και εφαρμόζεται στο πλαίσιο του αναλυτικού προγράμματος του σχολείου) και άλλοτε προαιρετικό (είναι στην ευχέρεια της κάθε σχολικής μονάδας να την εφαρμόσει κρίνοντας πάντα από τις ανάγκες της και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει). Στην δεύτερη περίπτωση η καινοτομία εισάγεται από κάποιους μόνο εκπαιδευτικούς και διευθυντές οι οποίοι πειραματίζονται και εφαρμόζουν κάποιες αλλαγές κατά την εκπαιδευτική τους διαδικασία με δική τους πρωτοβουλία. Οι καινοτομίες αυτές παρουσιάζουν και το μεγαλύτερο ενδιαφέρον μια και ο εκπαιδευτικός, που εισάγει και εφαρμόζει καινοτόμες δράσεις, γνωρίζοντας τις ανάγκες των μαθητών του, σχεδιάζει και εφαρμόζει νέες εκπαιδευτικές τεχνικές και

νέα παιδαγωγικά πλαίσια, επαναπροσδιορίζοντας την εκπαιδευτική του διαδικασία, πειραματίζεται, κρίνει και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και σταδιακά εξελίσσεται επαγγελματικά.

Μέσω της καινοτομίας, η εκπαίδευση γίνεται μοχλός κοινωνικών αλλαγών και μέσο ρύθμισης της κοινωνικής, πολιτικής και οικονομικής ανάπτυξης των σύγχρονων κοινωνιών. Η εφαρμογή εκπαιδευτικών καινοτομιών πιστεύεται ότι θα έχει σαν αποτέλεσμα την ουσιαστική, ποιοτική αναβάθμιση του σχολείου και τον εκσυγχρονισμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Το σχολείο προσφέρει γνώσεις και δεξιότητες στους μαθητές και καλλιεργεί τις απαραίτητες στάσεις και αξίες. Έτσι οι μαθητές, καθώς εφοδιάζονται με νέες και σύγχρονες γνώσεις, αξίες, δεξιότητες και ικανότητες γίνονται περισσότερο παραγωγικοί ως μέλη μιας εκσυγχρονιζόμενης κοινωνίας. Και όσο περισσότερες δεξιότητες και ικανότητες αναπτύσσουν τα άτομα μιας κοινωνίας, τόσο περισσότερο αναβαθμίζεται και εκσυγχρονίζεται και η κοινωνία στο σύνολό της.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο και λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις στον ευρωπαϊκό εκπαιδευτικό χώρο που θέτει στο προσκήνιο την Κοινωνία της Γνώσης, η διάχυση καινοτόμων εκπαιδευτικών δράσεων αποτελεί προτεραιότητα για όλα τα εκπαιδευτικά συστήματα του κόσμου (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2010, European Commission, 2012, Fullan, 2010, Λισαβόνα, 2020, OECD, 2010). Το πλαίσιο της Στρατηγικής για την εκπαίδευση «ΕΚ 2020<sup>5</sup>» θέτει ως προτεραιότητα τη δημιουργία ενός «γνωστικού τριγώνου» εκπαίδευσης, έρευνας και καινοτομίας που θα λειτουργεί σωστά και θα παρέχει βοήθεια σε όλους τους πολίτες, ώστε να αποκτήσουν καλύτερες δεξιότητες, θεμελιώδους σημασίας για την ανάπτυξη και την απασχόληση, καθώς και για την ισότητα και την κοινωνική ένταξη.

## **1.2 Σύντομη ιστορική αναδρομή εισαγωγής και εφαρμογής Καινοτομιών στην Εκπαίδευση**

Στην εποχή μας, ο εκσυγχρονισμός και η αναβάθμιση της εκπαίδευσης, κατέχουν σημαντική θέση στο σχεδιασμό της οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής

---

<sup>5</sup> Ψήφισμα του 2011 της ΕΕ με τίτλο «Ανασχεδιασμός της εκπαίδευσης: Επενδύοντας στις δεξιότητες για καλύτερα κοινωνικοοικονομικά αποτελέσματα («Commission Communication: Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes»)

και ανάπτυξης κάθε αναπτυσσόμενης ή αναπτυσσόμενης χώρας. Βέβαια, μέσα από μια σύντομη ιστορική αναδρομή στην ιστορία αναμόρφωσης των εκπαιδευτικών συστημάτων με καινοτόμες δράσεις των χωρών του εξωτερικού κυρίως, παρατηρούνται σημαντικές διαφορές και διακυμάνσεις στις νέες αρχές οργάνωσης και αναβάθμισης μεταξύ τους. Φυσικά, οι διαφορές αυτές έχουν να κάνουν με τον διαφορετικό ρυθμό ανάπτυξης στις διάφορες χώρες.

Στις δυτικές χώρες, μεταξύ του 1950 και του 1970, σημειώνεται μεγάλη ανάπτυξη και πολιτικοί φορείς και μελετητές – ερευνητές σχεδιάζουν την εκπαιδευτική πολιτική σε μια νέα κατεύθυνση η οποία στηρίζεται σε μια κυρίαρχη τάση και αντίληψη της εποχής, σύμφωνα με την οποία η εκπαίδευση προσφέρεται ως μέσο άσκησης κοινωνικής και οικονομικής πολιτικής και ως μέσο προώθησης της κοινωνικής αλλαγής. Πιστεύεται ότι, ο εκσυγχρονισμός της εκπαίδευσης με την εισαγωγή εκπαιδευτικών καινοτομιών θα έχει και ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της κοινωνίας στο σύνολό της (Μαυρογιώργος, 1985).

Ωστόσο, η εισαγωγή κοινωνικών αλλαγών, μέσω της εκπαίδευσης, εφαρμόζονταν αρχικά με τέτοιο ανοργάνωτο τρόπο που είχε σαν αποτέλεσμα την περιορισμένη εφαρμογή τους (Inbar, 1996). Σημαντικό είναι ότι, οι προσπάθειες αυτές αναβάθμισης των εκπαιδευτικών συστημάτων επικεντρώνονταν βασικά στον σχεδιασμό των αναλυτικών προγραμμάτων, στον εκπαιδευτικό προγραμματισμό και στην εφαρμογή εκπαιδευτικών αλλαγών, μεταρρυθμίσεων και καινοτομιών, κυρίως στην δεκαετία του 1970. Αξίζει να σημειωθεί επίσης, ότι, εκείνη την εποχή και με αφετηρία τις ΗΠΑ, η έρευνα πάνω στην καινοτομία, προωθείται ως στρατηγική εκσυγχρονισμού των εκπαιδευτικών συστημάτων. Τα σχολεία στη δεκαετία αυτή πιέζονταν να κάνουν τα αναλυτικά τους προγράμματα καταλληλότερα για τους μαθητές τους κι έτσι η παιδαγωγική έρευνα επικεντρώθηκε στη σχέση μεταξύ των καινοτόμων ιδεών και της οργάνωσης του σχολείου, η οποία θέτει τις βάσεις που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν τις αλλαγές και την εισαγωγή καινοτομιών στις σχολικές μονάδες (Κυθραιώτης, 2015).

Οι παραπάνω αντιλήψεις προωθούνται και στην Ελλάδα, μετά το 1960. Η ίδρυση και οι συμφωνίες με την ΕΟΚ<sup>6</sup> και με διεθνείς οργανισμούς (ΟΟΣΑ, Διεθνής Τράπεζα, κ.ά.) θα βοηθήσουν τη διάχυση αυτών των νέων αντιλήψεων και μεθόδων και την αναβάθμιση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος<sup>7</sup>. Παρόλα αυτά όμως, οι εκπαιδευτικές αλλαγές και η εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων και πρακτικών που γίνονται στην Ελλάδα μετά το 1959 («Πορίσματα Επιτροπής Παιδείας», 1958), οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις του 1964 και του 1976 και οι εκπαιδευτικές αλλαγές που γίνονται από την κυβέρνηση του ΠΑΣΟΚ μετά το 1981, δεν είναι παρά καθυστερημένες εισαγωγές νέων αρχών, εφαρμογών και ιδεών που κυριαρχούν στις χώρες του δυτικού κόσμου (Φραγκουδάκη & Κονδύλη, 1982 – Καζαμία, 1983 – Μπουζάκη, 1986).

Τα τελευταία είκοσι χρόνια, από την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, αναδεικνύεται ότι η γνώση και η καινοτομία αποτελούν τα κλειδιά για την οικονομική ανάπτυξη των κρατών. Έτσι λοιπόν, η καινοτομία κατατάσσεται στην κορυφή της σημερινής ευρωπαϊκής πολιτικής ατζέντας και χωρίς να παραβιασθεί ο εθνικός χαρακτήρας της εκπαιδευτικής πολιτικής της κάθε χώρας, μια σειρά από εξελίξεις – αργού ρυθμού στην αρχή και ταχύτατου τελευταία – μετατρέπουν την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) σε κυρίαρχο παράγοντα των εκπαιδευτικών αλλαγών και πολιτικών (Ανδρικοπούλου & Κανκαλιάς, 2000). Συγκεκριμένα, η καινοτομία αποκτά θέση ζωτικής σημασίας για την ευρωπαϊκή ανταγωνιστικότητα στην παγκόσμια οικονομία και σε πολλές χώρες της Ε.Ε. εφαρμόζονται πολλά Καινοτόμα Προγράμματα, αποσκοπώντας στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και στην προώθηση νέων πρακτικών και μεθοδολογίας. Πολλά καινοτόμα προγράμματα αποσκοπούν στην αλλαγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας από ατομική και απομνημονευτική σε συνεργατική και διερευνητική, καλλιεργώντας δεξιότητες και θετική στάση των μαθητών απέναντι στη γνώση.

Σύμφωνα με το Μανιφέστο του Ευρωπαϊκού Έτους Δημιουργικότητας και Καινοτομίας (2009, όπ. αναφ. στο Cachia, Ferrari, Ala-Mutka & Punie, 2010):

---

<sup>6</sup> Στις 25 Μαρτίου 1957, η Ευρωπαϊκή Ένωση διεύρυνε τους οικονομικούς της ορίζοντες, ιδρύοντας την Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (Ε.Ο.Κ.). Η Ελλάδα προσχώρησε στον νέο ευρωπαϊκό σχηματισμό στις 28 Μαΐου 1979.

<sup>7</sup> Πρβλ. Βεργίδη, Δ., (1982) «Η παρέμβαση των Διεθνών Οργανώσεων στην ελληνική εκπαιδευτική πολιτική», Κ.Μ.Μ./ Κ.Μ.Α., Κριτική της Εκπαιδευτικής Πολιτικής (1974-1981), Β' έκδοση, Αθήνα, 7-38.

*«Για να είναι στην πρώτη γραμμή αυτού του νέου κόσμου, η Ευρώπη πρέπει να γίνει πιο δημιουργική και καινοτόμα ... Η ανάγκη για αλλαγή και νέα πρωτοβουλία είναι επείγουσα. Η Ευρώπη και τα κράτη μέλη πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στη δημιουργικότητα και την καινοτομία τώρα προκειμένου να βρεθεί μια διέξοδος από το σημερινό αδιέξοδο.»*

Κατά συνέπεια και το ελληνικό σχολείο, προκειμένου να ανταποκριθεί στις σύγχρονες παιδαγωγικές και πολιτισμικές επιταγές αλλά και στις τεχνολογικές εξελίξεις εισήγαγε δύο μεγάλες ομάδες καινοτόμων προγραμμάτων/δράσεων, οι οποίες λειτουργούν, όπως αναφέρεται παραπάνω, άλλοτε προαιρετικά και άλλοτε υποχρεωτικά. Η πρώτη ομάδα αφορά διεπιστημονικά προγράμματα, όπως είναι η Περιβαλλοντική Εκπαίδευση, τα Πολιτιστικά Προγράμματα, η Αγωγή Υγείας, η Ευέλικτη Ζώνη, οι Πανελλήνιοι μαθητικοί διαγωνισμοί (π.χ. καλλιτεχνικών θεμάτων, θετικών επιστημών, μαθητικών ταινιών) και η δεύτερη ομάδα περιέχει καινοτόμα ευρωπαϊκά προγράμματα κινητικότητας μαθητών και καθηγητών και συνεργατικά προγράμματα που υποστηρίζονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, όπως είναι το Comenius, e-Twinning, Teachers4Europe, Erasmus plus κ.ά., με στόχο την ενίσχυση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Παράλληλα, πρόσφατα, έχουν γίνει στη χώρα μας σημαντικές προσπάθειες αλλαγών και ένταξης στην εκπαιδευτική διαδικασία καινοτόμων παιδαγωγικών προσεγγίσεων και καινοτόμων χρήσεων εκπαιδευτικών και τεχνολογικών μέσων, όπως για παράδειγμα τα Νέα Προγράμματα Σπουδών (Νέο Σχολείο, 2011), το Ψηφιακό Σχολείο (2011), το Φωτόδεντρο (2012), η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών για την αξιοποίηση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση κ.ά.

Στη σημερινή εποχή της δεύτερης πλέον δεκαετίας του εικοστού πρώτου αιώνα και λαμβάνοντας υπόψη τις συνεχώς μεταβαλλόμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες των σύγχρονων κοινωνιών, κρίνεται απαραίτητη η ανάγκη για εκσυγχρονισμό των υπάρχουσών πρακτικών στην εκπαίδευση και για εισαγωγή νέων αρχών οργάνωσης και εφαρμογής εκπαιδευτικών δράσεων και καινοτόμων μεθόδων και ιδεών, που θα επιφέρουν ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης, προς όφελος του

μαθητικού δυναμικού, το οποίο θα είναι ικανό να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα και στις νέες προκλήσεις της σύγχρονης εποχής.

### 1.3 Τρόποι εισαγωγής Καινοτομιών

Το σχολείο σήμερα οφείλει να μπορεί να ανταποκριθεί στις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις της κοινωνίας. Ένα σχολείο που αλλάζει ορίζεται ως ένα ανοιχτό σύστημα, το οποίο είναι αλληλένδετο με την κοινωνία (Πασιαρδής, 2008α). Κατά συνέπεια οι οποιοσδήποτε καινοτόμες δράσεις που εφαρμόζει στο εσωτερικό της μια σχολική μονάδα επηρεάζουν και την κοινωνία που το περιβάλλει, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο (Διακοπούλου, 2008).

Το σημερινό σχολείο δέχεται «καταιγισμό καινοτομιών» οι οποίες για να εξελιχθούν σε βιώσιμες εκπαιδευτικές αλλαγές θα πρέπει να συνδέονται με τους στόχους και τις επιδιώξεις του (Γιαννακάκη, 2002). Η καινοτομία όμως δεν είναι μια μετρήσιμη εκπαιδευτική αλλαγή, αφορά μια βαθύτερη αλλαγή κουλτούρας και νοοτροπίας στη σχολική μονάδα και για να θεωρηθεί ως επιτυχημένη απαιτούνται σημαντικές μέθοδοι εφαρμογής της και γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιούνται κατάλληλα οργανωτικά μοντέλα.

Αναπτύχθηκαν πολλά μοντέλα σχεδιασμού και εφαρμογής των αλλαγών για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς με επικρατέστερο το μοντέλο του Fullan, (1991). Ο Fullan δεν αντιμετωπίζει την αλλαγή μεμονωμένα, αλλά ως μία μέθοδο που προωθεί την ολιστική ανάπτυξη ενός σχολικού οργανισμού, ως ανοικτού κοινωνικού συστήματος, και στοχεύει στη συνεχή εξέλιξη των μαθησιακών αποτελεσμάτων (Πασιαρδής, 2004). Το μοντέλο του Fullan προτείνει την αλλαγή και βελτίωση της σχολικής μονάδας μέσα από τρία στάδια εφαρμογής και διάχυσης μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας: α) το στάδιο της **υιοθέτησης** (initiation), β) το στάδιο της **εφαρμογής** (implementation) και γ) το στάδιο της **θεσμοθέτησης** (institutionalization) (Fullan, 1988). Τα τρία αυτά στάδια εφαρμόζονται και σε επίπεδο τάξης και σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

- ✓ Κατά το στάδιο της υιοθέτησης, πραγματοποιείται μια ανασκόπηση της υφιστάμενης κατάστασης στον σχολικό οργανισμό και αναγνωρίζεται ότι οι υπάρχουσες πρακτικές δεν είναι πλέον αποτελεσματικές. Αναλύονται οι δυνάμεις (υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου) και οι προοπτικές εξέλιξης



του και αποφασίζεται η διαδικασία της απαραίτητης αλλαγής, η οποία συνδέεται με τις καθημερινές ανάγκες της σχολικής μονάδας και προωθείται μια σαφής προσέγγιση στα πλαίσια ενός κοινού σχεδιασμού και οράματος. Σημαντικό, επίσης, είναι στο στάδιο αυτό, η κατανόηση, η υποστήριξη και η ανάπτυξη της αφοσίωσης στην αλλαγή αυτή από όλα τα μέλη του σχολικού οργανισμού..

- ✓ Στο δεύτερο στάδιο της εφαρμογής, περιλαμβάνεται ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της καινοτομίας στην πράξη, βάση συγκεκριμένου σχεδίου και προγραμματισμού, πραγματοποιείται ανάθεση ευθυνών, έλεγχος της προόδου και επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή της καινοτομίας. Αυτό που τονίζεται ιδιαίτερα στο στάδιο αυτό είναι ότι ο σχεδιασμός της καινοτομίας στηρίζεται σε ένα πλαίσιο αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας και όχι στην παροχή έτοιμων προγραμμάτων. Γι' αυτό το λόγο απαραίτητο κρίνεται η επικοινωνία και η κατανόηση των στόχων της καινοτομίας από όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας που συμμετέχουν στην διαδικασία εφαρμογής της.
- ✓ Στο τρίτο στάδιο της θεσμοθέτησης, η καινοτομία δεν θεωρείται πλέον κάτι νέο αλλά καθημερινός και συνηθισμένος τρόπος εργασίας της σχολικής μονάδας. Βαρύτητα εδώ δίνεται στην καθημερινότητα του σχολείου, έχει γίνει, δηλαδή, το ταίριασμα της καινοτομίας δράσης με τις δομές του σχολείου, οι εκπαιδευτικοί την εφαρμόζουν καθημερινά στην τάξη τους και έχουν μειωθεί τα εμπόδια εφαρμογής της.

Αργότερα, το μοντέλο αυτό διευρύνθηκε και οι ερευνητές πρόσθεσαν ένα ακόμα στάδιο στη διάχυση της καινοτομίας, τη **συνέχιση**, την τελική έκβαση (Fullan, 1993), κατά συνέπεια, τον τρόπο μετάβασης από το παρόν στο μέλλον (transition) (Everand & Morris, 1999, στο Ράπτης, 2006), τη **σταθεροποίηση** (Rogers, 2003, στο Μπαμπά και Κουλουμπαρίτση, 2013), τη **διατήρηση** δηλαδή της ισχύος της καινοτομίας. Το στάδιο αυτό δεν αλλάζει κάτι στην ουσία στη διαδικασία εφαρμογής της καινοτομίας στη σχολική μονάδα. Αυτό που απαιτείται, σύμφωνα με τον Fullan (1986), είναι συλλογικές προσπάθειες και κοινή δέσμευση για την εφαρμογή της καινοτομίας από τα μέλη του σχολικού οργανισμού, και η πορεία που ακολουθείται από την ανάγκη αλλαγής του σχολείου μέχρι η καινοτομία να εξελιχθεί σε όραμα και, τελικά να διασφαλιστεί η βιωσιμότητά της, έχει ως εξής:

- 1) διαπίστωση ανάγκης για αλλαγή,
- 2) σύλληψη θεωρίας της καινοτομίας,
- 3) σχεδιασμός των χαρακτηριστικών της καινοτομίας,
- 4) καθορισμός ρόλων των συμμετεχόντων,
- 5) επιλογή σχολείου,
- 6) καθορισμός και ανάπτυξη του ρόλου του διευθυντή,
- 7) πρώτη εφαρμογή,
- 8) ψυχολογική και τεχνολογική υποστήριξη εκπαιδευτικών,
- 8) αξιολόγηση,
- 9) σχέδιο για συνέχιση και εξάπλωση της καινοτομίας και
- 10) τελική εφαρμογή με συνεχή αξιολόγηση.

Ανάλογα, σύμφωνα με το Ράπτη (2008), το μοντέλο του Everard (2004) παρουσιάζει έξι βασικά στάδια υλοποίησης της αλλαγής που έχουν εφαρμογή σε εκπαιδευτικές καινοτομίες και στη διαχείριση της μετάβασης από το παλιό στο νέο.

- Στο πρώτο στάδιο γίνεται *διάγνωση ή αναγνώριση* (diagnosis or reconnaissance) της αλλαγής που θα εφαρμοστεί και δίδονται απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: Χρειάζεται η αλλαγή; Είναι επίκαιρη, εφικτή και βιώσιμη; Στόχος είναι ο σαφής προγραμματισμός. Σημαντικός παράγοντας που θα επηρεάσει την υλοποίηση της αλλαγής είναι τόσο η στάση του διευθυντή και των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, όσο και, σε μερικές περιπτώσεις, η στάση των γονιών και της τοπικής κοινωνίας.
- Στο δεύτερο στάδιο γίνεται προδιαγραφή του *μέλλοντος* (future), αυτού δηλαδή που θέλουμε να συμβεί με την αλλαγή που θα πραγματοποιήσουμε. Προσπαθούμε να βρούμε κοινά σημεία μεταξύ του οράματος που θέλουμε και της πραγματικότητας που ισχύει. Όταν το όραμα που επιδιώκουμε εκφράζει τους περισσότερους, τότε και η πιθανότητα να το πετύχουμε είναι μεγαλύτερη (Fullan, 1993).
- Στο τρίτο στάδιο περιγράφεται *το παρόν* (describing the present), προσδιορίζονται οι ενέργειες προσέγγισης της αλλαγής και γίνεται «χαρτογράφηση του περιβάλλοντος», όπου επιδιώκεται αντιστοιχία των στόχων του σχολείου με τον έξω κόσμο.

- Στο τέταρτο στάδιο εντοπίζονται τα κενά (gaps) μεταξύ παρόντος και μέλλοντος με σκοπό την κάλυψή τους και αναζητούνται απαντήσεις στα ερωτήματα: Ποιοι αντιστέκονται στην αλλαγή; Ποιοι μπορούν να βοηθήσουν και ποιοι έχουν την ευθύνη;
- Στο πέμπτο στάδιο προσεγγίζεται ο *τρόπος μετάβασης* (transition) από το παρόν στο μέλλον, από το παλιό στο νέο και γίνεται καταμερισμός ευθυνών και αρμοδιοτήτων. Βασικό ρόλο σε αυτό το στάδιο παίζει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ο οποίος θα πρέπει να είναι συνεργάσιμος και με τη μέθοδο της πειθούς και όχι του εξαναγκασμού, να είναι σε θέση να συμβουλεύει και να κινητοποιεί τους εμπλεκόμενους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της αλλαγής.
- Τέλος, στο στάδιο της *αξιολόγησης και παρακολούθησης* (evaluating and monitoring) της αλλαγής επιχειρείται αποτροπή τυχόν παλινδρόμησης και επιδιώκεται η εδραίωση και σταθεροποίηση της αλλαγής.

Όπως περιγράφουν οι Fineman και Mangham (1987) τα τρία στάδια της αλλαγής είναι η αποπαγοποίηση (unfreezing), η κίνηση (movement) και η επαναπαγοποίηση (refreezing). Στο πρώτο στάδιο τα μέλη που συμμετέχουν στην προώθηση και ενσωμάτωση μιας καινοτομίας θα πρέπει να αλλάξουν πρακτικές και αντιλήψεις και να επισημάνουν τις διαφορές μεταξύ παλιού και νέου. Στο δεύτερο στάδιο γίνονται αλλαγές στην οργάνωση και δομή λειτουργίας της σχολικής μονάδας και υιοθετούνται νέες ιδέες, αξίες και συμπεριφορές από τα μέλη της. Στο τρίτο στάδιο επιτυχαίνεται η σταθεροποίηση της νέας κατάστασης με νέους κανόνες και νέα πολιτική. Για να έχουμε, λοιπόν, μια σταθερή νέα κατάσταση, ένα νέο status quo, θα πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να γίνεται έλεγχος του χρονοδιαγράμματος και των αποτελεσμάτων της κάθε φάσης, έτσι ώστε να γίνουν διορθωτικές κινήσεις και να αποτραπεί η παλινδρόμηση.

#### **1.4 Παράγοντες που ευνοούν ή εμποδίζουν την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών**

Οι προϋποθέσεις για την εισαγωγή μιας καινοτομίας και οι ανασταλτικοί παράγοντες γι' αυτήν είναι αλληλοεξαρτώμενες, αφού η ύπαρξη των πρώτων σημαίνει εξομάλυνση των δεύτερων. Η βιβλιογραφική επισκόπηση έχει αναδείξει ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία ή όχι μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας

βρίσκονται στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου. Ο Σαϊτης (2002) στο εσωτερικό περιβάλλον τοποθετεί τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, την κουλτούρα του σχολείου, το ρόλο του διευθυντή, τα οπτικοακουστικά μέσα διδασκαλίας, το σχεδιασμό και τη φύση της καινοτομίας. Το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου το χωρίζει σε γενικό, όπου επισημαίνει μια σειρά από κοινωνικούς, πολιτικούς, τεχνολογικούς και πολιτιστικούς παράγοντες και σε ειδικό, όπου τοποθετεί τη συνεργασία του σχολείου με την τοπική κοινωνία.

Ο Fullan (2009:10, 101-13), αναλύοντας τις μεταρρυθμίσεις σε πολλές δυτικές χώρες κατά την περίοδο 1997-2009, συμπέρανε ότι υπάρχουν αλλαγές σε διαφορετικά επίπεδα, εξωτερικές ως προς το σχολείο, οι οποίες θα πρέπει να ενσωματωθούν «σε μια ευρύτερη μεταρρύθμιση ολόκληρου του εκπαιδευτικού συστήματος». Και καταλήγει ότι «η εκπαίδευση είναι ένα ευαίσθητο σύστημα που επηρεάζεται από το συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό και πολιτισμικό της πλαίσιο και, κατά συνέπεια, πρέπει να αλλάζει όταν αλλάζει το πλαίσιο αυτό». Έτσι, σήμερα, η εκπαιδευτική καινοτομία θεωρείται μέρος ενός δικτύου που επαναορίζει την εκπαίδευση ως ένα ανοικτό, δυναμικό και προσαρμόσιμο σύστημα.

Πέρα από αυτούς τους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχή ή μη εφαρμογή της, μια εκπαιδευτική καινοτομία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από βιωσιμότητα (sustainability), να έχει δηλαδή τη δυνατότητα η σχολική μονάδα, να διατηρήσει την καινοτομία σε βάθος χρόνου, και από μεταφερσιμότητα (transferability), την εφαρμογή της δηλαδή από διαφορετικούς εκπαιδευτικούς, σε διαφορετικές εκπαιδευτικές και σχολικές συνθήκες. Κατά συνέπεια, τα αίτια αποτυχίας μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας και οι προτάσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της εξετάζονται και εντοπίζονται τόσο στο μακρο-επίπεδο της εκπαιδευτικής πολιτικής, όσο και στο μικρο-επίπεδο της σχολικής μονάδας. Δηλαδή, αφορούν κυρίως στους ρόλους των εκπαιδευτικών, των σχολείων, των κυβερνητικών φορέων και στη σχέση της εκπαίδευσης με το κοινωνικό περιβάλλον. Εν συνεχεία επικεντρωνόμαστε στους ανασταλτικούς αλλά και στους προωθητικούς παράγοντες εισαγωγής και εφαρμογής των καινοτομιών.

### 1.4.1 Ανασταλτικοί παράγοντες εισαγωγής και εφαρμογής Καινοτομιών

Σύμφωνα με τον Fullan (1993) οι επιτυχημένες εκπαιδευτικές αλλαγές πληρούν παιδαγωγικές προϋποθέσεις και εμπεριέχουν το στοιχείο της οικειοθελούς συμμετοχής. Σημειώνει, επίσης, ότι κάθε αλλαγή είναι μια περίπλοκη διαδικασία και οι αλλαγές στην εκπαίδευση «είναι δύσκολο να συλληφθούν και να εφαρμοστούν στην πράξη» και κατά συνέπεια η αντίσταση στην αλλαγή είναι τόσο φυσικό φαινόμενο όσο και η ίδια η αλλαγή. Κατά τη διαδικασία της αλλαγής συναντώνται εμπόδια τόσο αναφορικά με την εκπαιδευτική πολιτική και τις διοικητικές ρυθμίσεις που αποφασίζονται για να προωθήσουν μια εκπαιδευτική καινοτόμα δράση, όσο και με τις σχέσεις και τις αξίες όσων εμπλέκονται στην εφαρμογή της στην πράξη.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση έχει αναδείξει το καθοριστικό ρόλο που έχουν οι εκπαιδευτικοί στην υλοποίηση μιας αλλαγής. Αναζητώντας ωστόσο, τα αίτια που καθιστούν απρόθυμους τους εκπαιδευτικούς να υλοποιήσουν μια καινοτόμα δράση, εντοπίζουμε προβλήματα στην *φύση του εκπαιδευτικού συστήματος*, που έχει συγκεντρωτικό χαρακτήρα. Ο εκπαιδευτικός καλείται να υλοποιήσει αλλαγές που εκπορεύονται από κυβερνητικές πολιτικές και χαρακτηρίζονται από επιφανειακή εφαρμογή και έλλειψη κινήτρου από την πλευρά του και φαίνεται να μην αποδίδουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα κατά την εκπαιδευτική διαδικασία. Η σχολική μονάδα δεν συμμετέχει στη διαμόρφωση της πολιτικής αυτής και εφαρμόζει την εκπαιδευτική αλλαγή μέσα από την ανάγνωση εγκυκλίων και την παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων.

Ωστόσο, η καινοτομία δεν αποτελεί συνταγή για νέες ιδέες και συμπεριφορές και ανεξάρτητα από το κίνητρο των οραματιστών της οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές τους είναι τελικά εκείνοι που θα την εγκρίνουν και θα την ενσωματώσουν στην εκπαιδευτική καθημερινότητά τους. Για αυτό το λόγο λοιπόν τα θεσμοθετημένα καινοτόμα προγράμματα δεν εφαρμόζονται από τους περισσότερους εκπαιδευτικούς, καθώς δεν εμπίπτουν με την λογική των διδακτικών πρακτικών που εφαρμόζουν και αποτελούν ξένο σώμα ως προς τη διδασκαλία των μαθημάτων του αναλυτικού προγράμματος. Οι εκπαιδευτικοί παρεκκλίνουν από τα κυβερνητικά καινοτόμα προγράμματα και προσεγγίζουν την διδασκαλία τους με εναλλακτικό τρόπο, και με δική τους πρωτοβουλία και ευθύνη, χωρίς φυσικά αυτή η καινοτόμα μορφή

διδασκαλίας τους και οι ιδέες τους να μπορούν να ενταχθούν στο επίσημο αναλυτικό πρόγραμμα του σχολείου.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα απόκλισης από το επίσημο πρόγραμμα του σχολείου και εφαρμογής καινοτόμων δράσεων από προσωπική επιλογή εκπαιδευτικού, αποτελεί το παράδειγμα του Α. Δελμούζου, όπου το 1908, ως Διευθυντής του Παρθεναγωγείου Βόλου, εφάρμοσε στη διδασκαλία του τη δημοτική Γλώσσα. Αποτέλεσμα ήταν το σχολείο να κλείσει και ο ίδιος να παραπεμφθεί σε δίκη. Σήμερα, οι παιδαγωγικές του αρχές για ένα σχολείο προσαρμοσμένο στις ανάγκες των μαθητών του, αποτελούν τους βασικούς άξονες της εκπαιδευτικής πολιτικής (Χαραλαμπίδης, 2008).

Επίσης, από το διαδίκτυο μπορούμε να αναφέρουμε ένα άλλο επίκαιρο παράδειγμα, της δασκάλας Σ. Πρωτονοταρίου, διευθύντριας στο 132<sup>ο</sup> δημοτικό σχολείο της Γκράβας, όπου φοιτούν κυρίως αλλοδαποί μαθητές. Με απόφαση του συλλόγου διδασκόντων εφάρμοσε καινοτόμες παιδαγωγικές μεθόδους διδασκαλίας των μαθημάτων σε μαθητές και γονείς στην ελληνική και στη μητρική τους Γλώσσα (αλβανικά και αραβικά). Για τις καινοτόμες αυτές μεθόδους και αλλαγές που έκρινε η εκπαιδευτικός ότι θα περιόριζαν τη μαθητική διαρροή και ξενοφοβία, και οι οποίες παρέκλιναν από την κυβερνητική πολιτική του σχολείου, είχε την ίδια τύχη με τον Α. Δελμούζο, και το 2009 παραπέμφθηκε σε δίκη.

Επιπλέον, αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί το φαινόμενο της *αδράνειας*. Ανεξάρτητα από την πηγή που προωθεί μια καινοτομία δέχεται έντονες «φωνές διαφωνίας» όπως τις ονομάζει ο Fullan (2007), από τους εκπαιδευτικούς, και αντιμετωπίζεται ως απειλή για την ασφάλειά τους και την «βόλεψή» τους. Νιώθουν ασφάλεια με το οικείο, φοβούνται το άγνωστο και τις συνέπειες που θα επιφέρει στην σχολική μονάδα, δεν συμφωνούν με την αλλαγή γιατί δεν αισθάνθηκαν μέτοχοι της ιδέας αυτής και δεν υπήρξε συνεργασία στη σύλληψή της και κυρίως στην εφαρμογή της.

Πέρα των ανωτέρων, κατά την εισαγωγή μιας καινοτομίας θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής πρόσθετα εμπόδια που προκύπτουν (Κουλουμπαρίτση, 2002):

- από *διαφωνίες* σχετικά με τους εκπαιδευτικούς στόχους και τα κίνητρα μιας καινοτομίας κι έχουν να κάνουν με την έλλειψη σχεδιασμού, συλλογικού

προγραμματισμού και κοινού οράματος και από την ανύπαρκτη «σχολική κουλτούρα» να υποστηριχθεί η διαδικασία της καινοτομίας.

- από την *έλλειψη πόρων*, αναφορικά με την χρηματοδότηση των καινοτόμων δράσεων. Παρατηρείται το φαινόμενο οι εκπαιδευτικοί να στρέφονται σε προγράμματα που χρηματοδοτούνται από ευρωπαϊκά κονδύλια ενώ συμμετέχουν ελάχιστα σε περιβαλλοντικά, παραδείγματος χάρη, προγράμματα, λόγω υψηλής και χαμηλής χρηματικής επιδότησης αντίστοιχα.
- από την *έλλειψη μηχανισμού αναγνώρισης και απαξίας των εκπαιδευτικών* που συμμετέχουν σε καινοτόμα προγράμματα. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί μου μετέχουν σε καινοτόμα προγράμματα μένουν πικραμένοι, γιατί ποτέ δεν θα ακούσουν ένα «μπράβο».
- από την *ελλιπή ενημέρωση*. Πολλοί εκπαιδευτικοί δεν μετέχουν σε καινοτόμες δράσεις λόγω άγνοιας. Έτσι, το ρίσκο της αποτυχίας εμποδίζει τα μέλη μιας σχολικής μονάδας να υλοποιήσουν καινοτόμα προγράμματα.
- και τέλος, από την *έλλειψη ηγεσίας*. Ο διευθυντής θα πρέπει πρώτα αυτός να είναι κάτοχος της έννοιας της καινοτομίας ή της αλλαγής για να μπορέσει να την μεταδώσει στους υπόλοιπους εμπλεκόμενους, εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς.

Επομένως, λόγω αυτών των ελλείψεων και παραβλέψεων, σύμφωνα με τον Kotter (2001), αφενός οι εκπαιδευτικές αλλαγές και καινοτόμες δράσεις δεν μπορούν εύκολα να πραγματοποιηθούν, αφετέρου τελματώνουν μέσα στο πλαίσιο της κυβερνητικής γραφειοκρατίας και σημειώνονται μια σειρά από λάθη.

Τα λάθη αυτά μπορούν να περιοριστούν αν κατανοήσουμε καλύτερα τους λόγους που η εκπαιδευτική καινοτομία είναι απαραίτητη για τη σχολική μονάδα και αναμφισβήτητα, η αντίσταση θα είναι μικρότερη αν οι εκπαιδευτικοί αισθανθούν την οποιαδήποτε εκπαιδευτική αλλαγή δικό τους έργο με ταυτόχρονη υποστήριξη από όλους τους εκπαιδευτικούς φορείς. Θα είναι μικρότερη, επίσης, αν η καινοτομία είναι συμβατή με τις ιδέες και τις αξίες τους, δεν αποτελεί απειλή για τη σχολική τους μονάδα, τους προσφέρει νέες εμπειρίες και νέους δρόμους προσέγγισης της διδασκαλίας τους και φυσικά οι αποφάσεις για την καινοτομία είναι συναινετικές.

Συμπερασματικά, μπορεί κανείς να αναφέρει χίλιους λόγους αντίστασης απέναντι σε οποιαδήποτε μεταβολή ή νεωτερισμό και δυσκολίες κατά την υλοποίησή τους, αφού θα πρέπει να υπολογίσει ότι θα βρεθεί αντιμέτωπος με σταθερές αξίες, δεδομένες πρακτικές, αλλά και πρόσωπα και θα κληθεί να αντιμετωπίσει συμφέροντα, προκαταλήψεις, δυσάρεστα συναισθήματα, συγκρούσεις και αυτό που οι Hannan και Freeman (1984) ονόμασαν *δομική αδράνεια* (Ράπτης, 2006).

#### **1.4.2 Προϋποθέσεις επιτυχούς εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών**

Σύμφωνα με τον Fullan (1998), οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική εφαρμογή μιας καινοτομίας, αφορούν τόσο το μακρο-επίπεδο της εκπαιδευτικής πολιτικής (εξωτερικοί παράγοντες) και το μικρο-επίπεδο της σχολικής μονάδας (ο ρόλος του διευθυντή, των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων), όσο και τα χαρακτηριστικά και στη φύση της ίδιας της Καινοτομίας (αναγκαιότητα, σαφήνεια, βαθμός πολυπλοκότητας). Η οργανωτική δομή ενός οργανισμού, οι διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την εφαρμογή μιας καινοτομίας και κυρίως, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή μιας καινοτομίας.

Άλλωστε, στα πλαίσια ενός αποκεντρωμένου συστήματος διοίκησης που διαθέτει ευελιξία και αυτονομία, μπορούν οι πολιτικές, οι αλλαγές και οι καινοτομίες να προχωρήσουν και να γίνουν κατανοητές σε επίπεδο σχολικής μονάδας, ως προς τις συνέπειες και προεκτάσεις τους. Για να γίνει η σχολική μονάδα φορέας εκπαιδευτικής πολιτικής απαιτείται ένας νέος σχεδιασμός στη διοίκηση με έμφαση σε θέματα συνεργασίας και συμμετοχής, έρευνας και δράσης της κεντρικής διοίκησης με τη σχολική μονάδα (Μαυρογιώργος, 2009).

Κρίνεται απαραίτητο η σχολική μονάδα να σχεδιάζει και να προγραμματίζει τη διαμόρφωση μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας, προκειμένου να γίνει κατανοητή από τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς). Στο πλαίσιο αυτό, σημαντικός αναδεικνύεται ο ρόλος του διευθυντή και των εκπαιδευτικών και η σχολική μονάδα αποκτά μια δυναμικότητα η οποία σε σχέση με τον τρόπο διοίκησής της (συνεργατικό, δημοκρατικό, συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης), τη δραστηριοποίηση και τον επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών και τη



χωροταξική της θέση (αστική, αγροτική, ορεινή), γίνεται ο κινητήριος μοχλός για την αποτελεσματική εφαρμογή εκπαιδευτικών καινοτομιών στο σχολείο.

Επομένως, η θέληση και ο ενθουσιασμός των προσώπων που θα εμπλακούν στην εφαρμογή μιας καινοτομίας, καθώς και ορισμένες δομές, σύμφωνα με τον Everard και συν. (2004), που εξασφαλίζουν την επιτυχία της παίζουν καταλυτικό ρόλο στη θετική έκβαση της αλλαγής. Αυτές είναι:

- **Ποιότητα ηγεσίας:** Ο διευθυντής είναι αυτός που αρχικά θα πρέπει να κατανοήσει την έννοια της αλλαγής και να την μεταδώσει σε όλους τους εμπλεκόμενους, εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές. Γι' αυτό το λόγο η εκπαιδευτική ηγεσία θα πρέπει να διαθέτει κάποιες απαραίτητες ικανότητες και γνώσεις για τη διαδικασία της αλλαγής, για την επικοινωνία και τη διαχείριση των συγκρούσεων κατά την υλοποίηση της αλλαγής. Θα πρέπει να διαθέτει, επίσης, τα απαραίτητα προσωπικά γνωρίσματα και την ανάλογη επιμορφωτική και εκπαιδευτική θεωρία, ώστε να μπορεί να καθοδηγεί και να συμβουλεύει.
- **Σκοπός:** Η προσήλωση στο στόχο και η υιοθέτηση μιας σταθερής πολιτικής μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχή εφαρμογή και τη συνέχεια της αλλαγής.
- **Δομή-διάρθρωση:** Είναι αναγκαία η διαμόρφωση ενός αμοιβαίου συστήματος αξιών μεταξύ σχολικής μονάδας και των κυβερνητικών κέντρων λήψης αποφάσεων που θα βασίζεται στην εμπιστοσύνη, στον αμοιβαίο σεβασμό και στην κοινή δέσμευση.
- **Διαδικασία:** Η προώθηση μεθόδων και πρακτικών από τα ανώτερα κλιμάκια, που να είναι απλές, ξεκάθαρες και φιλικές προς το σχολικό περιβάλλον, να προσφέρουν βοήθεια και καθοδήγηση σε τοπικό επίπεδο, να διασφαλίζουν πόρους χρηματοδότησης για την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων και να διασφαλίζουν θετικά αποτελέσματα για τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές.
- **Άνθρωποι:** Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να είναι ελεύθεροι να καινοτομούν κι όχι υποχρεωτικά. Γι' αυτό οφείλεται να δίνεται βάρος στην επιμόρφωσή τους για την επαγγελματική τους ανάπτυξη, να επιβραβεύονται και να αναγνωρίζεται η δουλειά τους.

- **Ρεαλισμός:** Η δημιουργία δικτύου πληροφόρησης και ενημέρωσης που θα λειτουργεί ως κέντρο ανατροφοδότησης και θα στηρίζει τους εκπαιδευτικούς.
- **Περιβάλλον:** Συμμετοχή του συνόλου της σχολικής μονάδας και δέσμευση και σεβασμό στην προσπάθεια για αλλαγή.
- **Ισορροπία:** Εξισορρόπηση όλων των παραγόντων που επιτρέπουν την ενεργή συμμετοχή, αποδοχή και συναισθηματική εμπλοκή των εκπαιδευτικών κατά τη διαδικασία της αλλαγής και διασφαλίζει τη βελτίωση της εργασίας τους και του διδακτικού τους έργου.
- **Συναδελφικό κλίμα:** Κοινή κουλτούρα εκπαιδευτικών αλλαγών, συλλογικός προγραμματισμός και δράση που θα βοηθήσουν την συνεργασία, τη συζήτηση, την επικοινωνία και τις σχέσεις των μελών μιας σχολικής μονάδας απέναντι στην αντιμετώπιση προβλημάτων και διαφωνιών που τυχόν μπορεί να επιφέρει μία αλλαγή.

Συνοψίζοντας, κατά τη διαδικασία της αλλαγής και την εφαρμογή εκπαιδευτικών καινοτόμων προγραμμάτων, βαρύτητα θα πρέπει να δίνεται στη συνέχεια της αλλαγής. Επιπλέον, μια πετυχημένη εκπαιδευτική πολιτική διασφαλίζει την πορεία μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας και ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών και την ένταξη της καινοτομίας. Επομένως, είναι αναγκαία η προσέγγιση «αλλαγή με συνέχεια», η οποία διασφαλίζεται με την οικονομική στήριξη των σχολικών μονάδων, με την επιμόρφωση στη διαχείριση των εκπαιδευτικών καινοτομιών και με αναγνώριση όσων εμπλέκονται σε αυτές (Κουλουμπαρίτση, 2002).

### **1.4.3 Ο ρόλος των εκπαιδευτικών στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών**

Παρόλο που τα επίσημα θεσμοθετημένα Καινοτόμα Προγράμματα του Υπουργείου Παιδείας προσπαθούν να προσεγγίσουν τη γνώση μέσα από βιωματικές και εναλλακτικές μεθόδους διδασκαλίας, προκειμένου ο εκπαιδευτικός να μετατραπεί από αναμεταδότης γνώσεων σε εμπνευστής και ο μαθητής από παθητικός δέκτης σε μέτοχος στη διαδικασία απόκτησης γνώσης, χαρακτηρίζονται ελλιπή, διότι δεν λαμβάνουν υπ' όψιν τον σημαντικό παιδαγωγικό ρόλο που διαδραματίζει ο εκπαιδευτικός κατά την μαθησιακή διαδικασία.

Ο εκπαιδευτικός είναι το κλειδί της εκπαιδευτικής διαδικασίας και ο πυρήνας της καινοτομίας σε μια σχολική μονάδα. Κανένα εκπαιδευτικό σύστημα δεν μπορεί

να πετύχει τους στόχους του, εάν οι εκπαιδευτικοί δεν δίνουν καθημερινά τον καλύτερο εαυτό τους μέσα στην τάξη. Έτσι, λοιπόν, οι ουσιαστικές εκπαιδευτικές αλλαγές δεν είναι αυτές που θεσμοθετούνται από το κράτος, αλλά αυτές που αναπτύσσονται σε καθημερινή βάση μέσα στην σχολική τάξη. Καθημερινά, ο εκπαιδευτικός αναζητά σε διάφορα γνωστικά αντικείμενα δημιουργικές ιδέες, και εφαρμόζει τις δικές του δημιουργικές προσεγγίσεις της διδασκείας ύλης συνδυάζοντας τεχνικές, ανανεώνοντας διαρκώς το διδακτικό υλικό του και εμπλουτίζοντας το υπάρχον αναλυτικό πρόγραμμα με καινοτόμες δράσεις. Αυτό που καθημερινά ο εκπαιδευτικός διαμορφώνει στην τάξη του δημιουργώντας καινοτομίες θα πρέπει να οδηγήσει σε εκπαιδευτική αλλαγή «από κάτω προς τα πάνω», έτσι ώστε, να μπορέσουν να εισαχθούν με ουσιαστικό τρόπο στη σχολική τάξη θεσμοθετημένες εκπαιδευτικές αλλαγές (Μπαγάκης, 2006)

Σίγουρα, οι εκπαιδευτικοί έχουν πολλά να πουν αλλά χρειάζονται στήριξη, συνεργάτες, κατάλληλα μεθοδολογικά εργαλεία και αξιολόγηση της δουλειάς τους, έτσι ώστε οι καινοτόμες καλές πρακτικές που εφαρμόζουν καθημερινά στο εκπαιδευτικό τους έργο να μην μένουν μόνο μέσα στο πλαίσιο της τάξης αλλά να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής κυβερνητικής πολιτικής.

Ο MacBeath (1991) αναφέρει σχετικά ότι «πριν από ογδόντα χρόνια ο Sir Percy Nunn χαρακτήριζε τους δασκάλους<sup>8</sup> πρεσβευτές της κοινωνίας στο βασίλειο του παιδιού». Τα τελευταία είκοσι χρόνια, οι ερευνητές της εκπαιδευτικής πραγματικότητας κατέληξαν στο ότι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του «καλού σχολείου» είναι, τελικά, ο «καλός εκπαιδευτικός». Για να καταλήξει στο ότι οι καλοί δάσκαλοι και οι καλοί μαθητές δεν «φτιάχνονται» σε άρτια εξοπλισμένα επιστημονικά εργαστήρια, αλλά είναι αποτέλεσμα της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης, όσον αφορά τη συμπεριφορά, τις σχέσεις, τους στόχους, τις προσδοκίες.

Επομένως, σημαντικό ρόλο παίζει η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, μέσω της οποίας ο εκπαιδευτικός εξελίσσεται επαγγελματικά και δημιουργούνται οι βάσεις για καινοτομία, ερευνητική δράση, συνεργασία, κριτική θεώρηση και αποδοχή των

---

<sup>8</sup> Με τον όρο “δάσκαλος” ο MacBeath εννοεί γενικότερα τον εκπαιδευτικό πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

κυβερνητικών εκπαιδευτικών αλλαγών. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να πειραματιστεί σε νέες μεθόδους προσέγγισης της μάθησης και να αναλάβει καινοτόμα προγράμματα (Μαυρογιώργος, 2009). Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πολλές καινοτομίες και εκπαιδευτικές αλλαγές αποτυγχάνουν διότι επιβάλλονται από το Υπουργείο στους εκπαιδευτικούς, παρά υιοθετούνται από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς.

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο η σχολική μονάδα γίνεται το κύτταρο της εκπαίδευσης, στέκεται κριτικά απέναντι στους κυβερνητικούς εκπαιδευτικούς σχεδιασμούς και αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για την διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής. Όμως, για να μπορέσει το σχολείο να καινοτομήσει και να διαμορφώσει εκπαιδευτική πολιτική, απαιτείται μια νέα πολιτική αποκέντρωσης που θα του επιτρέψει να διαμορφώσει εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική σε ένα πλαίσιο συνεργασίας, συμμετοχής, αυτονομίας και έρευνας, προκειμένου να προγραμματίζει και να καινοτομεί και να μπορεί να υποστηρίξει τις εκπαιδευτικές αλλαγές, οι οποίες δεν θα εφαρμοστούν, αν δεν γίνουν κατανοητές από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς (Δακοπούλου, 2008, Μαυρογιώργος, 2008). Δεν νοείται, λοιπόν εκπαιδευτική καινοτομία χωρίς την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών.

Παρόλα αυτά όμως, η καινοτομία δεν μπορεί να πετύχει αν δεν υπάρξει καθοδήγηση, συνεργασία, κατανόηση και οργάνωση της καινοτομίας. Μόνο έτσι οι εκπαιδευτικοί θα μπορέσουν να βιώσουν την καινοτομία και να βρουν ένα τρόπο δικό τους, ανάλογα με την προσωπικότητά τους και τις πεποιθήσεις τους, για να την εντάξουν στην εκπαιδευτική διαδικασία, έτσι ώστε, να αισθάνονται ικανοποιητικό βαθμό αυτονομίας.

Στο μικροεπίπεδο της σχολικής τάξης, ο εκπαιδευτικός κάνει χρήση καινοτόμων δράσεων, γνωρίζοντας τις ανάγκες των μαθητών του, μπορεί και σχεδιάζει εξατομικευμένα και κάνει τον μαθητή κέντρο της διδασκαλίας του και της μάθησης. Χρησιμοποιεί νέες παιδαγωγικές μεθόδους που κινητροδοτούν τους μαθητές του, όπως διαθεματικές διδασκαλίες, παιχνίδια ρόλων και ομαδοσυνεργατικότητα, δημιουργεί θετικό κλίμα και κουλτούρα συνεργασίας και γίνεται ο εμπνευστής και καθοδηγητής των μαθητών του. Προσπαθεί να εμπλέξει

στην καινοτόμα δράση όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας με στόχο τη μάθηση και τη βελτίωση. Εξελίσσεται συνεχώς επαγγελματικά και επιδιώκει να δημιουργήσει κάτι το διαφορετικό και καινοτόμο και να φέρει στο σχολείο του την αλλαγή.

Επιπλέον, ένας εκπαιδευτικός μπορεί να φέρει αλλαγές και στο επίπεδο της διοίκησης και να βρει καινοτόμες μεθόδους οργάνωσης στο διοικητικό και οργανωτικό πλαίσιο του σχολείου. Συνεργάζεται με την τοπική κοινωνία, με πανεπιστημιακά τμήματα και οργανισμούς για τη βελτίωση του σχολείου και βρίσκει καινοτόμους τρόπους για δωρεές, χορηγήσεις και παροχή υλικού στο σχολείο.

Αναμφισβήτητα, κρίνεται απαραίτητη η ενεργός συμμετοχή των ίδιων των εκπαιδευτικών στην απόφαση, εισαγωγή και εφαρμογή μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας, καθώς αυτοί είναι που θα την εφαρμόσουν στην καθημερινή τους πρακτική και διδασκαλία. Και επίσης, απαραίτητη προϋπόθεση κρίνεται και η αυτονομία της σχολικής μονάδας να εφαρμόζει εκείνες τις καινοτομίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της και στην κουλτούρα της.

Στις επόμενες ενότητες του κεφαλαίου επικεντρωνόμαστε στην έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας και στο ρόλο της στην προώθηση της εκπαιδευτικής καινοτομίας σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

## **1.5 Η έννοια της Ηγεσίας γενικά**

Υπάρχουν πάρα πολλοί ορισμοί της έννοιας της ηγεσίας που κανένας, όμως δεν κατέχει τη γενικότερη αποδοχή (Yukl & Van Fleet, 1992). Ο Yukl (2002) υποστηρίζει ότι ο ορισμός της ηγεσίας είναι αυθαίρετος και υποκειμενικός και δεν υπάρχει ένας και μόνο σωστός ορισμός. Απλώς, κάποιοι ορισμοί είναι πιο χρήσιμοι από άλλους. Ο MacBeath (2003) αναγνωρίζει αρκετούς τύπους ηγεσίας και εύστοχα χρησιμοποιεί την λέξη «soup», προκειμένου να τονίσει την ανάμιξη όλων των μοντέλων ηγεσίας στην θεωρητική και πρακτική προσέγγισή της. Επισημαίνει δε, ότι η ηγεσία «μπορεί να σημαίνει οτιδήποτε θέλεις να σημαίνει». Οι διάφοροι τύποι ηγεσίας είναι τις περισσότερες φορές αλληλοσυμπληρούμενοι και αλληλοκαλυπτόμενοι και κανείς δεν μπορεί να πει με σιγουριά ότι εφαρμόζει αμιγώς το μοντέλο ηγεσίας χ, χωρίς να πάρει στοιχεία από ένα ψ μοντέλο. Άρα η άποψη των York-Barr & Duke (2004) ότι η ηγεσία είναι ουσιαστικά η «έννοια ομπρέλα», είναι πιο κοντά στην πραγματικότητα.

Επιπλέον, πολλές φορές παρουσιάζεται σύγχυση του όρου της ηγεσίας με δύο συγγενικούς όρους, τη διαχείριση (administration) και τη διοίκηση (management). Στην προσπάθεια αποσαφήνισης των τριών αυτών εννοιών τονίζονται τα χαρακτηριστικά τα οποία διαφοροποιούν αυτές τις τρεις έννοιες (Πασιαρδής, Παπαναούμ, Thody και Johansson, 2003). Οι αναφερόμενοι μελετητές παριστάνουν τις τρεις αυτές έννοιες με τρεις κύκλους. Ο πιο μικρός κύκλος περιέχει τη διαχείριση σε έναν οργανισμό, δηλαδή τις καθημερινές εργασίες με τις οποίες ασχολείται ο διευθυντής του οργανισμού. Στον μεσαίο κύκλο ανήκει η διοίκηση του οργανισμού, περιλαμβάνεται ο μικρότερος κύκλος της διαχείρισης και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού σε βραχυπρόθεσμη χρονική διάρκεια έχουν την ευθύνη επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Τέλος ο μεγαλύτερος κύκλος είναι η ηγεσία, ο οποίος περιέχει τους δύο μικρότερους κύκλους, τη διαχείριση και τη διοίκηση και περιλαμβάνει το όραμα του ηγέτη και το σχεδιασμό υλοποίησής του σε μακροπρόθεσμο χρόνο.

Όμως, υπάρχουν κι άλλες διαφορές μεταξύ των εν λόγω εννοιών, κυρίως όσο αφορά τη διοίκηση και την ηγεσία. Η διοίκηση σχετίζεται περισσότερο με τις δομές της εξουσίας και οι διευθυντές της αποτελούν τους ρυθμιστές και τους συντηρητές της υπάρχουσας κατάστασης σε έναν οργανισμό. Αντίθετα, η ηγεσία έχει να κάνει με την αλλαγή στον οργανισμό. Όταν λέμε ότι ένας οργανισμός ή ένα εκπαιδευτικό σύστημα χρειάζεται ηγεσία, εννοούμε κυρίως, ότι χρειάζεται ηγεσία που θα δώσει νέες κατευθύνσεις για το μέλλον, θα μπορεί να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες και θα μεταδώσει το όραμα στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού ή του σχολείου, ώστε το όραμα να γίνει πραγματικότητα (Robbins, 1993). Αυτό είναι και το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της ηγεσίας, η στενή της σχέση με την αλλαγή και την έμπνευση του οράματος και των νέων ιδεών.

Επομένως, εννοιολογικά η ηγεσία διαφέρει με τη διεύθυνση ενός οργανισμού. Η διεύθυνση βασίζεται στις θέσεις οργάνωσης και διοίκησης της εξουσίας, ενώ η ηγεσία αποτελεί πηγή έμπνευσης και επιρροής, βασίζεται στη χρήση της επιρροής και χρησιμοποιείται ως μέσο συντονισμού και οργάνωσης των μελών μιας ομάδας, ώστε να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους (Μιχόπουλος, 1998β). Δεν χρησιμοποιεί δηλαδή τη δύναμη της εξουσίας και τον καταναγκασμό για να κατευθύνει τη συμπεριφορά των μελών μιας εργασιακής μονάδας, αλλά την επιρροή – επίδραση των

μελών, ώστε να εργαστούν με επιμονή και ζήλο. Κάθε ηγέτης, με άλλα λόγια, ενδιαφέρεται για δύο πράγματα: για τα αποτελέσματα (απόδοση εργασίας) και για τον άνθρωπο (ανθρώπινες σχέσεις) (Μιχόπουλος, οπ. Μαυροειδής & Αγγελίδης, 2004).

Η ηγεσία αποτέλεσε και συνεχίζει να αποτελεί ένα πολύπλοκο θέμα. Πάντως, αν και το στοιχείο της επιρροής θεωρείται από τους περισσότερους ερευνητές βασικό γνώρισμα της ηγεσίας, το κύριο όμως ζητούμενο των μελετητών της ηγεσίας είναι τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας, τα οποία αφορούν τη θέση, τη συμπεριφορά και τα προσωπικά γνωρίσματα ενός ηγέτη.

Οι πρώτες μελέτες παρέχουν ένα σύνολο προσωπικών γνωρισμάτων του επιτυχημένου ηγέτη, όπως ικανότητα επιρροής και επικοινωνίας, ανάγκη για πρόοδο, εύρος ενδιαφερόντων, ευελιξία συμπεριφοράς, πρωτοτυπία στην επίλυση προβλημάτων (Ritchie & Moses, 1983). Επίσης, οι πρώτες θεωρητικές προσεγγίσεις παραδέχονταν ότι ένας ηγέτης δεν φτιάχνεται αλλά γεννιέται και επικεντρώνονται στο πρόσωπο που κάνει μια εργασία και όχι στην ίδια την εργασία. Τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της προσωπικότητας, σημειώνει ο Yukl (1994), που κάνουν έναν άτομο να διαφέρει από τους άλλους και σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη είναι η αυτοπεποίθηση, η καθοδήγηση, η ακεραιότητα, η γνωστική ικανότητα και η χαρισματικότητα (Κυθραιώτης, οπ. Πασιαρδής, 2015).

Σε δεύτερη φάση, οι ερευνητές ασχολήθηκαν με τη συμπεριφορά ενός ηγέτη, δηλαδή με το τι κάνουν οι επιτυχημένοι ηγέτες και διαπίστωσαν ότι η συμπεριφορά ενός ηγέτη εξαρτάται και από άλλους παράγοντες, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις και το οργανωτικό κλίμα ενός οργανισμού, οι αξίες και οι νόρμες που επικρατούν, η ενδυνάμωση της μελών του οργανισμού, το διαφορετικό τύπο ηγεσίας (στυλ ηγεσίας) που υιοθετεί ο διευθυντής του οργανισμού και ένα σύνολο από παράγοντες έξω από τον οργανισμό, κοινωνικούς πολιτιστικούς, οικονομικούς, οι οποίοι συνθέτουν το χώρο που θα αναπτυχθεί και θα επιβιώσει ο οργανισμός. Οι πιο σύγχρονες θεωρίες που αναπτύχθηκαν, όμως, βασίζονται στη σχέση μεταξύ του ηγετικού στυλ και της κουλτούρας ενός οργανισμού (transformational leadership) και κυρίως όταν πρόκειται για μια εκπαιδευτική μονάδα. (Κυθραιώτης, οπ. α. Πασιαρδής, 2015).

## 1.6 Ηγεσία και Εκπαίδευση

Όπως αναφέρθηκε προηγούμενα, το σχολείο είναι ένας διοικητικός θεσμός και διαθέτει έντονα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά. Το σχολείο επίσης, αποτελεί ένα κοινωνικό θεσμό με έντονη παρουσία στο επίπεδο της τοπικής αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας και διαμορφώνεται ανάλογα με την πολιτιστική, γεωγραφική και οικονομική κατάσταση της εκάστοτε κοινωνίας. Επίσης, σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης σε όλη την Ευρώπη διαφαίνονται οι ανάγκες για δημόσια διαχείριση, διαφάνεια και αποτελεσματική λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων, καθώς και ορθολογική και αποδοτική διαχείριση των διατιθέμενων πόρων, ανθρώπινων και υλικών.

Επιπλέον, οι ραγδαίες αλλαγές<sup>9</sup> σε παγκόσμιο επίπεδο οδηγούν αρκετές χώρες σε μεταρρυθμίσεις των εκπαιδευτικών συστημάτων τους. Η σχολική ηγεσία αποτελεί προτεραιότητα αυτών των μεταρρυθμίσεων. Η διοίκηση σήμερα αποτελεί πεδίο δοκιμασίας παραδοσιακών αρχών και πρακτικών και το θέμα της ηγεσίας στην εκπαιδευτική διοίκηση απασχολεί τους ερευνητές και βρίσκεται στο κέντρο των περισσότερων εκπαιδευτικών συστημάτων (Καραγιάννης, 2014). Ειδικότερα οι έρευνες για την εκπαιδευτική ηγεσία έχουν αναδείξει τη σημασία και το ρόλο του σχολικού ηγέτη στην αποτελεσματικότητα και στη βελτίωση του σχολείου. Επίσης, τα αποτελέσματα των ίδιων ερευνών ανέδειξαν ότι η ηγεσία είναι μια πολυεπίπεδη έννοια και ότι μπορεί να επηρεάζει τις μεταβλητές που επιδρούν στα σχολεία και τους μαθητές.

Επιπρόσθετα, στη σημερινή εποχή, όπου η αλματώδης και η συνεχής αύξηση της γνώσης και της πληροφορίας απαξιώνει και αμφισβητεί τις παρεχόμενες γνώσεις που προσφέρει το σχολείο, καλούνται τα στελέχη-ηγέτες της εκπαίδευσης έχοντας κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της κοινωνίας της γνώσης, της πληροφορίας και της πολυπολιτισμικότητας.

Παρά το ότι διεθνώς, έχουν υπάρξει πολλές έρευνες για το θέμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας, τις τελευταίες δύο ή τρεις δεκαετίες το θέμα δεν έχει ακόμα επαρκώς θεωρητικά αποσαφηνιστεί (Pont, Nusche, Moorman, 2008). Ιδιαίτερα στη

---

<sup>9</sup> Οι σύγχρονες κοινωνίες χαρακτηρίζονται από μεγάλες διαφοροποιήσεις σε ότι αφορά την εθνική καταγωγή των πολιτών, το χρώμα του δέρματός τους, το γλωσσικό υπόβαθρο, τις θρησκευτικές πεποιθήσεις, τις φυσικές και πνευματικές ικανότητες.



χώρα μας οι σχετικές έρευνες είναι περιορισμένες και ακόμα, ο αριθμός των πανεπιστημίων, στα οποία η εκπαιδευτική ηγεσία διδάσκεται ως προπτυχιακό ή μεταπτυχιακό μάθημα, είναι επίσης περιορισμένος.

Τα τελευταία τρία χρόνια το θέμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας τέθηκε σε τρία συνέδρια<sup>10</sup> που έλαβαν χώρα στην Ελλάδα για τη σχολική ηγεσία με διεθνή συμμετοχή. Παρατηρείται μια κινητικότητα πανελλαδικά για την εκπαιδευτική ηγεσία τα τελευταία χρόνια. Παρόλα αυτά όμως, ο δρόμος για την επαρκή θεωρητική, μεθοδολογική και πρακτική αποσαφήνιση των προσεγγίσεων της εκπαιδευτικής ηγεσίας φαίνεται ακόμα μακρύς (Μπαγάκης, 2017).

### **1.6.1 Η έννοια της ηγεσίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας**

Σε μια σχολική μονάδα την ηγεσία ασκεί ο διευθυντής του σχολείου, γεγονός που όπως αναφέρθηκε προηγούμενα έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια. Επίσης, παρατηρείται μια εξελικτική πορεία<sup>11</sup>, που αρχίζει από τον ηγέτη διευθυντή ως μάνατζερ, μεταξύ των δεκαετιών 1920 και 1970, ο οποίος εφαρμόζε και συμμορφωνόταν με τις αλλαγές που προέρχονταν από εξωτερικούς παράγοντες και όχι από τους ίδιους τους μαθητές του και τις ανάγκες της σχολικής του μονάδας. Η αδυναμία αυτή οδήγησε στην ανάπτυξη του παιδαγωγικού ηγέτη, κατά τη δεκαετία του 1980, ο οποίος είχε το βασικό ρόλο στην βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας στο σχολείο του, αλλά δυσκολευόταν να προσαρμόσει το σχολείο του στις νέες εκπαιδευτικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις.

Έτσι, κατά τη δεκαετία του 1990, όπου σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές στα εκπαιδευτικά συστήματα στο πλαίσιο αποκέντρωσης σε αποφάσεις που αφορούν στο αναλυτικό πρόγραμμα, στη διδασκαλία και στη μάθηση, στην ενίσχυση του ρόλου των εκπαιδευτικών και των γονέων, αναδύθηκε ο ρόλος του μετασχηματιστικού

---

<sup>10</sup> Τον Μάιο του 2015 πραγματοποιήθηκε διεθνές συνέδριο για τη σχολική ηγεσία από το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (ΙΤΕ) στο Ηράκλειο Κρήτης στο Πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Προγράμματος European Policy Network of School Leadership (EPNoSL). Τον Νοέμβριο του 2017 πραγματοποιήθηκε συνέδριο για την εκπαιδευτική ηγεσία στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας με διεθνή συμμετοχή και τον Μάρτιο του 2018 πραγματοποιήθηκε ακόμα ένα συνέδριο για την εκπαιδευτική ηγεσία στο Πανεπιστήμιο Πατρών (με τίτλο «Ηγεσία στην Εκπαίδευση») με επίσης διεθνή συμμετοχή.

<sup>11</sup> Η έννοια της ηγεσίας του διευθυντή έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια, όπως υποστηρίζουν οι Hallinger&Heck (1996, 1998), οι οποίοι ανέλυσαν το ρόλο του διευθυντή στο αμερικάνικο εκπαιδευτικό σύστημα.

ηγέτη, ο οποίος εκτός από τους διευθυντές περιλαμβάνει και τους εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής-ηγέτης δηλαδή θα πρέπει να είναι σε θέση να μετασχηματίζει το σχολείο του, αλλάζοντας τους στόχους, όταν είναι απαραίτητο, να εμπνέει τους υφισταμένους του εκπαιδευτικούς, και να εργάζεται για τη δημιουργία μιας κουλτούρας με επίκεντρο τον μαθητή και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου του (Κυθραιώτης, οπ. α. Πασιαρδής, 2015)

Το ζητούμενο, δηλαδή και εδώ είναι η αποτελεσματική σχολική ηγεσία. Έτσι, σύμφωνα με τις κύριες τάσεις γύρω από την εκπαιδευτική ηγεσία και την τυπολογία του MacBeath (2003), σχετικά με το πολύπλοκο τοπίο της Ηγεσίας στην Εκπαίδευση, σήμερα δίνεται έμφαση στην Ηγεσία παρά στην διοίκηση ή στη διαχείριση, στην **ηγεσία του μετασχηματισμού (transformational)** παρά στην ηγεσία της συναλλαγής (transactional) (του «πάρε – δώσε» μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου), στην **συμμετοχική ηγεσία (collaborative)** παρά στην ατομική, στην **παιδαγωγική ηγεσία (learning-centered)**, που δίνει έμφαση στην ποιότητα και στη βελτίωση της διδασκαλίας και μάθησης, στην **κατανεμημένη ηγεσία (distributed)**, που ενθαρρύνει την εμπλοκή των εκπαιδευτικών και την ανάληψη ηγετικών ρόλων από αυτούς σε όλες τις δραστηριότητες του σχολείου, προωθώντας έτσι ένα κλίμα συνεργατικής κουλτούρας και βελτίωσης του σχολείου και τέλος, στην **εκπαιδευτική καθοδηγητική ηγεσία, (instructional)** όπου στηρίζει, υποβοηθά και διευκολύνει το έργο των σχολικών μονάδων, που είναι η διδασκαλία και η μάθηση (MacBeath, 2003).

Συγκεντρώνοντας και προσεγγίζοντας τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά ο Διευθυντής-Ηγέτης του σχολείου φροντίζει για την εφαρμογή των νόμων και για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, προωθεί τις αλλαγές και τις καινοτομίες, δίνει λύσεις στα προβλήματα, επικοινωνεί για το σχολείο με το εξωτερικό περιβάλλον δηλαδή συλλόγους, γονείς, κοινότητα, συμβούλους και διευκολύνει το βασικό έργο των σχολικών μονάδων, δηλαδή, της διδασκαλίας και της μάθησης, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στον παιδαγωγικό τομέα υποβιβάζοντας το διοικητικό οργανωτικό. Ο Ηγέτης αυτός επικεντρώνει το ενδιαφέρον τόσο στον καθορισμό της αποστολής του σχολείου και στη διαχείριση του εκπαιδευτικού προγράμματος όσο και στη βελτίωση του σχολικού κλίματος και της αποτελεσματικότητας του σχολείου (Κυθραιώτης, οπ. αναφ. στο Πασιαρδής, 2015) .

## **1.7 Ο ρόλος του διευθυντή – ηγέτη στην εισαγωγή και εφαρμογή της εκπαιδευτικής καινοτομίας**

Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, ως ο κύριος υπεύθυνος για τη λειτουργία της, διαδραματίζει το βασικότερο ρόλο στην προσπάθεια εισαγωγής και εφαρμογής των εκπαιδευτικών καινοτομιών (Fullan, 2001). Ο διευθυντής ξεπερνώντας τις παραδοσιακές καταστάσεις διαχείρισης και διεκπεραίωσης των εκπαιδευτικών θεμάτων, θα πρέπει να αναδειχθεί σε καθοδηγητής και παρακινητή της μετάβασης και σε ηγέτη ο οποίος φέρει αλλαγές και καινοτομίες στο σχολείο του, προσαρμόζοντάς τες στις σύγχρονες καταστάσεις και ανάγκες (Πασιαρδής, 2004).

Σε όλα τα στάδια εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών σε μια σχολική μονάδα, ο διευθυντής, είναι αυτός που πρώτος θα πρέπει να εξετάσει τις διαφορές ανάμεσα στο παλιό και στο νέο, να αναπτύξει νέες ιδέες, στάσεις και συμπεριφορές και να λειτουργήσει ως πρότυπο ή ως διευκολυντής για τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας (Ράπτης, 2006).

Επίσης, ο διευθυντής του σχολείου, στη προσπάθειά του να μεταδώσει το όραμα και τους στόχους του σχολείου, καλείται ως ηγέτης, να αντιληφθεί και να διαχειρισθεί τις δυνάμεις που θα αντισταθούν στην εισαγωγή της αλλαγής, καθώς κάθε νεωτερισμός δημιουργεί ένα βαθμό ανασφάλειας και αβεβαιότητας ως προς τα αποτελέσματά του και την επιτυχία του. Οφείλει, λοιπόν, να εξισορροπήσει τις καταστάσεις, ως καθοδηγητής και να εμπνεύσει τους εκπαιδευτικούς και να τους πείσει για τα προσωπικά οφέλη που επιφέρει η αλλαγή, ώστε να δεχθούν και να υποστηρίξουν την εφαρμογή των καινοτομιών, καθώς όπως υποστηρίζει ο Fullan (1982), δεν νοείται εκπαιδευτική αλλαγή χωρίς αυτή να προβλέπει την βελτίωση της ζωής των εκπαιδευτικών (Παπακωνσταντίνου, 2014, Ράπτης, 2006).

Ο διευθυντής, αναλαμβάνει, λοιπόν, ένα ρόλο σύνθετο, αφού καλείται, πέρα από τα καθήκοντα της εκπαιδευτικής διοίκησης, να αναλάβει καινοτόμες πρωτοβουλίες, να προωθήσει την καινοτομία και να πείσει τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του για τα οφέλη της και την επιτυχία της. Παρατηρείται, βέβαια, κατά την περίοδο της αλλαγής, να αυξάνονται οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες της σχολικής ηγεσίας. Ο διευθυντής-ηγέτης εκτός από τις καθημερινές οργανωτικές ασχολίες του, όπως η διαχείριση των πόρων, η ασφάλεια των μαθητών και του σχολικού περιβάλλοντος και η οργανωτική δομή του σχολείου, έχει και την ευθύνη της

διαδικασίας της αλλαγής (Ράπτης, 2006). Τόσο οι γνωστικές οργανωτικές και καθοδηγητικές ικανότητες ενός διευθυντή, όσο και η χαρισματικότητά του, η αυτοπεποίθησή του και η αντοχή του στις πιέσεις αποτελούν το κλειδί για την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής και τη εφαρμογή της καινοτομίας (Παπακωνσταντίνου, 2014).

Ο Μπαρούτας (2009) επισημαίνει ότι ο καλός ηγέτης έχει την ικανότητα να μεταδώσει το όραμα στους συναδέλφους του, στους μαθητές του και στους γονείς και είναι σε θέση να επιλύει ουσιαστικά τα προβλήματα της σχολικής μονάδας χρησιμοποιώντας καινοτόμες και αποτελεσματικές πρακτικές.

### **1.8 Μοντέλα ηγεσίας σχετικά με την καινοτομία**

Τις τελευταίες δεκαετίες, όσο αφορά την αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία, οι έρευνες επικεντρώθηκαν μεταξύ της ηγεσίας της συναλλαγής και της ηγεσίας του μετασχηματισμού. Για την ηγεσία της συναλλαγής ασχολήθηκαν στις χώρες κυρίως όπου στα εκπαιδευτικά τους συστήματα επικρατεί ο συγκεντρωτισμός, ο έλεγχος και οι εντολές δίνονται από πάνω προς τα κάτω. Αντίθετα, για την ηγεσία του μετασχηματισμού ασχολήθηκαν στις χώρες όπου υιοθετούνται αποκεντρωτικά συστήματα εκπαιδευτικής διοίκησης. Επίσης, οι σύγχρονες θεωρίες προσέγγισης της εκπαιδευτικής ηγεσίας περιλαμβάνουν και τις θεωρίες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της κατανεμημένης ηγεσίας, της ηθικής και της παιδαγωγικής (Κυθραιώτης, οπ. α. στο Πασιαρδής, 2015).

Στα συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα οι καινοτομίες που προτείνονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη εφαρμόζονται από τις σχολικές μονάδες στο πλαίσιο της παροχής εκπαίδευσης για όλους. Στα αποκεντρωτικά συστήματα εκπαίδευσης δίνεται η δυνατότητα στις σχολικές μονάδες να μπορούν να προσαρμόζουν τις εντολές του Υπουργείου στις ανάγκες και στις συνθήκες λειτουργίας και το κλίμα του σχολείου. Και σε αυτό το μοντέλο οι καινοτομίες σχεδιάζονται και προτείνονται από τα ανώτερα στελέχη της εκπαιδευτικής διοίκησης αλλά δεν παρεμβαίνουν στο επίπεδο της υλοποίησής τους, προσφέροντας σχετική αυτονομία στους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλία ως προς τον τρόπο εισαγωγής και εφαρμογής των προτεινόμενων καινοτομιών και αλλαγών.

Αναμφισβήτητα, είναι το ευνοϊκότερο σύστημα για την προώθηση των καινοτόμων δράσεων, όπου οι σχολικές μονάδες διαθέτουν αυτονομία και οι εκπαιδευτικοί αναπτύσσουν τον επαγγελματισμό τους, δύο από τις βασικότερες προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή των καινοτομιών στο σχολείο (Παπακωνσταντίνου, 2005).

Επιπλέον, ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει τις ικανότητες να επιλέγει τις κατάλληλες στρατηγικές για την αποτελεσματική εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στο σχολείο του. Να είναι σε θέση να γνωρίζει ότι η νέα ιδέα θα επιλύσει κάποια προβλήματα του σχολείου, να εξασφαλίζει ένα πλήρες οργανωτικό μοντέλο με περιγραφή των διαδικασιών εφαρμογής της καινοτομίας και στη συνέχεια θα πρέπει να την γνωστοποιήσει στους εκπαιδευτικούς και μέσα από μία συμμετοχική διαδικασία να καθοριστεί ο ρόλος του καθενός. Επίσης, ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να διασφαλίσει την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των διαδικασιών εφαρμογής της καινοτομίας κάνοντας τις απαραίτητες τροποποιήσεις της όλης διαδικασίας.

Σύμφωνα με τον MacBeath (2005), το μοντέλο ηγεσίας που ενθαρρύνει τη συνεργασία, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στο σχολείο είναι η κατανεμημένη ηγεσία. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα σχολεία είναι πιο αποτελεσματικά, όταν κατανέμουν την ηγεσία τους, μοιράζουν δηλαδή τις ευθύνες και την εξουσία σε διάφορα άτομα ή ομάδες. Η θεωρία αυτή βασίζεται στην παραδοχή ότι ένα άτομο θα πρέπει να έχει ευθύνες για να προωθήσει την αλλαγή και δίνει έμφαση στη συμμετοχή όλου του προσωπικού του σχολείου.

Κατά συνέπεια, το μοντέλο αυτό ηγεσίας ενθαρρύνει την εμπλοκή των εκπαιδευτικών και την ανάληψη ηγετικών ρόλων από αυτούς σε όλες τις δραστηριότητες του σχολείου, προσφέροντάς τους ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και προωθώντας ένα καλό επαγγελματικό κλίμα, ένα κλίμα συνεργατικής κουλτούρας και βελτίωσης του σχολείου. Άλλωστε, χαρακτηριστικά του διευθυντή της καινοτομικότητας, όπως είναι η εισαγωγή και εφαρμογή νέων ιδεών και προσανατολισμών στην επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν και ο άμεσος χειρισμός τους, η ενθάρρυνση όλων και η δημιουργία κλίματος συνεργασίας, αυτοσεβασμού και αλληλοβοήθειας, η διατήρηση του οράματος της αλλαγής, η τροποποίηση των διαδικασιών και η παρακολούθηση της προόδου αποτελούν τα βασικότερα στοιχεία του καθοδηγητικού ηγέτη. Αναμφισβήτητα, είναι ένα μοντέλο

που συμβάλλει στην εισαγωγή, εφαρμογή και διάχυση καινοτόμων προγραμμάτων στη σχολική μονάδα (Κυθραιώτης, οπ. Πασιαρδής, 2015).

### **1.9 Σχολική ηγεσία και καινοτόμες δράσεις στην Ελλάδα**

Το εκπαιδευτικό σχολικό σύστημα της Ελλάδας είναι συγκεντρωτικό, με ιεραρχικές σχέσεις και πολυνομία. Δεν υπάρχουν αρμοδιότητες διοίκησης σε σχολικό επίπεδο και έτσι οι διευθυντές των σχολείων, υπεύθυνοι για την οργάνωση και λειτουργία του σχολείου, εκτελούν εντολές του Υπουργείου Παιδείας, έχοντας ένα ρόλο διεκπεραιωτή.

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πολύ λίγα περιθώρια αυτονομίας έχει στο έργο του. Ωστόσο, έχοντας βασικές δεξιότητες, υποδέχεται κριτικά την κεντρική εκπαιδευτική πολιτική και συνδιαμορφώνει με το σύλλογο διδασκόντων την εσωτερική πολιτική της σχολικής του μονάδας, εξυπηρετώντας τόσο τις ανάγκες των μαθητών για διδασκαλία, μάθηση και διαπαιδαγώγηση, όσο και τις ποικίλες απαιτήσεις που προκύπτουν από το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον της περιοχής.

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ο διευθυντής καλείται να υλοποιήσει μια καινοτομία, η οποία έχει σχεδιαστεί από άλλους και σπάνια οι δομές της εκπαιδευτικής διοίκησης θα δώσουν την ευκαιρία στον διευθυντή να αναλάβει ο ίδιος καινοτόμες πρωτοβουλίες. Παρόλα αυτά όμως, είναι αυτός που θα πρέπει να ενημερώσει το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου για τις αλλαγές και να ενδιαφερθεί για την επιτυχή μετάβαση της αλλαγής. Είναι αυτός που οφείλει να επικοινωνήσει τόσο με το εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου (δάσκαλοι, μαθητές) όσο και με το εξωτερικό (τοπική κοινωνία), να διαχειρισθεί τυχόν συγκρούσεις, να παρακινήσει το εκπαιδευτικό προσωπικό και να εφαρμόσει ανάλογα το κατάλληλο ηγετικό στυλ με στόχο την επιτυχή μετάβαση της αλλαγής και τη διάχυση της καινοτομίας (Ράπτης, 2006).

Αναμφισβήτητα, βασική προτεραιότητα των διευθυντών αποτελεί ιεραρχικά η βελτίωση του σχολείου στον τομέα της μάθησης, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων και το άνοιγμα στην τοπική κοινωνία. Η ελληνική κοινωνία δεν έχει την κουλτούρα της συνεργασίας με το σχολείο και διακατέχεται από στερεοτυπικές αντιλήψεις για την εργασία των εκπαιδευτικών και το ρόλο του σχολείου. Οι πολιτικές ηγεσίες δεν

είναι άμοιρες ευθυνών για αυτή την κατάσταση, γιατί όπως σωστά τονίζει ο καθηγητής Μπαγάκης στο ραδιοφωνικό σταθμό «στο κόκκινο» (17-12-2015)<sup>12</sup>, στον διάλογο για την παιδεία πρέπει να συμμετέχουν όσοι αποτελούν τη «φωνή» της εκπαίδευσης και όχι «οι εμφανιζόμενοι ως γνώστες επί παντός επιστητού».

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, όπως αναφέρθηκε προηγούμενα, έχει συνδεθεί με την σχολική αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση του σχολείου. Παρόλα αυτά η συμμετοχή είναι περισσότερο μια λειτουργία παρά ένας ρόλος (Leithwood & Riehl, 2003). Η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων είναι αναγκαία συνθήκη προκειμένου το σχολείο να είναι δημιουργικός και αρμονικός οργανισμός, όμως, όπως τονίζει ο Bush (2003, όπ. αναφ. στο Ν. Ράπτης και Χ. Βιτσιλάκη 2007) πολλές φορές η συναδελφικότητα είναι ένα φευγαλέο ιδεώδες.

Ως πρώτη προτεραιότητα οι περισσότεροι διευθυντές έχουν θέσει τη δημιουργία συνθηκών μάθησης. Η μάθηση όμως δεν μπορεί να είναι ατομική διαδρομή χωρίς πυξίδα και προσανατολισμό, ούτε τυχαίες και σπασμωδικές κινήσεις σε ένα θολό τοπίο. Απαιτεί τη στοχευμένη και από κοινού δράση όλων των εμπλεκομένων, μαθητών, καθηγητών, γονέων. Δηλαδή, απαιτεί μια κουλτούρα μάθησης όπου «οι εκπαιδευτικοί βλέπουν τον εαυτό τους ως δια βίου μαθητές, συμπεριφέρονται ως μαθητές και διερευνούν με τους συναδέλφους και τους μαθητές τους τι είναι μάθηση και πώς θα φθάσουν καλύτερα σ' αυτήν» (MacBeath, Frost, Moos, Portin, 2003, όπ. αναφ. στο Γ. Μπαγάκης, 2007). Η δυσκολία εφαρμογής του εγχειρήματος έγκειται στην αδυναμία δημιουργίας ενός habitus, το οποίο δεν θα στηρίζεται στην ελεύθερη βούληση ούτε θα καθορίζεται από τις δομές αλλά θα είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης και διαχρονικής διαπλοκής (Bourdieu, 1984).

Συνοψίζοντας, ο διευθυντής σε μια σχολική μονάδα θεωρείται ηγέτης και πυξίδα του Οργανισμού, όπου καλύπτει πολλαπλούς ρόλους. Το ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη, του καθοδηγητικού, του μετασχηματιστικού, του εμπνευστή και διαμεσολαβητή. Οι συνδυασμοί αυτοί των μοντέλων ηγεσίας και διοίκησης βασίζονται στην αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία κι όχι στην τυπική τήρηση των νόμων και στην τυπική άσκηση της διευθυντικής εξουσίας. Τα μοντέλα αυτά ηγεσίας

---

<sup>12</sup> Μπαγάκης, Γ. Σχολική εκπαίδευση και εθνικός διάλογος για τη παιδεία. (Στο Κόκκινο, 17-12-2015) <http://www.stokokkino.gr/article/100000000021821/>

εφαρμόζουν στρατηγικές παρακίνησης, ενθάρρυνσης και έμπνευσης των εκπαιδευτικών, αλλάζουν την κουλτούρα του σχολείου, ώστε να γίνεται περισσότερο δημιουργική και διαμορφώνουν θετικό κλίμα στο σχολείο. Έτσι, οι μαθητές ενθαρρύνονται και παρακινούνται να ακολουθούν τον εσωτερικό κανονισμό του σχολείου, οι νέοι εκπαιδευτικοί παρακινούνται και εμπνέονται και οι εκπαιδευτικοί που βρίσκονται στο τέλος της καριέρας τους ή οι «δύστροποι» χαρακτήρες συνεργάζονται και εκτελούν τα καθήκοντά τους με επαγγελματισμό.

Ο σχολικός ηγέτης, τέλος, ακολουθεί τις απαιτήσεις της κάθε εποχής σε ένα αντικείμενο που συνεχώς μεταβάλλεται, είναι πολυπλοκότατο και ποιεί ήθη, αξίες, δίνει κατευθύνσεις και διαμορφώνει χαρακτήρες και πορείες ζωής για μαθητές, δασκάλους, παιδιά, γονείς.

Αδιαμφισβήτητα η ενσωμάτωση καινοτόμων πρακτικών σε μια σχολική μονάδα προσθέτει ένα πνεύμα αλλαγής. Οι αλλαγές συμβαδίζουν με την κοινωνική πραγματικότητα που διέπει την κάθε χρονική περίοδο. Τα σχολεία και γενικότερα οι μονάδες εκπαίδευσης αποτελούν συστήματα αλλαγής καθώς προετοιμάζουν ανθρώπους με δεξιότητες και προσόντα που θα είναι χρήσιμοι μελλοντικά. Σίγουρα είναι δύσκολο για όλους να συμβαδίζουν πάντα με τις αλλαγές ιδιαίτερα όταν οι αλλαγές γίνονται ταχύτατα ωστόσο ως ενεργά μέλη του εκπαιδευτικού συστήματος χρειάζεται να έχουμε τη διάθεση για εργασία και συνεργασία, διάθεση για καινοτομία και εξερεύνηση και όταν αυτά συμπορεύονται με τις αλλαγές της εποχής τότε μόνο θετικά αποτελέσματα μπορούν να επιφέρουν.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

#### Εισαγωγή

Οι έρευνες σχετικά με τον σχολικό διευθυντή και την καινοτομία έχουν αναδείξει δύο μεγάλες κατηγορίες: α) τις έρευνες που αφορούν το ρόλο της ηγεσίας στην προώθηση της καινοτομίας στις σχολικές μονάδες γενικά και β) τις έρευνες που αφορούν το ρόλο της ηγεσίας στην προώθηση συγκεκριμένου τύπου καινοτομιών (π.χ. εισαγωγή των ΤΠΕ) στις σχολικές μονάδες. Η καθεμία από αυτές τις δυο κατηγορίες ερευνών επισκοπείται στις αντίστοιχες δυο πρώτες ενότητες του παρόντος κεφαλαίου. Η τρίτη ενότητα του κεφαλαίου επιχειρεί μια σύνθεση της εικόνας που προκύπτει αναφορικά με τα βασικά συμπεράσματα των δυο κατηγοριών ερευνών.

#### 2.1 Έρευνες σχετικές με την ηγεσία και την καινοτομία γενικά

Η Järpinnen (2017) μελέτησε τις εντάσεις που μπορεί να προκύψουν στη διάρκεια εξωτερικών και εσωτερικών αλλαγών και πώς μπορεί να ανταποκριθεί η εκπαιδευτική ηγεσία μέσα από τη συνεργασία. Ειδικότερα, η έρευνα αφορούσε εξωτερικές αλλαγές εκπαιδευτικών οργανισμών, όπως οι συγχωνεύσεις, που μπορούν να προκαλέσουν εντάσεις και επακόλουθες εσωτερικές αλλαγές, όπως παιδαγωγικά καινοτόμα projekt. Το κύριο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε την ανίχνευση και την περιγραφή της ηγετικής δυναμικής σε αυτές τις καταστάσεις έντασης. Ένα δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τις οργανωτικές διαδικασίες λήψης νοήματος σε μικρο-επίπεδο, που βοηθούν στην αποκάλυψη αυτής της δυναμικής.

Η έρευνα βασίστηκε σε δεδομένα δύο οργανισμών, που είχαν υποστεί εξωτερική αλλαγή ως αποτέλεσμα συγχώνευσης και ξεκίνησαν μακροπρόθεσμα καινοτόμα έργα. Χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο συνεργατικής ηγεσίας TenKeys, το οποίο κατασκεύασε η ερευνήτρια και εφάρμοσε σε ένα δείγμα τριών ομάδων ηγεσίας στους δύο εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Ο πρώτος οργανισμός αντιστοιχεί σε επαγγελματικό εκπαιδευτήριο 4000-5000 σπουδαστών και ο δεύτερος σε μια σχολή επιχειρήσεων 7000 σπουδαστών. Το δείγμα των τριών ομάδων ηγεσίας επιλέχθηκε με την τεχνική της βολικής δειγματοληψίας. Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν μέσω ποιοτικής ανάλυσης περιεχομένου και μέσω του πειραματικού μοντέλου TenKeys και

αναλύθηκαν βάσει της θεμελιωμένης θεωρίας. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν στις εξής τρεις φάσεις των καινοτόμων έργων: 1) Προετοιμασία του σχεδίου, 2) Υλοποίηση καινοτόμου έργου, 3) Ολοκλήρωση καινοτομίας.

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχουν υποκείμενες δυναμικές στους δύο εκπαιδευτικούς οργανισμούς σε καταστάσεις αλλαγής, οι οποίες συμβαίνουν μέσα από μικροδιαδικασίες, που είναι η πηγή της πραγματικής αλλαγής, αλλά είναι πολύ δύσκολο να διερευνηθούν. Σίγουρα το νόημα που αποδίδεται κάθε φορά στην διαδικασία της αλλαγής είναι κρίσιμο γι' αυτή καθαυτή την αλλαγή και συνδέεται με τις ηγετικές ικανότητες της ιθύνουσας ομάδας. Τέλος, η κατανόηση της δυναμικής της ηγεσίας μπορεί να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς να ανταποκριθούν σε πιθανές εντάσεις, που προκαλούνται από εξωτερικές και εσωτερικές αλλαγές και συνακόλουθα να υποστηρίξει, έστω έμμεσα, τις μαθησιακές διαδικασίες των σπουδαστών.

Οι Gil, Rodrigo-Moya & Morcillo-Bellido (2018) ερεύνησαν από την πλευρά των ηγετικών ομάδων την επιρροή που έχει η ηγεσία στην κουλτούρα και την οργανική δομή και πως αυτά τα δύο επιδρούν στην ικανότητα για εκπαιδευτική καινοτομία. Η μελέτη διεξήχθη σε 17 δημόσια σχολεία στην επαρχία της Βαλένθια, που επιλέχθηκαν με την τεχνική της βολικής δειγματοληψίας. Χρησιμοποιήθηκε δείγμα 116 μελών της σχολικής διοίκησης (το 33,6% ήταν διευθυντές και το 66,4% επικεφαλείς τμήματος, που εργάζονταν στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση).

Στην έρευνα αυτή χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μεθοδολογία, μέσω ενός ερωτηματολογίου ως εργαλείου συλλογής δεδομένων, που αφορούσε ορισμένα χαρακτηριστικά των οργανισμών που μελετήθηκαν. Η μέτρηση των τεσσάρων μεταβλητών (ικανότητα καινοτομίας, ηγεσία, κουλτούρα, δομή) έγινε με μια κλίμακα Likert επτά σημείων. Η ικανότητα καινοτομίας μετρήθηκε μέσω τριών στοιχείων, όπως και η μετασχηματιστική ηγεσία. Η κουλτούρα μετρήθηκε μέσω επτά στοιχείων και η δομή μέσω έξι στοιχείων (λήψη αποφάσεων, ενίσχυση ατόμων, αποτελεσματική επικοινωνία, αποτελεσματική μεταβίβαση γνώσης κ.α.).

Τα ευρήματα έδειξαν ότι η βιωσιμότητα οποιασδήποτε καινοτομίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προθυμία των εκπαιδευτικών να αλλάξουν τη συμπεριφορά

τους σε σχέση με το διδακτικό τους έργο. Το έργο της ηγεσίας είναι θεμελιώδες για την ανάπτυξη συμπεριφορών αλλαγής και καινοτομίας και προωθεί τις πρωτοβουλίες καινοτομίας ειδικά όταν η ασκούμενη ηγεσία είναι μετασχηματιστική. Οι ηγέτες μπορούν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία κατάλληλου μαθησιακού περιβάλλοντος, να βελτιώνουν την οργανωτική κουλτούρα και να εμπλέκουν τους εκπαιδευτικούς, διευκολύνοντας τη συνεργασία, την ικανότητα καινοτομίας και την δομή μιας σχολικής μονάδας. Με βάση αυτά τα ευρήματα επιβεβαιώθηκε η υπόθεση της έρευνας ότι η ηγεσία επιδρά στην κουλτούρα και τη δομή και αυτά τα δύο με τη σειρά τους στην ικανότητα καινοτομίας του σχολείου.

Οι Esfahani & Pour (2013) ερεύνησαν κατά πόσο ορισμένα χαρακτηριστικά των σχολικών διευθυντών τα οποία σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα έχουν επιπτώσεις στην καινοτομικότητα ενός σχολικού οργανισμού. Ως τέτοια χαρακτηριστικά στο πλαίσιο της εν λόγω έρευνας νοούνται η δημιουργικότητα, το ρίσκο, η αναζήτηση προκλήσεων και η ανοχή. Οι ερευνητές υπέθεσαν ότι οι σχολικοί διευθυντές που κατέχουν αυτά τα χαρακτηριστικά σε μεγαλύτερο βαθμό έχουν σχολεία περισσότερο προσανατολισμένα στην καινοτομία. Χρησιμοποίησαν ως μεθοδολογική προσέγγιση την ποσοτική έρευνα και συγκεκριμένα την αιτιολογική – συγκριτική για την σχολική περίοδο 2010-2011. Ο πληθυσμός αυτής της μελέτης αποτελούνταν από διευθυντές και δασκάλους της 2ης, 6ης και 9ης τάξης. Στην αρχή της μελέτης κλήθηκαν να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης των επιχειρηματικών τους χαρακτηριστικών 100 διευθυντές, από τους οποίους οι 40 κλήθηκαν επίσης να συμπληρώσουν ερωτηματολόγιο για την αξιολόγηση του βαθμού καινοτομικότητας των σχολείων τους. Τα ευρήματα έδειξαν ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά των σχολικών διευθυντών δεν είναι αυτά που δίνουν ώθηση στην καινοτομία. Ωστόσο συσχετίζονται θετικά με την καινοτομικότητα των σχολικών μονάδων εκείνα τα χαρακτηριστικά που αφορούν την επιχειρηματικότητα.

Οι Durand, Lawson & Campbell Wilcox (2016) μελέτησαν στο πλαίσιο μιας ευρύτερης έρευνας την εφαρμογή του προγράμματος Agents Reform Agenda στη Νέα Υόρκη, μέσω των διευθυντών και των εκπαιδευτικών. Διερεύνησαν συγκεκριμένα τις αποφάσεις και τις στρατηγικές αυτής της ομάδας αναφορικά με την εισαγωγή της καινοτομίας CCSS (Common Core State Standards) στα σχολεία τους. Ως δείγμα χρησιμοποιήθηκαν 9 δημοτικά σχολεία, έξι εκ των οποίων είχαν

υψηλότερες από το προβλεπόμενο επιδόσεις στο CCSS, δεδομένου του ποσοστού των οικονομικά μειονεκτούντων μαθητών. Οι επιδόσεις αφορούσαν την περίοδο 2012-2013. Η μεθοδολογία στην έρευνα των Durand, Lawson & Campbell Wilcox (2016) ουσιαστικά ήταν μεικτή και μέρος μιας πολλαπλής περιπτώσιολογικής μελέτης. Πραγματοποιήθηκαν μελέτες περίπτωσης και στα εννέα δημοτικά σχολεία. Τα έξι, με υψηλή απόδοση ονομάστηκαν «σχολεία που αποφέρουν κέρδη». Τα άλλα τρία με τυπικές αποδόσεις ονομάστηκαν «τυπικά». Τα δεδομένα συλλέγηκαν με ημιδομημένες συνεντεύξεις ανοικτών ερωτήσεων με τους σχολικούς διευθυντές και τους βοηθούς τους. Τα ευρήματα της μελέτης ήταν ότι οι σχολικοί ηγέτες των σχολείων που «αποφέρουν κέρδη» καθιέρωσαν προγράμματα και πολιτικές για την υλοποίηση και προσαρμογή του CCSS. Εφάρμοσαν προληπτική, μακροχρόνια, οργανωμένη, εμπνευσμένη ηγεσία, αλλά και προσαρμοστική ηγεσία. Πρόβλεψαν τις καινοτομίες και κινήθηκαν ευέλικτα για την υλοποίηση του προγράμματος, οπότε υπήρχε αμφίδρομη επικοινωνία, συνεργασία και εμπιστοσύνη. Αντίθετα, στα «τυπικά» σχολεία, η εφαρμογή του προγράμματος βασίστηκε στη συμμόρφωση, στην ακαμψία και στην εφαρμογή του με βάση τις οδηγίες από την κορυφή προς τα κάτω.

Οι Sitthisomjin, Somprach, Phuseeorn (2017) ερεύνησαν την επίδραση των παραγόντων καινοτόμου μάνατζμεντ στην υψηλή αποδοτικότητα των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ταϊλάνδη. Οι ερευνητές εξέτασαν τις άμεσες, έμμεσες και συνολικές επιδράσεις των σχετικών παραγόντων στην καινοτόμο διοίκηση. Ως μέθοδος χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μεθοδολογία και ως εργαλείο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο, 92 στοιχείων, που αξιολογήθηκε ως κατάλληλο και αξιόπιστο σύμφωνα με το δείκτη Cronbach Alpha. Με την τεχνική της πολλαπλής δειγματοληψίας επιλέχθηκαν 2400 συμμετέχοντες, συμπεριλαμβανομένων ενός σχολικού διευθυντή και δύο δασκάλων από κάθε ένα από τα 800 σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η καινοτόμος διοίκηση επιδρά θετικά στην αποδοτικότητα. Μεταβλητές με άμεση επίδραση ήταν η οργανωσιακή μάθηση, η μετασχηματιστική ηγεσία και η καινοτομία. Η μετασχηματιστική ηγεσία ειδικότερα είναι καθοριστική για την αποδοτικότητα του σχολείου. Αυξάνει την ικανότητα των εκπαιδευτικών, τους ενεργοποιεί στους σκοπούς και το όραμα του σχολείου, τους ωθεί στην επαγγελματική ανάπτυξη και στην καινοτομία. Θετικά στην απόδοση λειτουργεί και η οργανωσιακή μάθηση. Η

διαχείριση πόρων επιδρά στην οργανωσιακή μάθηση, στην καινοτομία και στην απόδοση, όπως και η καινοτομία.

## **2.2 Ο ρόλος της ηγεσίας σε συγκεκριμένες περιπτώσεις εισαγωγής καινοτομίας**

Στην έρευνά τους οι English & Ehrich (2015) θέλησαν να διερευνήσουν την υπόθεση ότι η καινοτομία στη θεωρία και στην πράξη της εκπαιδευτικής διοίκησης/ ηγεσίας είναι απίθανο να συμβεί εντός των υφιστάμενων doxa. Κατά τον Bourdieu τα doxa αποτελούν σύνολα πεποιθήσεων, το σωστό, κυρίαρχο όραμα, το οποίο επιβάλλεται σε οποιοδήποτε πεδίο, ένα εξ αυτών και η εκπαιδευτική ηγεσία. Οι ερευνητές για να διερευνήσουν αυτή την υπόθεση χρησιμοποίησαν ως μεθοδολογική προσέγγιση την εννοιολογική/λογική ανάλυση των αιτιών για τις οποίες το σημερινό μοντέλο που κυριαρχεί στην έρευνα και την πρακτική της ηγεσίας είναι ανεπαρκές. Χρησιμοποίησαν 1.027 διδακτορικές διατριβές στον τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας (ποσοτικής, ποιοτικής και μικτής μεθοδολογίας) της περιόδου 2006-2008, από πανεπιστήμια διαφόρων χωρών. Κυρίαρχο παράδειγμα ήταν ο θετικισμός/ εμπειρισμός. Καμία διατριβή δεν προσέγγισε την καινοτομία με την έννοια μιας απροσδόκητης «ανακάλυψης». Έτσι, τίθενται όρια από τις μεθόδους του συμπεριφορικού εμπειρισμού και της κοινωνικής επιστήμης, επιβάλλοντας μια «ορθοδοξία» στην προσέγγιση της ηγεσίας. Η διακοπή αυτού του εννοιολογικού και θεωρητικού πλαισίου είναι δύσκολη, καθώς ακολουθείται από οργανισμούς, επιστημονικά περιοδικά και άλλους μηχανισμούς. Οι English & Ehrich (2015) αντιπρότειναν μια άλλη λογική προερχόμενη από την τέχνη. Κατασκεύασαν έτσι μια μελέτη περίπτωσης και προσπάθησαν με το χορό να κατανοήσουν την κοινωνική και πολιτιστική πρακτική της ηγεσίας. Ασχολήθηκαν με τους καλλιτέχνες για να δουν πώς δημιουργούν τέχνη, πώς αντιμετωπίζουν τους περιορισμούς και πώς αγγίζουν τη γνώση. Βρέθηκαν πολλά παράλληλα ευρήματα μεταξύ του έργου των καλλιτεχνών και αυτού των σχολικών ηγετών. Και οι δύο ομάδες αναγνωρίζουν τη σημασία της ανάπτυξης καλών σχέσεων και της συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων, παρά το διαφορετικό πλαίσιο εργασίας τους. Έτσι, οι ερευνητές ανέδειξαν τη σημασία της επανασύνδεσης του συναισθήματος και του λόγου και τη σχέση εμπειρίας και γνώσης συν την μεταβαλλόμενη ικανότητα του επαγγελματία να ασχολείται με το περιβάλλον του.

Σε μια έρευνα τους οι Geijsel, Sleegers, Leithwood & Jantzi (2003) εξέτασαν τα αποτελέσματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη δέσμευση των εκπαιδευτικών στην μεταρρύθμιση/αλλαγή του σχολείου και στην προσπάθεια που είναι διατεθειμένοι να αφιερώσουν για αυτές τις αλλαγές. Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν δύο συγκρίσιμα σύνολα ποσοτικών δεδομένων που συλλέγησαν από ερευνητικές ομάδες στον Καναδά και τις Κάτω Χώρες και αντιστοιχούν σε εκπαιδευτικούς σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Και οι δύο ομάδες διεξήγαγαν μελέτες μετασχηματιστικής ηγεσίας για περίπου δέκα χρόνια. Στην Ολλανδία ερωτήθηκαν, 1.347 εκπαιδευτικοί και στον Καναδά 1.444 εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η ολλανδική έρευνα περιελάμβανε 60 στοιχεία βαθμολογημένα σε 5 βάρη κλίμακα Likert και στον Καναδά 186 στοιχεία πενταβάθμιας κλίμακας. Και οι δύο μελέτες απευθύνονταν στα εξής σύνολα μεταβλητών:

1. Μετασχηματιστική Ηγεσία (βαθμός εμπλοκής εκπαιδευτικών στην ανάπτυξη οράματος και στόχων, βαθμός εμπειρίας εκπαιδευτικών, εκτίμηση ηγετών),
2. Δέσμευση των εκπαιδευτικών στην αλλαγή (αίσθημα αβεβαιότητας για τις ικανότητες να ανταποκριθούν στις πιέσεις της καινοτομίας, βαθμός της συνεργασίας και υποστήριξης),
3. Επιπλέον προσπάθεια (συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για την εισαγωγή καινοτομιών).

Τα ευρήματα μετά από τη σύγκριση των ολλανδικών και καναδικών δεδομένων κατέτειναν στο ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά στην αφοσίωση των εκπαιδευτικών και στην περαιτέρω προσπάθειά τους, που σχετίζεται με τις πεποιθήσεις ικανότητας των εκπαιδευτικών. Σημαντικά εμφανίζονται τα στοιχεία της οικοδόμησης οράματος και της πνευματικής διέγερσης. Τέλος, η μετασχηματιστική ηγεσία επηρέασε σημαντικά τους προσωπικούς στόχους, ενώ η οικοδόμηση οράματος προωθεί τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Οι Moolenaar, Daly, & Sleegers (2010) διεξήγαγαν μια έρευνα για το βαθμό κατά τον οποίο η θέση του διευθυντή στο κοινωνικό δίκτυο του σχολείου επηρεάζει τη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του καινοτόμου κλίματος των σχολείων και άρα ποιοι μηχανισμοί αλληλεπιδρούν με τη μετασχηματιστική ηγεσία για να προωθήσουν τη σχολική βελτίωση. Τα ερευνητικά ερωτήματα ήταν δύο:

1. Σε ποιο βαθμό η συμπεριφορά της μετασχηματιστικής ηγεσίας σχετίζεται με το καινοτόμο κλίμα του σχολείου
2. Σε ποιο βαθμό η θέση των διευθυντών στο κοινωνικό δίκτυο του σχολείου διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του σχολικού καινοτόμου κλίματος.

Οι ερευνητές διεξήγαγαν την έρευνα τους σε 51 σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στα νότια των Κάτω Χωρών. Ο μέσος αριθμός των μαθητών ανά σχολείο ήταν 213. Το δείγμα αποτέλεσαν 51 διευθυντές και 702 εκπαιδευτικοί. Η έρευνα ήταν ποσοτική και το ερωτηματολόγιο αφορούσε ερωτήσεις για το κοινωνικό δίκτυο σχετικά με τις συμβουλές σε εργασιακό και προσωπικό επίπεδο. Οι συμβουλές είναι σημαντικές για τη διάχυση γνώσεων και πληροφοριών και την ανάπτυξη καινοτομιών και με αυτές αποκτάται ο κοινωνικός έλεγχος. Για την μετασχηματιστική ηγεσία και το καινοτόμο κλίμα χρησιμοποιήθηκε 4βάθμια κλίμακα τύπου Likert. Για την εξέταση των σχέσεων χρησιμοποιήθηκαν αναλύσεις συσχέτισης και αναλύσεις πολυβάθμιας παλινδρόμησης. Τα ευρήματα έδειξαν ότι υπάρχει συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με το καινοτόμο κλίμα και η θέση του διευθυντή στο κοινωνικό δίκτυο του σχολείου σχετίζεται με το καινοτόμο κλίμα. Επιπλέον όσο περισσότερο οι διευθυντές παρέχουν επαγγελματικές και προσωπικές συμβουλές και όσο πιο στενά συνδέονταν με τους εκπαιδευτικούς, τόσο οι εκπαιδευτικοί είναι πιο πρόθυμοι να επενδύσουν στην αλλαγή και στη δημιουργία νέων γνώσεων και πρακτικών.

Σε μια έρευνα τους οι Sagnak, Kuruoz, Polat, & Soyly (2015) εξέτασαν το μεσολαβητικό ρόλο και το αποτέλεσμα της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του καινοτόμου κλίματος των σχολείων. Έθεσαν τα εξής ερωτήματα:

1. Υπάρχει σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και του καινοτόμου κλίματος;
2. Υπάρχει σχέση μεταξύ της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και του καινοτόμου κλίματος;
3. Η ψυχολογική ενδυνάμωση διαμεσολαβεί στη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του καινοτόμου κλίματος;

Με την τεχνική της τυχαίας δειγματοληψίας προέκυψε ένα δείγμα από 303 εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Εσκισεχίρ. Ως ερευνητικά εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν τρεις κλίμακες: κλίμακα μετασχηματιστικής ηγεσίας των Geijsel et al. (2009), με 15 στοιχεία πενταβάθμιας κλίμακας Likert, η προσαρμοσμένη κλίμακα ψυχολογικής ενδυνάμωσης του Spreitzer (1995) με 12 στοιχεία, και η προσαρμοσμένη κλίμακα για το καινοτόμο κλίμα των Bryk et al. (1999), με έξι στοιχεία. Οι Sagnak et al., (2015) κατέληξαν στα εξής ευρήματα:

Η μετασχηματιστική ηγεσία και η ψυχολογική ενδυνάμωση έχουν μια σημαντικά θετική σχέση, όπως και η ψυχολογική ενδυνάμωση με το καινοτόμο κλίμα. Η ανάλυση παλινδρόμησης κατέδειξε ότι υπάρχει μια επίσης σημαντική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας με το καινοτόμο κλίμα. Τέλος, η ψυχολογική ενδυνάμωση εν μέρει διαμεσολαβούσε στη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με το καινοτόμο κλίμα.

Στην έρευνά τους οι Athanasoula – Reppa, Makri – Botsari, Kounenou & Psycharis (2010) εξέτασαν πως η δημιουργικότητα των ηγετών βελτιώνει τις σχέσεις ανάμεσα στο σχολείο και στους γονείς του σχολείου μέσω της εφαρμογής καινοτομιών. Η μεθοδολογική προσέγγιση που επιλέχτηκε ήταν ποιοτική και ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη. Το δείγμα αποτελούνταν από έξι σχολικούς διευθυντές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (3 στην Ελλάδα και 3 στην Κύπρο) και 18 γονείς. Προκειμένου για την βελτίωση της επικοινωνίας με τους γονείς, οι διευθυντές των εν λόγω σχολείων αποφάσισαν να εισάγουν ΤΠΕ και μετά τη λήξη των μαθημάτων. Σε ένα χώρο πολλαπλών δραστηριοτήτων υπήρχαν διαθέσιμοι Η/Υ για γονείς, δασκάλους και μαθητές. Η διαπροσωπική επικοινωνία γινόταν μέσω τηλεφώνου και email, αλλά και μέσω επιστολών-προσκλήσεων. Αυτή η καινοτομία της δημιουργικής επικοινωνίας είχε το χαρακτήρα πειράματος διάρκειας τριών ετών και οι διευθυντές και οι γονείς συμμετείχαν εθελοντικά. Για τα ηλεκτρονικά μηνύματα και τις επιστολές χρησιμοποιήθηκε επιπλέον η ανάλυση περιεχομένου. Τα ευρήματα έδειξαν ότι για την καινοτομία της δημιουργικής επικοινωνίας, οι σχολικοί διευθυντές χρησιμοποίησαν τη συναισθηματική νοημοσύνη και την υποστήριξη στους γονείς, με αποτέλεσμα μια θεαματική συμμετοχή (50-95%) και αποδοχή του διευθυντή ως ηγέτη. Επιπλέον, οι άτυπες συναντήσεις οδήγησαν



στην καλύτερη επίλυση των προβλημάτων και στην αποδοχή του οράματος του οργανισμού, ενώ κανένας γονιός δεν αποκλείστηκε από τη σχολική ζωή.

Στην έρευνά τους οι Hauge & Norenes (2015) εξέτασαν την πρόσληψη και χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας έτσι όπως την οραματίζονται οι σχολικοί ηγέτες σε τρία υποδειγματικά σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Νορβηγία και πώς αξιοποιούν τα ψηφιακά εργαλεία στην καθημερινή τους ηγεσία και σχολική ανάπτυξη. Έθεσαν τα ερωτήματα:

- 1) Τι χαρακτηρίζει την ηγεσία στα υποδειγματικά σχολεία;
- 2) Τι ψηφιακά εργαλεία χρησιμοποιούν οι ηγέτες των σχολείων;
- 3) Ποιος ο ρόλος της τεχνολογίας στην αλλαγή και την ανάπτυξη στα σχολεία;

Η έρευνα ήταν ποιοτική και τα δεδομένα συλλέγησαν από συνεντεύξεις με τους σχολικούς ηγέτες και από αναλύσεις σχολικών εγγράφων και ιστοτόπων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι τα σχολεία χρησιμοποιούν το Web 2.0 για τη διδασκαλία και τη μάθηση ή ανοιχτές συνεργατικές τεχνολογικές πρακτικές, ενώ η ηγεσία λειτουργεί με βάση την ομάδα και τη διανομή των δραστηριοτήτων, στηριζόμενη στην τεχνολογική τεχνογνωσία. Έτσι, οι ΤΠΕ θεωρούνται φυσικό μέρος της ηγεσίας και της μάθησης, ενώ η επιτυχία οφείλεται στην ηγετική ομάδα και στην τεχνολογία.

Στην έρευνά τους οι Yuen, Law, Wong (2003) εξέτασαν τα θέματα ηγεσίας στην εφαρμογή των ΤΠΕ σε 18 σχολεία του Χονγκ Κόνγκ την περίοδο 1999-2000,. Ειδικότερα εξέτασαν εάν αυτή η πρακτική αλλαγής εξαρτάται από το όραμα των ηγετών και την κατανόηση του ρόλου των ΤΠΕ στο πρόγραμμα σπουδών, την κουλτούρα και τους στόχους του σχολείου. Επιλέχθηκαν επτά δημοτικά σχολεία και έντεκα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από έγγραφα για το ιστορικό του σχολείου, για τις στρατηγικές εφαρμογής ΤΠΕ, τους πόρους, αλλά και από παρατηρήσεις μαθημάτων, από συνεντεύξεις μαθητών, καθηγητών, μελών της ομάδας ΤΠΕ και του διευθυντή. Αυτά αναλύθηκαν με τη συγκριτική μέθοδο της θεμελιωμένης θεωρίας. Τα ευρήματα ήταν η ανεύρεση τριών μοντέλων διαχείρισης της αλλαγής, με βάση τη χρήση των ΤΠΕ. Η καινοτομία των ΤΠΕ επηρεάζεται από τους στόχους των σχολείων, την αντίληψη για τον ρόλο των ΤΠΕ στην εκπαίδευση, την κατανόηση της διδασκαλίας και της μάθησης, τη σχολική

κουλτούρα και την ηγεσία, ενώ οι ΤΠΕ αλλάζουν τις σχέσεις μεταξύ του διευθυντή, των εκπαιδευτικών, του προσωπικού, των γονέων και της κοινότητας.

Οι Rikkerink, Verbeeten, Simons & Ritzen (2016) μελέτησαν τη διαδικασία ανάπτυξης ενός καινοτόμου μοντέλου εκπαίδευσης, βασισμένου στην ψηφιακή τεχνολογία και με ποιο τρόπο αυτή η διαδικασία επηρεάζεται από άλλα στοιχεία όπως την οργανωσιακή μάθηση, η επιρροή του εξωτερικού σχολικού περιβάλλοντος, διάφορες πτυχές της ηγεσίας και η ικανότητα εκμάθησης των εκπαιδευτικών. Ως μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε το Σχολείο Α (160 μαθητών, ηλικίας 12-14), που αναπτύσσει ψηφιακά μαθησιακά υλικά, που ενισχύουν την αυτορυθμιζόμενη και διαδραστική μάθηση. Οι μαθητές παρακολούθησαν τα μαθήματα στο «Εκπαιδευτικό Σπίτι» μαζί με άλλους 40, σε ψηφιακό περιβάλλον. Αργότερα έγινε μια δεύτερη αίθουσα εκμάθησης (Σπίτι 2). Το δείγμα αποτέλεσαν 41 εκπαιδευτικοί που εργάζονταν στα «Εκπαιδευτικά Σπίτια». Συλλέγησαν τα δεδομένα με δύο ερωτηματολόγια, ημιδομημένες συνεντεύξεις και καταγραφές συζητήσεων (μικτή μεθοδολογία). Για την ανάλυση δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η επαγωγική προσέγγιση και μέθοδοι αξιοπιστίας-εγκυρότητας (σύγκριση δεδομένων από δυο διαφορετικούς ερευνητές, χωρισμός του θεωρητικού πλαισίου σε συστάδες/θέματα, επαλήθευση αποτελεσμάτων, τριγωνισμός). Τα ευρήματα έδειξαν ότι το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει τις δομές, την κοσμοθεωρία και τις πρακτικές των εκπαιδευτικών. Η καινοτομία οδηγεί σε περαιτέρω καινοτομίες και αντίστοιχη κουλτούρα και η κατανεμημένη ηγεσία μαζί με τη συλλογική λογική είναι σημαντική προϋπόθεση για την ενσωμάτωση του ψηφιακού εκπαιδευτικού υλικού στη διδακτική πρακτική. Επίσης, η συνεργασία και η ανοικτή επικοινωνία εκ μέρους των ηγετών επιδρούν στη δέσμευση των εκπαιδευτικών, όπως και στη δημιουργία συλλογικού νοήματος. Τέλος, οι σχέσεις ηγεσίας και εκπαιδευτικών επηρεάζουν την μάθηση.

Ο σκοπός της έρευνας του Χαρ. Ψαρά (2016) είναι να εντοπίσει τις μεταβλητές που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών στην υιοθέτηση της καινοτομίας της Φιλαναγνωσίας, καθώς και να προσδιορίσει το είδος της υποστήριξης και καθοδήγησης που απαιτούνται από τα στελέχη της διοίκησης για την εφαρμογή της συγκεκριμένης καινοτόμας δράσης στη σχολική μονάδα με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο. Η μέθοδος που εφαρμόστηκε ήταν η ποιοτική έρευνα με ερωτηματολόγια για τους υπεύθυνους εκπαιδευτικούς του κάθε έργου. Το

δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 1.020 εκπαιδευτικοί, κλάδου ΠΕ70 όπου αντιστοιχεί σε 160 ΕΑΕΠ σχολικές μονάδες. Το ειδικότερο ερευνητικό ερώτημα που μελετήθηκε ήταν: Ποια προσωπικά, φιλιαναγνωστικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά είναι αυτά που μπορούν να επηρεάσουν τις ανησυχίες των εκπαιδευτικών σχετικά με την εφαρμογή της καινοτομίας της Φιλιαναγνωσίας στο σχολείο τους.

Η μελέτη διαπίστωσε ότι οι ανησυχίες των εκπαιδευτικών ήταν περισσότερο οργανωσιακές, αναφορικά με τη διαχείριση της καινοτομίας και την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων στη διδασκαλία τους, τη στάση τους απέναντι στην Φιλιαναγνωσία, τη διάθεση διδακτικού χρόνου στο Πρόγραμμα για τη διδασκαλία της Φιλιαναγνωσίας και την υποστήριξη από το διευθυντή του σχολείου. Μέσα από την έρευνα διαπιστώθηκε επίσης ότι η στάση των διευθυντών απέναντι στους εκπαιδευτικούς που διδάσκουν Φιλιαναγνωσία επηρεάζει τους εκπαιδευτικούς θετικά ή αρνητικά. Στην περίπτωση, ειδικά, που οι καινοτόμες ιδέες των εκπαιδευτικών είναι στην ίδια κατεύθυνση με το όραμα του σχολείου και το μαθησιακό συμφέρον των παιδιών, οι διευθυντές είναι ενθαρρυντικοί και υποστηρικτικοί, δημιουργούν ευνοϊκό κλίμα για την εφαρμογή της καινοτομίας της Φιλιαναγνωσίας, και αξιοποιούν όλες τις δημιουργικές και νέες ιδέες του εκπαιδευτικού προσωπικού προς όφελος της σχολικής μονάδας.

Ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας της Κυριακώδη και Τζιμογιάννη (2015) είναι να περιγράψουν και να εξηγήσουν τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διάχυση και ενσωμάτωση καινοτόμων δράσεων στην εκπαιδευτική διαδικασία και το καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει η σχολική ηγεσία στη βιωσιμότητα και στην ένταξη των καινοτόμων προγραμμάτων στην εκπαιδευτική πρακτική του σχολείου. Η μέθοδος που εφάρμοσαν ήταν η ποιοτική έρευνα με ημιδομημένες συνεντεύξεις με τους υπεύθυνους εκπαιδευτικούς του κάθε έργου. Το δείγμα της έρευνας τους αποτέλεσαν 22 έργα εκπαιδευτικών καινοτομιών που υλοποιήθηκαν σε Δημοτικά Σχολεία κατά το σχολικό έτος 2012-2013. Η εμπειρική αυτή μελέτη προσεγγίζει την αξία που έχουν οι εκπαιδευτικές καινοτομίες για τα σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και διατυπώνονται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιοι παράγοντες του εκπαιδευτικού πλαισίου (context) υλοποίησης των έργων του θεσμού «Αριστεία και ανάδειξη καλών πρακτικών» προσδιορίζουν τις καλές πρακτικές καινοτόμων δράσεων.
2. Ποιος είναι ο βαθμός βιωσιμότητας και ενσωμάτωσης των εκπαιδευτικών καινοτομιών στα σχολεία που υλοποιήθηκαν και ποιες είναι οι δυσκολίες προσαρμογής και μεταφοράς στην πρακτική κάθε σχολείου.
3. Ποια είναι τα καινοτόμα στοιχεία που καθιστούν ένα εκπαιδευτικό έργο αποτελεσματικό, δηλαδή να έχει θετικά και δημιουργικά αποτελέσματα για τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς και το σχολείο.

Οι εκπαιδευτικοί στη συγκεκριμένη έρευνα αξιολόγησαν τα αποτελέσματα ιδιαίτερα θετικά σε ότι αφορά στην ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των μαθητών, στην ανάπτυξη της κριτικής σκέψης και στον αναστοχασμό, στην καλλιέργεια μαθησιακών και κοινωνικών δεξιοτήτων, στη σύνδεση του σχολείου με άλλα σχολεία ή δίκτυα, καθώς και με την τοπική κοινωνία.

Οι εκπαιδευτικές καινοτομίες όμως, υλοποιήθηκαν κατά κύριο λόγο από έναν μόνο εκπαιδευτικό και τους μαθητές του, ενώ, όπου τα έργα ήταν ομαδικά, υπήρξε διάχυση των αποτελεσμάτων. Μέσα από την εν λόγω έρευνα ακόμα αναδείχθηκε ο σημαντικός και ζωτικής σημασίας ρόλος του διευθυντή του σχολείου για την υποστήριξη και την ενσωμάτωση της καινοτομίας στη σχολική μονάδα. Ο διευθυντής – ηγέτης του σχολείου είναι απαραίτητο να εμπνέει το διδακτικό προσωπικό του σχολείου με τη καινοτόμα και δημιουργική του δράση, να υποστηρίζει, να εμπυχώνει και να διευκολύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών.

## **Συμπεράσματα**

Συμπερασματικά, μέσα από τις έρευνες επιβεβαιώνεται ότι οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ένας σχολικός ηγέτης διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του κατάλληλου ευνοϊκού κλίματος κατά τη διάρκεια εσωτερικών ή εξωτερικών αλλαγών σε ένα σχολικό οργανισμό (Järpinen, 2017; Esfahani & Pour 2013). Ο ρόλος του διευθυντή είναι επίσης σημαντικός για τη βελτίωση της επικοινωνίας και τη δημιουργία καλών σχέσεων ανάμεσα στο σχολείο, τους γονείς και την τοπική κοινωνία μέσω της εφαρμογής καινοτόμων δράσεων αναπτύσσοντας ένα κλίμα συνεργασίας και αλληλεπίδρασης (Athanasoula – Reppa, Makri – Botsari, Kounenou & Psycharis, 2010).

Επίσης, το έργο της ηγεσίας κρίνεται θεμελιώδες για την ανάπτυξη συμπεριφορών αλλαγής και καινοτομίας και προωθεί τις πρωτοβουλίες καινοτομίας από τη πλευρά των εκπαιδευτικών στο σχολείο, ειδικά όταν η ασκούμενη ηγεσία είναι προσαρμοστική και μετασχηματιστική (Gil, Rodrigo-Moya & Morcillo-Bellido, 2018; Durand, Lawson & Campbell Wilcox, 2016). Η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά στην αφοσίωση και στις πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών, επηρεάζει τους προσωπικούς τους στόχους και δημιουργεί κοινό όραμα (Sitthisomjin, Somprach, Phuseeorn, 2017; Geijsel, Sleegers, Leithwood & Jantzi, 2003). Η συμπεριφορά της μετασχηματιστικής ηγεσίας επηρεάζει το καινοτόμο κλίμα του σχολείου και την προθυμία των εκπαιδευτικών να υιοθετήσουν την αλλαγή και να δημιουργήσουν νέες γνώσεις και πρακτικές (Moolenaar, Daly, & Sleegers, 2010 - Sagnak, Kuruoz, Polat, & Soylu, 2015).

Επιπλέον, διαπιστώνεται ότι η εφαρμογή και διάχυση των εκπαιδευτικών καινοτομιών εξαρτάται τόσο από την ατομική πρωτοβουλία, τις ανησυχίες και τον επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών (Ψαράς, 2016), όσο και από τη συλλογική εργασία όλων των εκπαιδευτικών του σχολείου, την υποστήριξη και καθοδήγηση του διευθυντή, τη δημιουργία κουλτούρας συνεργασίας και την ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών του σχολείου (Κυριακώδη & Τζιμογιάννης, 2015; English & Ehrich, 2015).

Τέλος, το όραμα των ηγετών και η ένταξη καινοτόμων δράσεων μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας μπορεί να δημιουργήσει ένα νέο και σύγχρονο σχολικό περιβάλλον που θα φέρει την αλλαγή και την ανάπτυξη στα σχολεία και που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εποχής μας και στα ενδιαφέροντα των μαθητών (Hauge & Norenes, 2015). Τα ευρήματα διαχείρισης της αλλαγής με βάση τη χρήση των ΤΠΕ έδειξαν ότι η καινοτομία των ΤΠΕ επηρεάζεται από τους στόχους και το όραμα του σχολείου, το ρόλο της στην καθημερινή διδασκαλία, τη σχολική κουλτούρα και τη σχολική ηγεσία και αλλάζει τις σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων, διευθυντή, εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων. Έτσι, οι ΤΠΕ αποτελούν σημαντικό παράγοντα της μάθησης και η σχολική ηγεσία αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία και στην επιτυχία περαιτέρω καινοτόμων πρακτικών (Rikkerink, Verbeeten, Simons & Ritzen, 2016; Yuen, Law, Wong, 2003).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **Εισαγωγή**

Με την παρούσα έρευνα επιδιώκεται να εξεταστεί η σχέση της σχολικής ηγεσίας και της ένταξης της καινοτομίας στη σχολική μονάδα και να μελετηθεί ο τρόπος που συνδέονται μεταξύ τους και πώς η σχέση αυτή επηρεάζει την καινοτομικότητα ενός σχολικού οργανισμού.

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολούθησε η ερευνήτρια για να μελετήσει το ρόλο που διαδραματίζει ο διευθυντής κατά την ενσωμάτωση εκπαιδευτικών καινοτόμων δράσεων στο σχολείο του. Επίσης, καταγράφονται οι στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα, σύμφωνα και έχοντας κατά βάση υπόψη το θεωρητικό πλαίσιο και την βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε. Στη συνέχεια, δίνονται οι απαραίτητες διευκρινήσεις για την επιλογή της ερευνητικής προσέγγισης και του ερευνητικού εργαλείου, που είναι οι συνεντεύξεις (δομημένες). Κατόπιν ακολουθεί το πρωτόκολλο της συνέντευξης και ο σχεδιασμός της και παρουσιάζεται η διασφάλιση εγκυρότητας και αξιοπιστίας της έρευνας και η περιγραφή του υλικού που συλλέχθηκε.

#### **3.1. Η ανάγκη και η προβληματική της έρευνας**

Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση και όπως παρουσιάστηκε στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας γίνεται σαφές ότι η σχέση της σχολικής ηγεσίας και της εκπαιδευτικής καινοτομίας βρίσκεται στο κέντρο της επιστημονικής έρευνας, τόσο σε διεθνές όσο και εθνικό επίπεδο, αναδεικνύοντας αβίαστα ποιο ρόλο οφείλει να παίζει ο σχολικός ηγέτης και ποιες πρακτικές πρέπει να υιοθετήσει για την προώθηση της καινοτομίας στο σχολείο του.

Στην ελληνική πραγματικότητα, όμως, ο ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας έχει σχεδιαστεί από άλλους (κεντρική εκπαιδευτική εξουσία) και περιορίζεται στο ρόλο του διεκπεραιωτή δημόσιων εγγράφων. Πολύ σπάνια η δομή της εκπαιδευτικής διοίκησης θα επιτρέψει στο διευθυντή να αναλάβει καινοτόμες πρωτοβουλίες (Ράπτης, 2006). Παρ' όλα αυτά είναι αυτός που θα διαδραματίσει το σημαντικότερο ρόλο στη διαχείριση μιας εκπαιδευτικής αλλαγής, αναλαμβάνοντας το

σύνθετο ρόλο του συντονιστή, καθοδηγητή και εμπνευστή (Μαυρογιώργος, 2008) κατά την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του.

Μέσα από αυτόν τον προβληματισμό, τη δυσκολία της εκπαιδευτικής πολιτικής για μια αποκεντρωμένη διοίκηση που το ίδιο το σχολείο θα διαμορφώνει τις καινοτόμες δράσεις του στο πλαίσιο του οράματος και των στόχων του, τις μελέτες των ερευνών ότι ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου έχει κυρίως γραφειοκρατικό χαρακτήρα, τις συνεχώς ολοένα και περισσότερες αλλαγές που βιώνουμε σήμερα σε όλα τα επίπεδα της ζωής μας, καθώς και το πλήθος καινοτόμων πρακτικών διδασκαλίας και μάθησης που απαιτούν την υποστήριξη από τη διοίκηση της εκπαίδευσης για να εμπνεύσουν τους εκπαιδευτικούς, να προωθηθούν και να υλοποιηθούν στα σχολεία μας, συνέβαλλαν στη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

### **3.1.1. Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τις στάσεις και αντιλήψεις των διευθυντών απέναντι στην εκπαιδευτική καινοτομία και το ρόλο που θεωρούν ότι διαδραματίζουν για την εισαγωγή και προώθηση καινοτόμων δράσεων στο σχολείο τους.

### **3.1.2. Ερευνητικά ερωτήματα**

Τα ερευνητικά ερωτήματα εστιάζουν στο ρόλο του διευθυντή για την προώθηση της εκπαιδευτικής καινοτομίας για τα σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και είναι τα εξής:

1. Ποια είναι η στάση των διευθυντών απέναντι στην ιδέα της εκπαιδευτικής καινοτομίας;
2. Ποιος θεωρούν ότι είναι ο δικός τους ρόλος στην ευθύνη της εισαγωγής και προώθησης της εκπαιδευτικής καινοτομίας;
3. Πώς διαχειρίζονται την εισαγωγή της εκπαιδευτικής καινοτομίας στα σχολεία τους;

### **3.2. Ερευνητική προσέγγιση**

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε για τη διπλωματική μου εργασία από το Μάρτιο έως τον Απρίλιο του 2019 στο πλαίσιο της οποίας χρησιμοποιήθηκε η

ποιοτική μεθοδολογία. Βασικός στόχος αυτής της μεθοδολογίας είναι η ταυτόχρονη ανάλυση των βασικών παραγόντων που ορίζουν το ρόλο και τη θέση των διευθυντών κατά την προώθηση και ένταξη της εκπαιδευτικής καινοτομίας στα σχολεία. Με τα ερευνητικά ερωτήματα οι διευθυντές εκφράζουν την προσωπική τους άποψη για την έννοια της εκπαιδευτικής καινοτομίας, αποσαφηνίζεται η σημασία που αποδίδουν στην έννοια αυτή και διερευνάται ο ρόλος τους κατά την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών στα σχολεία τους.

Με τη ποιοτική έρευνα λοιπόν, δίνεται η δυνατότητα να διερευνηθούν σε βάθος οι αντιλήψεις, οι εμπειρίες και η συμπεριφορά των συμμετεχόντων διευθυντών. Επίσης, οι αναμενόμενες ή απρόβλεπτες απαντήσεις στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου οδηγούν σε μεγαλύτερη ανάλυση κι έτσι δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να παρατηρήσει να ερμηνεύσει και να καταγράψει τα φαινόμενα όπως ακριβώς έχουν, παίρνοντας συνεντεύξεις, κρατώντας σημειώσεις, παρατηρώντας και κατανοώντας την προσωπικότητα και τις επιρροές των προσώπων (Παπαγεωργίου, 1998).

Για το λόγο αυτό, η ποιοτική έρευνα κρίνεται καταλληλότερη για τη συγκεκριμένη εργασία σε σχέση με την ποσοτική με την οποία ο ερευνητής με τις κλειστές τύπου ερωτήσεις οδηγείται σε γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνάς του (Cohen & Manion, 1997). Το πλαίσιο που καθορίζει μια ποιοτική έρευνα είναι ότι δίνεται έμφαση στην καταγραφή και εξήγηση των αντιλήψεων ενός δείγματος κι όχι στη συχνότητα εμφάνισης των απόψεών του.

Επιπλέον, στην ποιοτική έρευνα παρατηρείται έντονα το στοιχείο της αλληλεπίδρασης, διότι ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να συνομιλήσει απευθείας με τα πρόσωπα που συμμετέχουν στην ερευνά του. Έτσι, διαθέτει αμεσότητα και μπορεί να καταγράψει κατά γράμμα τον τρόπο σκέψης τους, τα βιώματα και τις εμπειρίες τους, τα σχέδια και τα οράματά τους απέναντι στο θέμα της έρευνάς του (Παρασκευοπούλου – Κόλλια, 2008).

### **3.3. Ερευνητικό εργαλείο συλλογής δεδομένων**

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα ποιοτική έρευνα είναι η δομημένη συνέντευξη. Με τον τρόπο αυτό υπήρχε η σχετική ελευθερία και ευελιξία ανάμεσα στην ερευνήτρια και τον ερωτώμενο διευθυντή και δινόταν η



δυνατότητα να διευκρινιστούν τυχόν παρανοήσεις. Ενώ, δηλαδή, το περιεχόμενο και η σειρά των ερωτήσεων ήταν δουλειά της ερευνήτριας, ο ερωτώμενος μπορούσε την ίδια στιγμή να περιγράψει τα θέματα όπως αυτός ήθελε εκφράζοντας τις εμπειρίες του και τις απόψεις του (Μάγος, 2005). Επομένως, κατά ένα μεγάλο βαθμό η μέθοδος αυτή δεν είναι κατευθυνόμενη αποκλειστικά από την ερευνήτρια αλλά έχει μια φυσιολογική ροή (Κόλλια, 2008)

Με την επιλογή της μεθόδου της συνέντευξης και μέσω συγκεκριμένων πηγών πληροφόρησης (σχολικοί διευθυντές) δίνεται η δυνατότητα να απαντηθούν διεξοδικότερα τα ερευνητικά ερωτήματα μέσα από την άντληση πληροφοριών σε βάθος (Χωριανόπουλος, 2002 όπως αναφ. στο Ιωσηφίδης-Σπυριδάκης, 2006). Στην παρούσα έρευνα, το μειονέκτημα ίσως, αυτής της μεθόδου είναι ότι οι συμμετέχοντες αποτελούν ένα σχετικά κλειστό κύκλο ατόμων με πιθανά κοινές αναφορές, εμπειρίες και απόψεις (Zulauf, M. 1999)

Η συνέντευξη ήταν προσωπική και κάθε φορά η ερευνήτρια κατέγραφε τις απαντήσεις από ένα συμμετέχοντα σχολική διευθυντή σε διαφορετικό χρόνο και χώρο. Στην προκειμένη περίπτωση, η συνέντευξη στηρίχθηκε σε ένα πρωτόκολλο ανοικτών ερωτήσεων, όπου η ερευνήτρια είχε το ρόλο του καθοδηγητή της συνέντευξης, δίνοντας όπου κρινόταν τις απαραίτητες διευκρινήσεις και δημιουργώντας έτσι ένα κλίμα αμεσότητας και επικοινωνίας ώστε να κατορθώσει να αποσπάσει την άνεση και την ειλικρίνεια του ερωτηθέντα διευθυντή (Μάγος, 2005).

Σ' αυτό το σημείο, θα μπορούσε κανείς να διακρίνει κάποιες κοινές επιφανειακές ομοιότητες της συνέντευξης με την απλή συζήτηση, οι οποίες δημιουργούν πιθανά μια ψευδαίσθηση ελέγχου της μεθόδου. Αυτές όμως οι ομοιότητες βοηθούν σε μια χαλαρή προσέγγιση του σχεδιασμού της συνέντευξης, κάτι που δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί αν επιλεγόταν μια άλλη μέθοδος με τυπικές προδιαγραφές, όπως π.χ. τα ερωτηματολόγια (ποσοτική έρευνα) (Denscombe, 1998 όπως αναφ. στο Ιωσηφίδης-Σπυριδάκης, 2006).

Για όλα αυτά τα πλεονεκτήματα των συνεντεύξεων κρίνεται ως το πλέον κατάλληλο μεθοδολογικό εργαλείο για να διερευνήσει κανείς την εσωτερική οπτική ενός εκπαιδευτικού θέματος, όπως περιγράφεται στην παρούσα έρευνα. Ένα σημαντικό όμως πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει ο ερευνητής σε τέτοιες

περιπτώσεις είναι η χρήση του μαγνητοφώνου. Σε πολλές έρευνες έχει καταγραφεί η διστακτικότητα των εκπαιδευτικών να μαγνητοφωνηθούν στοιχεία που αφορούν τη δουλειά τους και το ρόλο τους στην τάξη ή στη θέση του διευθυντή, διότι δεν έχουν εξοικειωθεί με τέτοιου είδους ερευνητικές διαδικασίες και συνδέουν τη συνέντευξη με την αξιολόγηση (Μάγος, 2005). Ως εκ τούτου, πρέπει να τονιστεί ότι η συνέντευξη βασίζεται στο πόσο καλός ακροατής είναι ο ερευνητής, ώστε να ενθαρρύνει τους ερωτηθέντες να λάβουν μέρος στη διαδικασία και να εκφράσουν τις απόψεις τους. Έτσι λοιπόν ακόμα και τα πρώτα λεπτά της συνέντευξης είναι καθοριστικά (Kvale, 1996:128)

### **3.4. Το δείγμα και ο τρόπος επιλογής του**

Αρχικά ορίστηκε το δείγμα των συμμετεχόντων διευθυντών. Το δείγμα κρίθηκε ως δείγμα σκοπιμότητας, διότι είχε τη θέληση και την εμπειρία να λάβει μέρος στην παρούσα έρευνα και διέθετε τα χαρακτηριστικά στοιχεία και τη γνώση να δώσει τις ανάλογες απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που η ερευνήτρια ήθελε να μελετήσει.

Το δείγμα αποτέλεσαν διευθυντές σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν 8 διευθυντές δημοτικών σχολείων στο νομό Κορινθίας (πίνακας 1), διότι υπήρχε εύκολη πρόσβαση από την πλευρά της ερευνήτριας (βολική δειγματοληψία), αφού η ίδια εργάζεται εδώ και 12 χρόνια ως εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο συγκεκριμένο νομό. Ως εκ τούτου, έχει συνεργαστεί κι έχει αναπτύξει συναδελφικές και φιλικές σχέσεις με εκπαιδευτικούς, οι οποίοι στη δεδομένη χρονική περίοδο που έλαβε χώρα η παρούσα έρευνα κατέχουν τη θέση διευθυντή σε σχολική μονάδα του νομού.

Οι σχολικοί διευθυντές που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας αφορούσαν δύο κυρίως ομάδες:

1<sup>η</sup> ομάδα: 4 εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία μέχρι 10 έτη στη θέση του διευθυντή.

2<sup>η</sup> ομάδα: 4 εκπαιδευτικοί με προϋπηρεσία πάνω από 10 έτη στη θέση του διευθυντή.

Επίσης, όλοι είναι μόνιμοι εκπαιδευτικοί, 6 από αυτούς είναι γυναίκες και 2 άντρες.

**Πίνακας 1: Δείγμα (N10) σχολικών διευθυντών της έρευνας**

| Δείγμα | Φύλλο   | Ηλικία | Εκπαίδευση   | Χρόνια υπηρ. – σχέση εργασίας | Χρόνια υπηρεσίας σε θέση διευθυντή | Περιοχή υπηρεσίας ως διευθυντής | Διάρκεια συνέντευξης |
|--------|---------|--------|--|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|----------------------|
| N1     | Γυναίκα | 50     | Ακαδημία Θεσσαλονίκης, Εξομοίωση ΕΚΠΑ, Μεταπτυχιακό Παν/μιο Πελ/νήσου  | 25<br>Μόνιμη                  | 2                                  | Αστική                          | 45 λεπτά             |
| N2     | Γυναίκα | 54     | Ακαδημία Τρίπολης, Σχολή Νηπιαγωγών Μαρασλείου, Εξομοίωση ΕΚΠΑ, Μαράσλειο Διδασκαλείο                            | 36<br>Μόνιμη                  | 11                                 | Αστική                          | 25 λεπτά             |
| N3     | Γυναίκα | 56     | Ακαδημία Τρίπολης, Σχολή Νηπιαγωγών Χανιά, Εξομοίωση ΕΚΠΑ, Μαράσλειο Διδασκαλείο                                 | 35<br>Μόνιμη                  | 4                                  | Αστική                          | 35 λεπτά             |
| N4     | Άντρας  | 52     | Μαράσλειος Ακαδημία, Εξομοίωση ΕΚΠΑ, Μεταπτυχιακό ΕΑΠ  | 27<br>Μόνιμος                 | 2                                  | Ημιορεινή Αγροτική              | 30 λεπτά             |
| N5     | Άντρας  | 50     | Μαράσλειος Ακαδημ., Σχ. Θεολογίας ΕΚΠΑ, Εξομοίωση ΕΚΠΑ, Μεταπτυχιακό Σχολή Θεολογίας ΕΚΠΑ, Μαράσλειο Διδασκαλείο | 28<br>Μόνιμος                 | 15                                 | Αστική                          | 20 λεπτά             |
| N6     | Γυναίκα | 53     | Παιδαγωγική Ακαδημία Μυτιλήνης, Εξομοίωση ΕΚΠΑ, Μετ/κό ΕΚΠΑ, Μαράσλειο Διδασκαλείο                               | 30<br>Μόνιμη                  | 10                                 | Ημιαστική – Αγροτική            | 20 λεπτά             |
| N7     | Γυναίκα | 56     | Αρσάκειο Πατρών, Εξομοίωση ΕΚΠΑ, Μεταπτυχιακό Παν/μιο Πελ/νήσου  | 33<br>Μόνιμη                  | 12                                 | Αστική                          | 25 λεπτά             |
| N8     | Γυναίκα | 53     | Παιδαγωγικό Κρήτης, Μεταπτυχιακό ΕΑΠ   | 25<br>Μόνιμη                  | 2                                  | Αγροτική                        | 40 λεπτά             |
| N9     | Άντρας  | 54     | Παιδαγωγική Ακαδημία Λάρις, Εξομοίωση ΕΚΠΑ, Μετ/κό ΕΑΠ, Μαράσλειο Διδασκαλείο                                    | 32<br>Μόνιμος                 | 16                                 | Αστική                          | 25 λεπτά             |
| N10    | Άντρας  | 45     | Παιδαγωγική Τμήμα Πανεπιστημίου Πατρών, Μεταπτυχιακό ΕΚΠΑ  | 23<br>Μόνιμος                 | 6                                  | Ημιαστική - Αγροτική            | 30 λεπτά             |

### 3.5. Το Πρωτόκολλο συνέντευξης

Η παρούσα μελέτη έχει τη φιλοδοξία να ερευνήσει όσο το δυνατόν περισσότερες πτυχές για τη σημαντικότητα που δίνουν οι διευθυντές στην διαδικασία εφαρμογής και διάχυσης της εκπαιδευτικής καινοτομίας στη σχολική μονάδα. Με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση και τη μελέτη ανάλογων ερευνών που έλαβαν χώρα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και μέσα από τις εμπειρίες της ερευνήτριας ως εν ενεργεία εκπαιδευτικός κατά την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων στην καθημερινή διδασκαλία της, σχεδιάστηκε το πρωτόκολλο συνέντευξης όπου περιλαμβάνει συνολικά 15 ερωτήσεις που αφορούν στα τρία ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας και βρίσκεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας.

Για να διερευνηθεί το 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τη στάση των σχολικών διευθυντών για την εκπαιδευτική καινοτομία τέθηκαν ερωτήσεις σχετικά με τη γνώση τους για την καινοτομία και το πώς βελτιώνει τη μάθηση και άλλους τομείς της σχολικής ζωής. Συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν οι εξής 4 ερωτήσεις:

- A. Τι σκέφτεστε όταν ακούτε να μιλούν για εκπαιδευτικές καινοτομίες στο σχολείο σας;
- B. Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι συνδέεται η καινοτομία με τη μάθηση και πώς;
- Γ. Ποιους άλλους τομείς κατά τη γνώμη σας επηρεάζει η εκπαιδευτική καινοτομία με ποιο τρόπο και γιατί;
- Δ. Δώστε ορισμένα παραδείγματα ορισμένων εκπαιδευτικών καινοτομιών που θεωρείτε επιτυχημένα τα τελευταία χρόνια και που εισάχθηκαν σε σχολικές μονάδες που εργαστήκατε.

Για να διερευνηθεί το 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το ρόλο των διευθυντών στην ευθύνη της εισαγωγής και προώθησης της εκπαιδευτικής καινοτομίας, τέθηκαν ερωτήσεις που αφορούσαν το όραμά τους ως φορέα αλλαγών, τα μέσα που χρησιμοποιούν για την προώθηση των αλλαγών, τη θέση τους για την εισαγωγή καινοτομιών την τρέχουσα χρονιά και ποια στάδια ακολουθούν για να εισάγουν μια καινοτομία. Συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν οι εξής 6 ερωτήσεις:

- A. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος σας στην εισαγωγή και στην προώθηση καινοτομιών στη σχολική μονάδα που διευθύνετε;

Β. Κατά τη γνώμη σας, ο ρόλος σας κατά την εφαρμογή καινοτομιών επηρεάζει τον αριθμό καινοτόμων προγραμμάτων που υλοποιούνται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και γιατί;

Γ. Ποιοι άλλοι παράγοντες θεωρείτε ότι είναι σημαντικοί στην εισαγωγή και στην προώθηση της καινοτομίας;

Δ. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν την εισαγωγή της καινοτομίας στο επίπεδο της σχολικής μονάδας;

Ε. Πιστεύετε ότι η καινοτομικότητα ενός διευθυντή επηρεάζεται από τη θέση (περιοχή) και τον τύπο του σχολείου (μονοθέσιο, διθέσιο, τριθέσιο, κτλ) και γιατί;

ΣΤ. Πώς θα αξιολογούσατε το δικό σας ρόλο σε σχέση με όλους τους άλλους παράγοντες;

Για να διερευνηθεί το 3ο ερώτημα σχετικά με τη διαχείριση της εισαγωγής της εκπαιδευτικής καινοτομίας από τους σχολικούς διευθυντές, τέθηκαν ερωτήσεις σχετικά με το ποιες θεωρούν βασικές δεξιότητες για την επιτυχή υλοποίηση μιας καινοτομίας, τον ρόλο του συντονισμού τους με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας και πώς διαχειρίζονται τυχόν δυνάμεις που αντιστέκονται στην αλλαγή. Συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν οι ακόλουθες 5 ερωτήσεις:

Α. Ποιες κρίνετε ως βασικές σας δεξιότητες για την επιτυχή υλοποίηση μιας καινοτομίας;

Β. Πιστεύετε ότι η προσπάθεια σας πρέπει να συντονίζεται με των υπολοίπων μελών της σχολικής μονάδας και γιατί;

Γ. Ποιο στυλ ηγεσίας πιστεύετε ότι θα πρέπει να υιοθετήσετε για το συντονισμό της προσπάθειάς σας με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής σας μονάδας;

Δ. Υπάρχουν δυνάμεις που αντιστέκονται στην αλλαγή και πώς τις διαχειρίζεστε;

Ε. Περιγράψτε τη διαδικασία εισαγωγής 1-2 χαρακτηριστικών καινοτομιών που εισάχθηκαν πρόσφατα στο σχολείο σας. Ποιος υπήρξε ο δικός σας ρόλος στις περιπτώσεις αυτές;

### **3.5.1. Σχεδιασμός της συνέντευξης**

Σύμφωνα με το Φιλία (1996:139), η συνέντευξη, ως ένα είδος επικοινωνίας, «...βασίζεται στο ότι, για να μάθει κανείς τι σκέφτονται οι άνθρωποι, δεν έχει παρά να τους ρωτήσει...». Ο σκοπός επομένως, του συνεντευκτή είναι να συλλέξει από τον

ερωτώμενο ορισμένες πληροφορίες για κάποιο αντικείμενο. Γι' αυτό το λόγο λοιπόν θα πρέπει η συνέντευξη να έχει προετοιμαστεί όσο το δυνατόν καλύτερα διότι μέσα σε λίγο χρόνο θα πρέπει ο συνεντευκτής να συγκεντρώσει τις πιο πολλές και τις πιο σημαντικές πληροφορίες (Φιλίας, 1996).

Ως εκ τούτου, συντάχθηκε το πρωτόκολλο συνέντευξης όπου ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας μετατράπηκαν σε επιμέρους ερωτήσεις. Μετά τον πιλοτικό έλεγχο με τη διευθύντρια του σχολείου που εργάζεται η ερευνήτρια, αποφασίστηκε να μην γίνει καμία αλλαγή στη σειρά των ερωτήσεων. Άλλωστε, όπως έχει αναφερθεί και προηγούμενα, κατά τη ροή μιας συνέντευξης ούτως ή άλλως δίνεται η δυνατότητα να αλλαχθεί η σειρά κάποιων ερωτήσεων, αν η ερευνήτρια το κρίνει απαραίτητο.

Στόχος της ερευνήτριας ήταν να προσπαθήσει να μειώσει κάποιους πιθανώς αρνητικούς παράγοντες που θα δυσκόλευαν τη ροή της συνέντευξης και να ασκήσει θετική επιρροή στον ερωτώμενο διευθυντή, ώστε να έχει την επιθυμία να μιλήσει για το θέμα της έρευνας και να έχει πειστεί ότι έχει σχέση με τα θέματα που τον απασχολούν κι ότι έστω και έμμεσα θα έχει βοηθήσει σε μια επιτυχημένη μελέτη. Έτσι, λοιπόν, η ερευνήτρια οφείλει να είναι ενθαρρυντική και ευγενική, αποσπώντας τη συμπάθεια του ερωτώμενου. Επίσης, να προκαλέσει το ενδιαφέρον του και να τον καθησυχάσει παρουσιάζοντας το επιστημονικό ενδιαφέρον της έρευνας και τις θετικές αλλαγές που μπορεί να φέρει στην καθημερινότητα της εργασίας μας. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να δημιουργηθεί αμφιβολία στο πρόσωπο της ερευνήτριας και θα πρέπει από την αρχή να καθαριστεί από επιστημονική και σοβαρή θέση το θέμα της συνέντευξης (Φιλίας, 1996).

Επιπλέον, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η συνέντευξη θα είναι ανώνυμη, ότι δεν υπάρχουν λάθος ή σωστές απαντήσεις κι ότι σημασία και ενδιαφέρον έχουν οι σκέψεις και οι απόψεις του ερωτώμενου χωρίς καμία κριτική. Γι' αυτό σημαντικό είναι να νοιώσει ο ερωτώμενος ότι η ερευνήτρια είναι σε θέση να τον καταλάβει και να τον δεχθεί έτσι όπως ακριβώς είναι στην πραγματικότητα και ότι σαν καλή ακροάτρια έχει την ικανότητα να αφουγκραστεί και να κατανοήσει τις απόψεις και αντιλήψεις του (Φιλίας, 1996).

### 3.5.2. Η διεξαγωγή της έρευνας

Αρχικά, η ερευνήτρια επικοινωνήσε τηλεφωνικά με τους διευθυντές που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας και τους ζήτησε να της παραχωρήσουν μια συνέντευξη με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. Έτσι, οι εν λόγω διευθυντές ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας, ανταποκρίθηκαν με προθυμία κι ευχαρίστηση και ορίστηκε η ημερομηνία διεξαγωγής της συνέντευξης. Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα στο διάστημα από τις 20 Μαρτίου έως τις 15 Απριλίου, ήταν όλες προσωπικές και διήρκεσαν κατά μέσο όρο 35 λεπτά η κάθε μία. Μερικές από αυτές διεξήχθησαν στο χώρο εργασίας των διευθυντών κι εντός του σχολικού ωραρίου τους, ενώ υπήρξαν και ορισμένες λιγότερες συνεντεύξεις οι οποίες πραγματοποιήθηκαν εκτός σχολικού ωραρίου στην οικία των συμμετεχόντων.

Όπως αναφέρθηκε προηγούμενα, η συνέντευξη, ως μια σχέση επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ συνεντευκτή και ερωτώμενου, για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει η συμπεριφορά του ερευνητή να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης που θα κάνει τον ερωτώμενο να θέλει να πει την αλήθεια ελεύθερα κι αβίαστα, έτσι ώστε ως καλός ακροατής ο ερευνητής να μπορέσει να συλλέξει όσο γίνεται περισσότερα στοιχεία. Γι' αυτό, λοιπόν, πρωταρχικά η ερευνήτρια διαβεβαίωσε κάθε ερωτώμενο ότι η συνέντευξη είναι ανώνυμη κι ότι οι ερωτήσεις αφενός μεν έχουν σχέση με την εμπειρία τους, αφετέρου διακρίνονται με την απαραίτητη ευαισθησία για τις ανάγκες και τα δικαιώματα των ερωτηθέντων διευθυντών και δεν έχουν σκοπό να τους δυσκολέψουν ή να τους θίξουν, αλλά να τους βοηθήσουν να απαντήσουν όσο καλύτερα μπορούν.

Τέλος, η ερευνήτρια έχοντας τον απαραίτητο εξοπλισμό για τη συνέντευξη (μαγνητόφωνο και μπλοκ σημειώσεων) και εξασφαλίζοντας εκ των προτέρων την απαιτούμενη άδεια από τον ερωτηθέντα διευθυντή για τη χρήση μαγνητοφώνου, μαγνητοφώνησε κάθε συνέντευξη ξεχωριστά και κατέγραψε με ακρίβεια τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Αξίζει να σημειωθεί ότι κάθε συνέντευξη ακολούθησε τη δική της ξεχωριστή διαδρομή στηριζόμενη στις θέσεις και ιδιαιτερότητες του κάθε συμμετέχοντα.

### 3.6. Διασφάλιση εγκυρότητας και αξιοπιστίας

Η εγκυρότητα της παρούσας έρευνας διασφαλίστηκε γιατί η ερευνήτρια φρόντισε να επιλέξει συμβατά μεταξύ τους στοιχεία. Εφόσον ήθελε να διερευνήσει τις απόψεις των σχολικών διευθυντών για την εκπαιδευτική καινοτομία, επέλεξε την ποιοτική έρευνα, ως κατάλληλη να διερευνά απόψεις και βιώματα. Το εργαλείο της δομημένης συνέντευξης είναι συμβατό με την ποιοτική μεθοδολογία και μπορεί να αναλύσει σε βάθος απόψεις. Συμβατός με την ποιοτική μεθοδολογία ήταν και ο μικρός αριθμός των μελών του δείγματος (Τσιώλης, 2014).

Σε μια ποιοτική έρευνα ο ερευνητής με τη βοήθεια της βιβλιογραφίας θα προσπαθήσει να ερμηνεύσει τα δεδομένα που έχει συλλέξει και να επιτύχει όσο το δυνατό καλύτερο αποτέλεσμα, ανάλογα με το τι θεωρεί αυτός σημαντικό ή όχι να ερμηνευθεί και να συμπεριληφθεί στα αποτελέσματα. Επομένως, παραμονεύει εδώ ο κίνδυνος της υποκειμενικότητας του ερευνητή και της επεξεργασίας του υλικού με βάση την κουλτούρα και την κρίση του, παρόλο που έχει εμβαθύνει κι έχει καταγράψει με λεπτομέρεια τις απόψεις των ερωτηθέντων υποκειμένων (Eisner, 1991). Επίσης, μπορεί να ερμηνεύσει τις απαντήσεις των ερωτηθέντων με βάση τις προσδοκίες και τους στόχους που έχει καθορίσει στην έρευνά του. Για να αποφευχθεί αυτός ο κίνδυνος προτείνεται συνεργασία με άλλους ερευνητές ή στην παρούσα εργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή.

Ακόμη, χάριν της αξιοπιστίας, απεστάλη η τελική έκθεση της έρευνας στους συμμετέχοντες σε αυτή, προκειμένου να ελέγξουν μόνοι τους αν υπάρχουν λάθη ή να επιβεβαιώσουν τα ευρήματα (διασταύρωση ευρημάτων) βάσει των οποίων συνήχθησαν τα αποτελέσματα. Έτσι, ελήφθη η συγκατάθεση/επιβεβαίωση των ευρημάτων από κάθε ένα συμμετέχοντα. Αυτός ενημερώνονταν με επιστολή που συνόδευε το απεσταλμένο αρχείο να δώσει έμφαση στα σημεία της έρευνας που περιέγραφε τη δική τους περίπτωση και τα δικά τους λεγόμενα, όπως βέβαια και το δικαίωμα να εισηγηθούν αλλαγές αν αμφισβητούσαν κάτι από την ερμηνεία που δόθηκε στα λεγόμενά τους (Συμεού, 2006).

Η μεταβιβασιμότητα/γενικευσιμότητα επιτεύχθηκε γιατί υπήρξε λεπτομερής και συνεπής περιγραφή της όλης διεργασίας της έρευνας και των προϊόντων που προέκυψαν, ώστε πράγματι ο αναγνώστης να έχει τη δυνατότητα να καταλήξει σε



συγκεκριμένο συμπέρασμα και ακόμη περισσότερο να αναγνωρίσει την εμπειρία των σχολικών διευθυντών, να μεταφερθεί στον κόσμο τους. Φυσικά, περιγράφηκαν τα λόγια των συμμετεχόντων, τα οποία περιλήφθηκαν στην ανάλυση και στην όλη παρουσίαση (βασιμότητα/επιβεβαιωσιμότητα) (Συμεού, 2006 · Χασσάνδρα & Γούδας, 2003). Φυσικά χρησιμοποιήθηκε η επαγωγική μέθοδος

### **3.7. Επεξεργασία εμπειρικού υλικού**

Το πρώτο στάδιο της παρούσας μελέτης αποτελεί η συλλογή των ερευνητικών δεδομένων και το δεύτερο στάδιο, και ίσως το σημαντικότερο, η επεξεργασία του συλλεχθέντος υλικού.

Τα λεχθέντα των συμμετεχόντων, τα οποία απομαγνητοφωνήθηκαν, αναλύθηκαν βάσει της μεθόδου ανάλυση περιεχομένου. Αυτή η ανάλυση του κειμένου βασίστηκε στην ομαδοποίηση και κατηγοριοποίηση των όσων έχουν πει οι σχολικοί διευθυντές. Δημιουργήθηκαν θεματικές κατηγορίες για να δοθεί νόημα στα όσα ειπώθηκαν και υπήρξε σύνδεση των σημείων που αρχικά φαινόταν ασύνδετα, ενώ αναζητήθηκαν αίτια (Μαντζούκας, 2007) και έγινε αποσαφήνιση του πυκνού υλικού των λεγομένων. Οι θεματικές κατηγορίες κωδικοποιήθηκαν και για κάθε μία αναφέρθηκαν αυτούσια αποσπάσματα από τα λεγόμενα του κάθε συνεντευξιαζόμενου (Creswell, 2011). Με την ανάλυση περιεχομένου μετατράπηκε το ποιοτικό υλικό σε υλικό ποσοτικών/ποιοτικών δεδομένων, καθώς ο πλούτος των λέξεων και ο όγκος των δεδομένων υπέστη «συμπύεση/μετατροπή» και έτσι έγινε δυνατό να μελετηθεί. Η όλη ανάλυση ήταν επαγωγική και βασισμένη στη λογική ακολουθία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων και η κατηγοριοποίησή τους σε θεματικές ενότητες με βάση τους άξονες των ερευνητικών ερωτημάτων όπως σχεδιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Έτσι, σε αντιστοιχία με τα ερωτήματα που διερευνήθηκαν δημιουργήθηκαν τρεις θεματικές κατηγορίες οι οποίες αφορούσαν:

α) τις αντιλήψεις των σχολικών διευθυντών για την εκπαιδευτική καινοτομία και τις απόψεις τους για το πώς η καινοτομία βελτιώνει τη μαθησιακή διαδικασία και άλλους τομείς της σχολικής ζωής,

β) το ρόλο των διευθυντών στην ευθύνη της εισαγωγής και προώθησης της εκπαιδευτικής καινοτομίας και τα μέσα που χρησιμοποιούν για την προώθηση των αλλαγών, και

γ) τον τρόπο διαχείρισης της αλλαγής από τους διευθυντές και πιο συγκεκριμένα τα στάδια που ακολουθούν οι διευθυντές για να εισάγουν μια καινοτομία, τις βασικές δεξιότητες που θεωρούν ότι πρέπει οι ίδιοι να έχουν για την επιτυχή υλοποίηση μιας καινοτομίας, τον ρόλο του συντονισμού τους με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας και πώς διαχειρίζονται τυχόν δυνάμεις που αντιστέκονται στην αλλαγή.

#### **1<sup>ος</sup> Ερευνητικός Άξονας: Η στάση των διευθυντών απέναντι στην ιδέα της εκπαιδευτικής καινοτομίας**

#### **4.1. Αντιλήψεις των διευθυντών για την εκπαιδευτική καινοτομία**

*Ερ. 1: Τι σκέφτεστε όταν ακούτε να μιλούν για εκπαιδευτικές καινοτομίες στο σχολείο σας;*

Σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας προκύπτει ότι οι διευθυντές συνδέουν την εκπαιδευτική καινοτομία κυρίως με την *μάθηση* και τον *τρόπο διδασκαλίας* και όπως χαρακτηριστικά λένε, εκπαιδευτική καινοτομία είναι κάθε νέα ιδέα, μέθοδος,

φιλοσοφία και τρόπος διδασκαλίας (5 διευθυντές και συγκεκριμένα οι N2, N3, N4, N6, N8)

*«...ένας καινούργιος τρόπος για να εισάγεις τη γνώση στους μαθητές και να αναπτύξεις τα ενδιαφέροντά τους» (N3)*

*«...Νέες διδακτικές προσεγγίσεις, νέα διδακτικά μέσα και εργαλεία, αλλαγή πεποιθήσεων, αναθεώρηση του ρόλου του δασκάλου, νέες αντιλήψεις για την εκπαίδευση, ευκολότερη μάθηση.» (N8)*

Ωστόσο κάποιοι λιγότεροι διευθυντές (N5, N9, N7) ταύτισαν την καινοτομία με οτιδήποτε νέο και θετικό:

*«...σύμφωνα με τις σύγχρονες απαιτήσεις της εκπαίδευσης.» (N5)*

*«...Πάντα με θετικό πρόσημο» (N9)*

Μόνο δυο διευθυντές διαφοροποιήθηκαν και συνέδεσαν την καινοτομία στο σχολείο με πιο ειδικά θέματα: α) ο πρώτος με το άνοιγμα του σχολείου στην τοπική κοινωνία (N10) και β) ο δεύτερος με τη δημιουργικότητα (N1).

*«... το άνοιγμα του σχολείου στην τοπική κοινωνία με συνεργασία με άλλους φορείς ή με άλλα σχολεία» (N10)*

*«Η πρώτη μου σκέψη για την καινοτομία και τι θεωρούμε καινοτομία στο σχολείο θα αφορούσε αυτό που ονομάζουμε δημιουργικότητα, το οποίο αποτελεί για μένα πολύ σημαντικό στοιχείο του σχολείου. Με την έννοια δημιουργικότητα αναφέρομαι στις ικανότητες εκείνες και ιδιότητες που μπορούν να κάνουν ένα σχολείο να διαφέρει από όλα τ' άλλα...» (N1)*

## **Ερ. 2 Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι συνδέεται η καινοτομία με τη μάθηση και πώς;**

Ομόφωνα οι ερωτηθέντες διευθυντές πιστεύουν ότι υπάρχει σίγουρα σύνδεση μεταξύ καινοτομίας και μάθησης, αφού, όπως λένε, η καινοτομία:

A. Διευκολύνει τη μάθηση (N2)

*«Διότι, καινοτομία, πέρα από νέες ιδέες, είναι και ο τρόπος που συνεργαζόμαστε, που επικοινωνούμε άρα και ο τρόπος που μαθαίνουμε, όχι μόνο εμείς αλλά και τα παιδιά» (N2).*

**B. Βελτιώνει τη μάθηση (N1, N4)**

*«...καλλιεργεί γνωστικές λειτουργίες και μεταγνωστικές ικανότητες» (N1)*

*«...διότι, στηρίζει και διαμορφώνει τη διδασκαλία ενός αντικειμένου, τόσο από τη πλευρά του δάσκαλου όσο και του μαθητή, στηρίζει δηλ και τη διδασκαλία και τη μάθηση και βοηθά τον μαθητή να βρει ο ίδιος τρόπους να μαθαίνει μόνος του» (N4)*

**Γ. Διευρύνει τη μάθηση (N7, N9, N10)**

*«...νέες προσεγγίσεις στη διδασκαλία, με συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων, με δίκτυα συνεργασίας, με βαθμούς ελευθερίας, με παροχές κινήτρων και πόρων, με αλλαγές στους έως τώρα στερεότυπους ρόλους» (N7)*

*«.... αλλαγές σε πρακτικές, σε δομές, σε τεχνικές, σε άτομα σε ένα αποκεντρωτικό σύστημα» (N9)*

**Δ. Προσελκύει το ενδιαφέρον των μαθητών (N3, N6, N8)**

*«...να προσελκύσει περισσότερο το ενδιαφέρον των μαθητών» (N6)*

*«...Προωθεί την ενεργητική συμμετοχή των μαθητών» (N8)*

***Ερ. 3 Ποιους άλλους τομείς κατά τη γνώμη σας επηρεάζει η εκπαιδευτική καινοτομία με ποιο τρόπο και γιατί;***

Στην ερώτηση αυτή οι περισσότεροι διευθυντές θεωρούν ότι επηρεάζει και άλλους τομείς και γενικά το σύνολο της κοινωνίας, σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο όπως:

**A. Το κλίμα συνεργασίας εντός της σχολικής μονάδας (N1, N2, N4, N6)**

*«...επηρεάζει το γενικότερο κλίμα της Σχολικής Μονάδας, τις σχέσεις των εκπαιδευτικών, την επικοινωνία τόσο μεταξύ τους όσο και με άλλους φορείς» (N8)*

*«...βοηθά τα παιδιά να λειτουργήσουν ομαδικά, συνεργατικά, και να ξεπεράσουν το «εγώ» τους. Έτσι, βελτιώνεται η επικοινωνία όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, δασκάλων, μαθητών και γονέων» (N2)*

B. Τη δημιουργικότητα και τη διαμόρφωση νέου τρόπου σκέψης όλων των εμπλεκόμενων μελών της σχολικής κοινότητας (N2, N3, N5)

*«...Επηρεάζει την κοινωνικότητα των μαθητών, την διαμόρφωση των ικανοτήτων τους σε στάση ζωής και συμπεριφοράς.» (N5)*

*«Πιστεύω ότι επηρεάζει την αλλαγή στάσης απέναντι σε θέματα που απασχολούν την κοινωνία μας, όπως π.χ. ένα πρόγραμμα ανακύκλωσης ή δενδροφύτευσης θα επηρεάσει την στάση των μαθητών απέναντι στο περιβάλλον και την οικονομία μας.» (N2)*

Γ. Την ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου (N7, N10)

*«...το οποίο παράγεται από την εκπαίδευση και συμβάλλει άμεσα στην οικονομική ανάπτυξη με την επαγγελματική καριέρα των αποφοίτων» (N7)*

*«...εκπαιδευτική καινοτομία είναι επένδυση στη μάθηση των ατόμων και συνδέει την εκπαίδευση με την αγορά εργασίας» (N10)*

B. Την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος (με ειδική αναφορά στις καινοτομίες που συνδέονται με τις νέες τεχνολογίες (N9)

*«...σε σχέση κυρίως και με την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών οι οποίες αναπτύσσουν το εκπαιδευτικό σύστημα και βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του» (N9)*

***Ερ. 4 Δώστε ορισμένα παραδείγματα ορισμένων εκπαιδευτικών καινοτομιών που θεωρείτε επιτυχημένα τα τελευταία χρόνια και που εισάχθηκαν σε σχολικές μονάδες που εργαστήκατε.***

Οι 7 από τους διευθυντές αναφέρουν ως βασικά παραδείγματα εκπαιδευτικών καινοτομιών ορισμένα εκπαιδευτικά προγράμματα όπως είναι:

A. Η εισαγωγή νέων μαθημάτων και τύπων σχολείου (N2, N5, N6, N7, N9)

*«...Το Ολοήμερο σχολείο, η χρήση Η/Υ στην τάξη» (N2)*

*«...Η Θεατρική Αγωγή και τα Εικαστικά στο σχολείο που διδάσκονται από αντίστοιχες ειδικότητες εκπαιδευτικών» (N6)*

*«.. υποχρεωτική εννιάχρονη και δίχρονη προσχολική εκπαίδευση» (N9)*

B. Τα Προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων (N3, N4, N10)

*«...περιβαλλοντική εκπαίδευση, αγωγή υγείας, πολιτιστικά θέματα, η Ευέλικτη Ζώνη» (N3)*

*«...Δίκτυο σχολικών Βιβλιοθηκών, η Ρομποτική και οι πανελλήνιοι μαθητικοί καλλιτεχνικοί αγώνες» (N4)*

B. Τα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά προγράμματα (N8)

*«...η Παιδαγωγική Freinet, το eTwinning» (N8)*

Από την άλλη πλευρά όμως, ο N1 θεωρεί ότι καινοτόμα προγράμματα όπως η «Ευέλικτη Ζώνη» δεν λειτούργησαν ως εκπαιδευτική καινοτομία, αλλά αναπροσαρμόστηκαν με τέτοιο τρόπο που έγιναν μέρος της συντήρησης των Αναλυτικών Προγραμμάτων. Επίσης, η εισαγωγή των ΤΠΕ στη διδασκαλία που θεωρείται μια καινοτόμα δράση, έχει ακόμα πολύ δρόμο ώστε να χρησιμοποιηθεί ως εκπαιδευτική καινοτομία. Χαρακτηριστικά ο ίδιος ο διευθυντής αναφέρει: *«...Πιστεύω ότι απαιτείται επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ώστε να μπορούν να στηρίζουν και να εισάγουν μια εκπαιδευτική καινοτομία, διότι οι άνθρωποι είναι αυτοί που προωθούν καινοτόμες δράσεις κι όχι τα Προγράμματα.» (N1)*

**2<sup>ος</sup> Ερευνητικός Άξονας: Ο ρόλος των διευθυντών στην ευθύνη της εισαγωγής και προώθησης της εκπαιδευτικής καινοτομίας.**

**4.2. Απόψεις των διευθυντών για το ρόλο τους στην εισαγωγή εκπαιδευτικών καινοτομιών**

*Ερ. 5: Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος σας στην εισαγωγή και στην προώθηση καινοτομιών στη σχολική μονάδα που διευθύνετε;*

Στην ερώτηση αυτή υπάρχει ομοφωνία ανάμεσα στα μέλη του δείγματος των διευθυντών. Όλοι θεωρούν ότι ο ρόλος του σχολικού ηγέτη είναι καθοριστικός στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο και οφείλει να είναι:

A. Πρότυπο και πρωταγωνιστής στην εισαγωγή καινοτομιών (N3, N4, N6, N7, N10)

*«Θεωρώ ότι θα πρέπει να είναι καινοτόμος, να ενημερώνεται για καινοτόμες εκπαιδευτικές δράσεις τις οποίες και να μεταφέρει στο σχολείο του....» (N3)*

*«...να έχει κι ο ίδιος ένα όραμα και να μπορέσει να το εμπνεύσει και στους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς του σχολείου του.» (N10)*

B. Συντονιστικός - Αποτελεσματικός (N1, N5, N9)

*«...να πάρει το βάρος της γραφικής διαδικασίας και να αφήσει ελεύθερο το πεδίο της δημιουργικότητας στον εκπαιδευτικό και στο μαθητή.» (N1)*

*«...να βρει τους κατάλληλους πόρους και υλικοτεχνικές υποδομές και να ασχοληθεί με το γραφειοκρατικό κομμάτι. Πιστεύω ότι από την ιδέα της καινοτομίας μέχρι και την υλοποίησή της ο ρόλος του είναι καθοριστικός.» (N9)*

Γ. Καθοδηγητικός – ενθαρρυντικός – υποστηρικτικός (N2, N8)

*«Θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικός, θα πρέπει να είναι καθοδηγητικός, υποστηρικτικός...» (N2)*

*«Ο ρόλος μου είναι εμπνευστικός, διευκολυντικός, συντονιστικός, υποστηρικτικός, καθοδηγητικός.» (N8)*

***Ερ. 6: Κατά τη γνώμη σας, ο ρόλος σας κατά την εφαρμογή καινοτομιών επηρεάζει τον αριθμό καινοτόμων προγραμμάτων που υλοποιούνται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και γιατί;***

Στο ερώτημα αυτό οι απόψεις των διευθυντών διχάζονται:

Ειδικότερα οι 6 από αυτούς (N1, N2, N6, N7, N8, N9) θεωρούν ότι επηρεάζει ο ρόλος τους τον αριθμό καινοτόμων δράσεων από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους

*«...διότι αν ο διευθυντής λύσει τα γραφειοκρατικά προβλήματα των εκπαιδευτικών γίνεται ενθαρρυντικός και τους διευκολύνει θα εφαρμόσουν περισσότερα προγράμματα.» (N1)*

*«Απαιτείται στήριξη και προώθηση μιας καινοτόμας δράσης από τη μεριά του διευθυντή.» (N9)*

Αντίθετα οι άλλοι τέσσερις (N3, N4, N5, N10) πιστεύουν ότι δεν επηρεάζει ή επηρεάζει λίγο ο ρόλος τους την έκταση των καινοτόμων δράσεων από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους.

*«Πιστεύω ότι επηρεάζει σε μικρό βαθμό η θέση του διευθυντή, περισσότερο επηρεάζει η στάση που έχουν οι εκπαιδευτικοί απέναντι στην καινοτομία...» (N3)*

*«.... Ο καινοτόμος εκπαιδευτικός θα βρει τον τρόπο να πείσει το διευθυντή και τους άλλους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας για την εισαγωγή καινοτόμων δράσεων στο σχολείο του.» (N5)*

***Ερ. 7: Ποιοι άλλοι παράγοντες θεωρείτε ότι είναι σημαντικοί στην εισαγωγή και στην προώθηση της καινοτομίας;***

Αξιοσημείωτες και ενδιαφέρουσες είναι οι απαντήσεις των διευθυντών στο ερώτημα αυτό. Το δείγμα θεωρεί ότι σημαντικοί παράγοντες στην εισαγωγή μιας καινοτομίας είναι κατά φθίνουσα σειρά αναφοράς:



A. Η διάθεση και η στάση των εκπαιδευτικών (N1, N3, N8, N9, N10)

*«Έναν από φύση δημιουργικό εκπαιδευτικό που δεν φοβάται την αλλαγή δεν μπορεί κανένας διευθυντής να τον εμποδίσει, μπορεί να τον ενθαρρύνει και να τον υποστηρίξει αλλά όχι να τον σταματήσει να εφαρμόσει καινοτόμα και δημιουργικά προγράμματα.»*  
(N1)

*«.. οι εκπαιδευτικοί και οι πεποιθήσεις τους, η συμμετοχή τους σε προγράμματα....»*  
(N9)

B. Η ύπαρξη συνεργατικής κουλτούρας (N1, N2, N5, N9)

*«...για να επιτύχει η εισαγωγή μιας καινοτομίας θα πρέπει να εργαστούμε ομαδικά.»*  
(N2)

*«Είναι η υποστήριξη που έχεις από το σύλλογο διδασκόντων, από τους γονείς και τους φορείς της τοπικής κοινωνίας, έτσι ώστε όλοι μαζί να λειτουργήσουν υποστηρικτικά.»*  
(N5)

Άλλοι λιγότερα συχνά αναφερόμενοι παράγοντες από τους διευθυντές είναι:

Γ. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών (N2, N4)

*«...η ενημέρωση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών για καινοτόμα προγράμματα»*  
(N2)

*«Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και η έλλειψη αλληλεπίδρασης μεταξύ των σχολείων.»*

Δ. Οι διατιθέμενοι οικονομικοί πόροι σε συνδυασμό με την κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή (N2, N4)

*«...να υπάρχουν οι οικονομικοί πόροι και η κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή.»* (N2)

E. Η ίδια η φύση της καινοτομίας (N7)

*«....βαθμός δυσκολίας, ξεκάθαροι στόχοι, διατάραξη των ισχυουσών πρακτικών, αναγκαιότητα...»* (N7) και τέλος

ΣΤ. Η φύση του αναλυτικού προγράμματος (N6)

***Ερ. 8: Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν την εισαγωγή της καινοτομίας στο επίπεδο της σχολικής μονάδας;***

Εδώ, οι απόψεις του δείγματος των διευθυντών σχεδόν ταυτίστηκαν. Οι περισσότεροι θεωρούν ότι οι σημαντικοί παράγοντες που δυσχεραίνουν την εισαγωγή μιας καινοτομίας είναι:

A. Η έλλειψη συνεργασίας (N1, N5, N6, N7)

*«...η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών...» (N6)*

*«...στη τάση που έχει το σχολείο ως θεσμός να «πηγαίνει» προς τα πίσω με την έννοια ότι είναι κλειστό προς την κοινωνία κι ο καθένας δουλεύει ατομικά στην τάξη του, δεν υπάρχει δηλ η συνεργατική κουλτούρα στα σχολεία.» (N1)*

B. Η εγκαθιδρυμένη Νοοτροπία, η Συνήθεια και το Βόλεμα (N3, N4, N6, N8)

*«...Το ωρολόγιο πρόγραμμα από το οποίο η νοοτροπία των περισσότερο εκπαιδευτικών δεν τους επιτρέπει να ξεφύγουν...» (N3)*

*«....ξεβόλεμα από τη ρουτίνα...» (N4)*

Γ. Ο Φόβος και η Αντίσταση στην αλλαγή (N7, N10)

*«... ο φόβος για το νέο, φόβος για ρίσκο...» (N10)*

Δ. Η φύση των Αναλυτικών Προγραμμάτων (N1, N2)

*«...η δυσκαμψία του αναλυτικού προγράμματος που λειτουργεί ως τροχοπέδη στην εισαγωγή μιας καινοτόμας δράσης.» (N2)*

E. Η έλλειψη Κινήτρων και Επιβράβευσης (N5, N8)

*«Η έλλειψη οικονομικών ή άλλων κινήτρων, ο έπαινος και η επιβράβευση.» (N5)*

Στ. Η ελλιπής Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών (N9)

*«...η μη σωστή χρήση των διαθέσιμων υλικοτεχνικών υλικών στην εκπαιδευτική διαδικασία λόγω έλλειψης επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών...» (N9)*

Η. Η έλλειψη Οικονομικών πόρων (N3)

*«...διότι τα περισσότερα καινοτόμα προγράμματα που έχουν ενδιαφέρον για τα παιδιά απαιτούν και περισσότερα χρήματα.» (N3)*

***Ερ. 9: Πιστεύετε ότι η καινοτομικότητα ενός διευθυντή επηρεάζεται από τη θέση (περιοχή) και τον τύπο του σχολείου (μονοθέσιο, διθέσιο, τριθέσιο, κτλ) και γιατί;***

Στην ερώτηση αυτή έχουμε δύο ειδών απαντήσεις από το δείγμα:

Οι μισοί διευθυντές (N1, N2, N4, N5, N10) απάντησαν ότι επηρεάζεται η καινοτομικότητα ενός διευθυντή από τη θέση (περιοχή) και τον τύπο του σχολείου (μονοθέσιο, διθέσιο, τριθέσιο, κτλ) το οποίο διευθύνει.

Οι λόγοι αφορούν την απομόνωση των μικρών σχολείων από κέντρα πολιτιστικής δραστηριότητας και την αντίστοιχη έλλειψη κουλτούρας καινοτομίας στις μικρές απομονωμένες κοινωνίες καθώς και την έλλειψη επαρκούς προσωπικού για την υποστήριξη σχετικών καινοτομιών.

*«Τα μικρά σχολεία έχουν αρκετές δυσκολίες ιδίως αυτά που είναι απομακρυσμένα έχουν διαφορετικές προσδοκίες από το σχολείο και δεν υπάρχει η ανάλογη πολιτιστική κουλτούρα να δεχθούν μια καινοτόμα δράση.» (N1)*

*«Στα ολιγοθέσια σχολεία το πρόγραμμα είναι περισσότερο επιβαρυνμένο διότι και δεν υπάρχουν αρκετοί εκπαιδευτικοί ή ειδικότητες εκπαιδευτικών που θα μπορούσαν να στηρίζουν μια καινοτομία, ενώ το αντίθετο συμβαίνει στα πολυθέσια.» (N2)*

Αντίθετα οι άλλοι μισοί (N3, N6, N7, N8, N9) θεωρούν ότι δεν επηρεάζεται η καινοτομικότητα ενός διευθυντή από τη θέση (περιοχή) και τον τύπο του σχολείου (μονοθέσιο, διθέσιο, τριθέσιο, κτλ) το οποίο διευθύνει.

Ανάμεσα στους λόγους αυτής της μη επιρροής που επικαλείται αυτή η ομάδα των διευθυντών συγκαταλέγονται η προσωπικότητα του διευθυντή που είναι σταθερή και

ανεξάρτητη από τις συνθήκες που εργάζεται, καθώς και η άποψη ότι στα μικρά σχολεία οι καινοτομίες είναι ακόμα περισσότερο απαραίτητες.

*«...διότι αυτός που θέλει να κάνει νέα πράγματα και καινοτόμες δράσεις θα το κάνει σε οποιονδήποτε χώρο κι αν βρίσκεται.» (N3)*

*«Όσο μικρότερο είναι το σχολείο τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη, αλλά και η πρόκληση για καινοτόμα προγράμματα» (N8)*

**Ερ. 10: Πώς θα αξιολογούσατε το δικό σας ρόλο σε σχέση με όλους τους άλλους παράγοντες;**

Στο ερώτημα αυτό οι ερωτηθέντες διευθυντές πιστεύουν ότι ο ρόλος τους είναι:

A. Παραδειγματικός (N3, N6, N7, N10)

*«Θεωρώ ότι το παράδειγμα και η άμεση εφαρμογή μπορεί να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά από τη θεωρία, γι' αυτό και από προσωπικό ενδιαφέρον έχω συμμετάσχει σε προγράμματα καινοτομίας.» (N7)*

B. Σημαντικός και Καθοριστικός (N1, N4, N8)

*«...έχει μεγάλη ευθύνη στην εισαγωγή μιας καινοτομίας, αρκεί να μην παγιδευτεί στο γραφειοκρατικό του ρόλο και περιορίσει τη δημιουργικότητά του.» (N1)*

*«...Να υποστηρίζει, να εμπνυχώνει, να συντονίζει και να καθοδηγεί...» (N8)*

Γ. Συντονιστικός και Αποτελεσματικός (N2, N5, N9)

*«...Να λύσει τα προβλήματα, να βρει τους πόρους και να είναι σε θέση να γνωρίζει τα ενδιαφέροντα του εκπαιδευτικού προσωπικού και να τα αξιοποιήσει κατάλληλα κατά την εκπαιδευτική διαδικασία και την προώθηση καινοτόμων δράσεων.» (N9)*

**3<sup>ος</sup> Ερευνητικός Άξονας: Η διαχείριση της εισαγωγής της εκπαιδευτικής καινοτομίας από τους σχολικούς διευθυντές.**

**4.3. Απόψεις σχετικά με τη διαχείριση της εισαγωγής εκπαιδευτικών καινοτομιών**

***Ερ.11: Ποιες κρίνετε ως βασικές σας δεξιότητες για την επιτυχή υλοποίηση μιας καινοτομίας;***

Στο ερώτημα αυτό υπήρξε ομοφωνία μεταξύ των διευθυντών. Χαρακτηριστικά ανέφεραν ως βασικές δεξιότητες τους τις εξής:

A. Καθοδηγητικός – Οργανωτικός (N1, N9)

*«...να παίζει ένα ρόλο σκηνοθέτη χωρίς να προβάλλεται ο ίδιος...» (N1)*

B. Καινοτόμος – με όραμα (N2, N4)

*«... να έχει ενδιαφέροντα, να είναι καινοτόμος και να ενημερώνεται για τα τρέχοντα προγράμματα.» (N4)*

Γ. Συνεργάσιμος – Επικοινωνιακός (N4, N8)

*«...να συνεργάζεται και να ενδιαφέρεται για τη ζωή και τα καθημερινά προβλήματα των άλλων εκπαιδευτικών...» (N4)*

Δ. Εργατικός – Υπεύθυνος (N3, N6, N7)

*«...τη συνέπεια, την εργατικότητα...» (N7)*

E. Ευέλικτος – Συνεπής (N3, N5, N10)

*«...Να έχει ευελιξία στις κινήσεις του, εδώ απαιτείται ένα σχολείο αυτόνομο, που να μπορεί το ίδιο να σχεδιάσει το πρόγραμμά του και να υλοποιήσει το όραμά του...» (N10)*

***Ερ. 12: Πιστεύετε ότι η προσπάθεια σας πρέπει να συντονίζεται με των υπολοίπων μελών της σχολικής μονάδας και γιατί;***

Σ' αυτήν την ερώτηση οι περισσότεροι από το δείγμα υιοθέτησαν το ρητό «*Μοναχός ούτε στον παράδεισο*», που λέει ο λαός μας. Έτσι, λοιπόν, πιστεύουν ότι θα πρέπει να υπάρχει:

A. Συνεργασία και Συμμετοχή στην υλοποίηση των καινοτομιών (N4, N5, N6, N7, N10)

*«...Να μάθουμε να συζητάμε και να δοκιμάζουμε τις αλλαγές για να βελτιωνόμαστε.»  
(N4)*

*«Αν δεν υπάρχει συνεργασία και καλή διάθεση προς την επίτευξη του κοινού στόχου, κάθε προσπάθεια θα αποβεί άκαρπη και αποθαρρυντική για όλους» (N10)*

B. Συντονισμός και Κοινή προσπάθεια (N2, N3, N8)

*«...Επιδιώκεις το συντονισμό αλλά δεν είναι πάντα εύκολο να συνεργαστείς με όλους...» (N3)*

**Ερ. 13: Ποιο στυλ ηγεσίας πιστεύετε ότι θα πρέπει να υιοθετήσετε για το συντονισμό της προσπάθειάς σας με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής σας μονάδας;**

Στη δεδομένη ερώτηση οι διευθυντές απάντησαν ότι δεν υπάρχει ένα μόνο στυλ ηγεσίας που θα μπορούσε να προωθήσει την καινοτομία στο σχολείο, αλλά συνδυασμός κάποιων μοντέλων ηγεσίας. Χαρακτηριστικά απάντησαν πως κατάλληλο στυλ ηγεσίας θεωρούν:

A. Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας σε συνδυασμό με τη μετασχηματιστική ηγεσία (N2, N5, N6)

*«...που θα μπορούσε να δεχτεί και να σεβαστεί και την άρνηση ενός συναδέλφου στην προώθηση μια καινοτομίας.» (N2)*

*«...όπου δίνεται έμφαση στην Ηγεσία κι όχι στη διοίκηση ή στη διαχείριση» (N5)*

B. Το συμμετοχικό-συνεργατικό (**collaborative**) στυλ διοίκησης με έντονα στοιχεία της κατανεμημένης ηγεσίας (N1, N3, N4, N7, N10)

*«...που ενθαρρύνει την εμπλοκή των εκπαιδευτικών και την ανάληψη ηγετικών ρόλων από αυτούς σε όλες τις δραστηριότητες του σχολείου...» (N4)*

*«...που προωθεί ένα κλίμα συνεργατικής κουλτούρας και βελτίωσης του σχολείου και θα ταίριαζε στα σημερινά σχολικά δεδομένα.» (N7)*

*«...με τα σημερινά δεδομένα του εκπαιδευτικού μας συστήματος, δεν υπάρχει ένα στυλ ηγεσίας που θα μπορούσε να στηρίζει την καινοτομία στο σχολείο. Μόνο σ' ένα άλλο περιβάλλον, που θα έδινε ευκαιρίες στα άτομα να δράσουν δημιουργικά, θα μπορούσε να λειτουργήσει δημιουργικά η κατανεμημένη ηγεσία ως προς την προώθηση μιας καινοτομίας.» (N1)*

***Ερ. 14: Υπάρχουν δυνάμεις που αντιστέκονται στην αλλαγή και πώς τις διαχειρίζεστε;***

Μέσα από τις απαντήσεις του δείγματος διακρίνονται δύο κυρίως κατηγορίες δυνάμεων που αντιστέκονται στην αλλαγή:

A. Οι Παγιωμένες αντιλήψεις εκπαιδευτικών και η Συνήθεια (N2, N3, N5, N6, N7).

*«Υπάρχουν οι νοοτροπίες εκπαιδευτικών που είναι παλαιών αντιλήψεων, νοοτροπίες της ήσσοнос προσπάθειας,. Λειτουργούν ως τροχοπέδη όχι μόνο ατομικά αλλά μπορεί να επηρεάσουν κι άλλα μέλη του συλλόγου διδασκόντων.» (N5)*

*«...συνήθως από μεγαλύτερους εκπαιδευτικούς που έχουν συνηθίσει και βολευτεί σε ένα παραδοσιακό τρόπο διδασκαλίας...» (N2)*

Σ' αυτή την περίπτωση, οι διευθυντές πιστεύουν ότι τέτοιες δυνάμεις υπάρχουν συνήθως από μεγαλύτερους εκπαιδευτικούς που έχουν συνηθίσει και «βολουτεί» σε ένα παραδοσιακό τρόπο διδασκαλίας και γι' αυτό προσπαθούν να σταθούν δίπλα τους, να κατανοήσουν τις αντιρρήσεις τους, να τους ενθαρρύνουν να δοκιμάσουν νέα πράγματα στη διδασκαλία τους και να τους εμπνεύσουν για να τους δημιουργηθεί πάλι το μεράκι και η διάθεση για καινούρια καινοτόμα πράγματα (N2, N6, N7).

*«...και προσπαθώ να τους εμπνεύσω και να τους δημιουργηθεί πάλι το μεράκι και η διάθεση για καινούρια καινοτόμα πράγματα.» (N2)*

*«...Αρχικά υπήρξε μια αμφισβήτηση για την προσφορά και την αποτελεσματικότητα του έργου τους. Σε κάθε συνεδρίαση του συλλόγου διδασκόντων με αφορμή κάποια περιστατικά έδραττα την ευκαιρία να εκθειάσω τη σημαντική συνεισφορά τους.» (N7)*

B. Ο φόβος της αλλαγής (N1, N4, N7, N8).

*«...μικροομάδες του συλλόγου διδασκόντων που αντιστέκονται στην αλλαγή δημιουργώντας μηχανισμούς άμυνας» (N1)*

*«...που φοβούνται καθετί νέο...» (N8)*

Εδώ οι διευθυντές προσπαθούν να κατανοήσουν το φόβο τους και να τους εξηγήσουν και να τους πείσουν ότι συνήθως οι περισσότερες καινοτομίες διευκολύνουν το έργο τους παρά το δυσκολεύουν (N2, N4, N6, N8, N10).

*«Αλλά συνήθως οι περισσότερες καινοτόμες δράσεις διευκολύνουν το έργο μας παρά το δυσκολεύουν, αρκεί να είμαστε έτοιμοι να δοκιμάζουμε τις αλλαγές και τις νέες ιδέες στη διδασκαλία μας, όπως π.χ. η νέα αξιολόγηση των μαθητών» (N4)*

*«Ο διευθυντής θα πρέπει να έχει ενσυναίσθηση και να καταλαβαίνει την αντίρρηση του κάθε εκπαιδευτικού.» (N6)*

*«...τους ενθαρρύνω να δοκιμάσουν και τονίζω τα θετικά της καινοτομίας.» (N8)*

*«...Απομάκρυνα το κλίμα καχυποψίας.» (N10)*

Γ. Έλλειψη κινήτρων (N3, N5)

*«...η έλλειψη κινήτρων από την πλευρά των εκπαιδευτικών για να υλοποιήσουν καινοτόμες δράσεις.» (N3)*

Και σε αυτό το σημείο οι διευθυντές προσπαθούν να ενημερώσουν τους εκπαιδευτικούς για τα οφέλη μιας καινοτόμας δράσης και να τους ενθαρρύνουν (N7)

*«Σε αυτές τις περιπτώσεις προσωπικά δίνω χρόνο και ταυτόχρονα «δεν απομακρύνομαι» από τα πρόσωπα. Διακριτικά δίνω το παρόν με την έννοια ότι ενημερώνω για την πορεία της καινοτομίας όχι με διδακτικό στυλ, αλλά φιλικό και ενθαρρυντικό μειώνοντας τις όποιες δυσκολίες για την υλοποίησή της.» (N7)*

Δ. Η έλλειψη Οικονομικοί πόρων και κατάλληλης Υλικοτεχνικής υποδομής (N8, N10)



*«...η έλλειψη χρηματοδότησης αποτελεί τροχοπέδη στην υλοποίηση μιας καινοτομίας.»*  
(N10)

Κι εδώ οι διευθυντές προσπαθούν συνεργάζονται με την τοπική κοινωνία και προσπαθούν να εξοικονομήσουν πόρους για την υλοποίηση καινοτόμων δράσεων στο σχολείο τους. (N2, N4, N8)

*«...συνεργάζομαι με τον Σύλλογο Γονέων, τον Δήμο, τοπικές επιχειρήσεις, ιδρύματα.»*  
(N8)

Ε. Οι Προσδοκίες των γονέων από το σχολείο (N9)

*«...μπορούν να λειτουργήσουν ανασταλτικά στην προώθηση μιας καινοτομίας.»* (N9)

Οι ερωτηθέντες διευθυντές επισημαίνουν ότι πολλές φορές οι προσδοκίες που έχουν οι γονείς για τις γνώσεις που οφείλει το σχολείο να διδάξει στα παιδιά τους, ώστε αυτά να φτάσουν σε ανώτερα επίπεδα μόρφωσης, μπορούν να σταθούν εμπόδιο στην εισαγωγή καινοτόμων δράσεων στο σχολείο. Γι' αυτό το λόγο οι διευθυντές προσπαθούν να αναπτύξουν δραστηριότητες όπου θα εμπλακούν και οι γονείς διευρύνοντας τις αντιλήψεις τους σε τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα (N1, N7, N9)

*«...επιδιώκω να διοργανώνω στο σχολείο ημερίδες ή επιμορφώσεις εκπαιδευτικών και γονέων»* (N1)

*«...Επίσης καλέσαμε με δική μου πρωτοβουλία τους γονείς προκειμένου να ενημερωθούν για τον ρόλο τους, ώστε να αμβλυνθούν στερεότυπα και προκαταλήψεις και να συνεργαστούν σε περίπτωση που οι υπεύθυνοι το ζητήσουν.»* (N7)

*«...προσπαθώ να οργανώσω καινοτόμα προγράμματα, όπως σεμινάρια, επιμορφώσεις, εκδηλώσεις, ώστε να αναδειχθούν αυτά τα talέντα και να δημιουργηθεί ένα δημιουργικό σχολείο, ανοικτό προς την κοινωνία.»* (N9)

**Ερ. 15: Περιγράψτε τη διαδικασία εισαγωγής 1-2 χαρακτηριστικών καινοτομιών που εισάχθηκαν πρόσφατα στο σχολείο σας. Ποιος υπήρξε ο δικός σας ρόλος στις περιπτώσεις αυτές;**

Εντύπωση προκαλούν οι απαντήσεις του δείγματος στην ερώτηση αυτή, όπου γίνεται αντιληπτό η διάθεση και το μεράκι των διευθυντών για καινοτόμες δράσεις. Επιπλέον δε, γίνεται σαφές ότι ως διευθυντές σχολικών μονάδων προσπαθούν να υπερβούν τη γραφειοκρατική, διαχειριστική διάσταση του ρόλου τους και να ακολουθήσουν τις απαιτήσεις της εποχής, με το:

A. Να λειτουργούν οι ίδιοι ως φορείς αλλαγών (N7, N8, N9)

*«...Ίδρυση Τμήματος ΖΕΠ για τις ευάλωτες κοινωνικά ομάδες με δική μου πρωτοβουλία...» (N8)*

*«...προσπαθώ να οργανώσω καινοτόμα προγράμματα, όπως σεμινάρια, επιμορφώσεις, εκδηλώσεις, ώστε να αναδειχθούν τα οποιαδήποτε talέντα μαθητών και εκπαιδευτικών, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα δημιουργικό σχολείο, ανοικτό προς την κοινωνία» (N9)*

B. Να συμμετέχουν σε καινοτόμα προγράμματα (N3, N5, N6)

*«Πρόγραμμα Erasmus, Μουσική παράσταση με φιλαρμονικές και συλλόγους της τοπικής κοινωνίας.» (N3)*

*«...συνεργασία με το μουσείο Δροσίνη για τα 100 χρόνια του Παλαμά...» (N6)*

Γ. Να καθοδηγούν και να συντονίζουν (N4, N10)

*«Εγκατάσταση Η/Υ στις τάξεις, διαδραστικοί πίνακες, Δίκτυο σχολικής Βιβλιοθήκης, ΖΕΠ...» (N4)*

Δ. Να συνεργάζονται με το σύλλογο διδασκόντων και γονέων (N2)

*«Σχολική χορωδία που συμμετέχει σε εθνικούς διαγωνισμούς, προγράμματα ρομποτικής, δανειστική βιβλιοθήκη. Όλα αυτά όμως βασίζονται όχι μόνο στη δική μου υποστήριξη και καθοδήγηση αλλά και στην συνεργασία του συλλόγου διδασκόντων και στο μεράκι τους για καινοτόμες δράσεις.» (N2) και τέλος με το*

Ε. Να διαμορφώσουν εσωτερική κουλτούρα και όραμα, όσον αφορά τη συμπεριφορά, τις σχέσεις, τους στόχους και τις προσδοκίες μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων (N1)

*«Προσπάθησα να εφαρμόσω καινοτόμα προγράμματα που θα λειτουργούσε το σχολείο σαν επιμορφωτικός οργανισμός, όπως δημιουργία μιας κινηματογραφικής λέσχης για γονείς και μαθητές ή επιμορφώσεις εκπαιδευτικών και γονέων....» (N1)*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με τα ευρήματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας βάσει των απόψεων που κατέθεσαν δέκα σχολικοί διευθυντές αγροτικής και αστικής περιοχής για το θέμα της εκπαιδευτικής καινοτομίας και τη στάση τους απέναντι σε αυτή, το ρόλο τους στην εισαγωγή της και τη διαχείρισή της. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκαν τα εξής.

#### 5.1 Συμπεράσματα για τη στάση των σχολικών διευθυντών στην ιδέα της εκπαιδευτικής καινοτομίας

##### 5.1.1. Σκέψεις των διευθυντών όταν ακούν να μιλούν για εκπαιδευτικές καινοτομίες στο σχολείο τους

Βάσει των δεδομένων της έρευνας, οι πέντε από τους δέκα σχολικούς διευθυντές θεωρούν ότι υπάρχει σύνδεση της καινοτομίας με τη μάθηση και τη διδασκαλία, από την άποψη ότι συνήθως πρόκειται για μια νέα ιδέα και ένα νέο τρόπο διδασκαλίας, που προάγει τη γνώση των μαθητών. Πράγματι, σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Russell & Russell, 1992, Fullan, 2001, Cohen & Ball, 2006, Inbar, 1996, Robbins, 1993, Σπυροπούλου κ.α., 2007, Hargreaves, 2003) η καινοτομία περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων ιδεών και πρακτικών, αλλά και την εισαγωγή και εφαρμογή τους στην εκπαίδευση και τη μεθοδολογία και διδασκαλία. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ωστόσο δεν συνέδεσαν την καινοτομία με τη διοίκηση (μοντέλα ηγεσίας) και τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, όπως οι ως άνω ερευνητές. Δεν εννοιολόγησαν δηλαδή την καινοτομία ως προς την παράμετρο διοικητική – οργανωτική καινοτομία (administrative innovation) (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Τρεις από τους σχολικούς διευθυντές θεωρούν ότι πρόκειται για κάτι νέο, σύμφωνο με τις σύγχρονες απαιτήσεις και αδιαμφισβήτητα θετικό. Με το εύρημα αυτό συμφωνούν οι Μπαμπινιώτης (2002), Inbar (1996) και Robbins (1993), που θεωρούν την εισαγωγή του νέου και διαφορετικού από το παραδοσιακό καθοριστική για τη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης.

Δυο από τους σχολικούς διευθυντές θεωρούν ότι η καινοτομία σχετίζεται με τους ειδικότερους τομείς του ανοίγματος του σχολείου προς την τοπική κοινωνία και με τη δημιουργικότητα, που κάνει το σχολείο να διαφέρει από τα άλλα. Ειδικότερα το εύρημα του ανοίγματος του σχολείου προς την κοινότητα συμφωνεί με τον Πασιαρδή (2008α), που θεωρεί τα δύο συστήματα αλληλένδετα και το εύρημα της δημιουργικότητας συμφωνεί με το Μανιφέστο του Ευρωπαϊκού Έτους Δημιουργικότητας και Καινοτομίας (2009, όπ. αναφ. στο Cachia, Ferrari, Ala-Mutka & Punie, 2010), όπου καινοτομία και δημιουργικότητα συνδέονται άρρηκτα και αποτελούν βασικοί πυλώνες ανάπτυξης της Ευρώπης.

### **5.1.2. Τρόπος σύνδεσης της καινοτομίας με τη μάθηση**

Βάσει των δεδομένων της έρευνας όλοι οι σχολικοί διευθυντές θεωρούν ότι καινοτομία και μάθηση συνδέονται, καθώς διευκολύνει, βελτιώνει, διευρύνει τη μάθηση, εύρημα με το οποίο συμφωνούν οι Lawn & Prescott (1975), Μπελαδάκης (2007), Fullan (2001), Hargreaves (2003). Τρεις από τους διευθυντές εστίασαν στην πρόκληση του ενδιαφέροντος των μαθητών από την εφαρμογή της καινοτομίας, εύρημα που συνάδει με τη βιβλιογραφία (Cohen & Ball, 2006, Inbar, 1996, Σπυροπούλου κ.α., 2007).

### **5.1.3 Τομείς στους οποίους επιδρά η εκπαιδευτική καινοτομία**

Οι περισσότεροι σχολικοί διευθυντές θεωρούν ότι η καινοτομία επιδρά στο σύνολο της κοινωνίας, σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, άποψη που βρίσκει σύμφωνο την Διακοπούλου (2008). Άλλωστε, ο εκσυγχρονισμός της εκπαίδευσης έχει και ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της κοινωνίας (Μαυρογιώργος, 1985). Ειδικότερα, η καινοτομία επιδρά στον τομέα της συνεργασίας εντός της σχολικής μονάδας (Durand, Lawson & Campbell Wilcox 2016), η οποία αφορά τους εκπαιδευτικούς και μαθητές και γενικότερα όλα τα εμπλεκόμενα με αυτή μέλη. Πράγματι, οι εκπαιδευτικοί βελτιώνουν το έργο τους μέσω της συνεργασίας μεταξύ τους (Hargreaves, 2003), όπως και οι μαθητές αλλάζουν τις μεταξύ τους σχέσεις και με τους εκπαιδευτικούς, αλλά και γενικότερα βελτιώνονται οι σχέσεις με τους γονείς και με την τοπική κοινωνία (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Ακόμη, σύμφωνα με δύο σχολικούς διευθυντές υπάρχει αλλαγή στον τρόπο σκέψης (Παπακωνσταντίνου, 2008) και αυξάνεται η δημιουργικότητα (Cachia, Ferrari, Ala-Mutka & Punie, 2010). Δυο διευθυντές έθιξαν την καλύτερη ανταπόκριση των μαθητών στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας (Hargreaves, 2003) και άλλος ένας την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος λόγω της χρήσης των ΤΠΕ (Νέο Σχολείο, 2011, Athanasoula – Reppa, Makri – Botsari, Kounenou & Psycharis 2010, Yuen, Law, Wong, 2003, Hauge & Norenes, 2015, Rikkerink, Verbeeten, Simons & Ritzen, 2016).

#### **5.1.4. Παραδείγματα επιτυχημένων εκπαιδευτικών καινοτομιών που εισάχθηκαν στις σχολικές μονάδες των διευθυντών**

Οι 5 από τους συμμετέχοντες στην έρευνα διευθυντές αναφέρουν ως παραδείγματα εκπαιδευτικών καινοτομιών την εισαγωγή νέων μαθημάτων και τύπων σχολείου, όπως το Ολοήμερο σχολείο, τη χρήση Η/Υ, τη θεατρική αγωγή, τα εικαστικά, την προσχολική εκπαίδευση. Τρεις διευθυντές αναφέρονται σε σχολικές δραστηριότητες, όπως η περιβαλλοντική εκπαίδευση, η αγωγή υγείας, η Ευέλικτη Ζώνη, η Ρομποτική, οι πανελλήνιοι καλλιτεχνικοί αγώνες, και ένας στο eTwinning και στην Παιδαγωγική Freinet, που είναι ευρωπαϊκά προγράμματα. Όλα τα παραδείγματα αντιστοιχούν στα ενδεδειγμένα από το υπουργείο Παιδείας προγράμματα των ομάδων: διεπιστημονικά (Περιβαλλοντική Εκπαίδευση, Πολιτιστικά Προγράμματα, Αγωγή Υγείας, Ευέλικτη Ζώνη, Πανελλήνιοι διαγωνισμοί) και ευρωπαϊκά (Comenius, e-Twinning, Teachers4Europe, Erasmus plus κ.ά.). Ένας διευθυντής εξέθεσε την άποψη ότι η «Ευέλικτη Ζώνη» λειτουργεί ως μέρος της συντήρησης των Αναλυτικών Προγραμμάτων και ότι η εισαγωγή των ΤΠΕ στη διδασκαλία έχει ακόμα πολύ δρόμο για να χρησιμοποιηθεί ως καινοτομία, για αυτό και κρίνει αναγκαία την επιμόρφωση, εύρημα με το οποίο συμφωνούν οι Κουλουμπαρίτση (2002) και Μαυρογιώργος (2009).

**5.2. Συμπεράσματα σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα για το ρόλο των διευθυντών στην ευθύνη της εισαγωγής και προώθησης της εκπαιδευτικής καινοτομίας.**

**5.2.1. Απόψεις των διευθυντών για το ρόλο τους στην εισαγωγή εκπαιδευτικών καινοτομιών στο σχολείο τους**

Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα σχολικοί διευθυντές θεωρούν ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός στην εισαγωγή καινοτομιών. Οι πέντε από τους συμμετέχοντες κρίνουν περαιτέρω ότι πρέπει ο ηγέτης να αποτελεί πρότυπο και να οραματίζεται και να προάγει ο ίδιος την καινοτομία, εύρημα με το οποίο συμφωνούν οι Ritchie & Moses (1983), Πασιαρδής (2004), Ράπτης (2006), Μπαρούτας (2009). Τρεις σχολικοί διευθυντές κρίνουν ως σημαντική την ικανότητα συντονισμού του ηγέτη για την αποτελεσματική υλοποίηση της καινοτομίας, εύρημα που συμπίπτει με τις θέσεις των Ράπτη & Βιτσιλάκη (2007) και Esfahani & Pour (2013), που διαπίστωσαν ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά των σχολικών διευθυντών σχετίζονται με την καινοτομικότητα. Σε αυτά εντάσσεται και η ενθάρρυνση, διευκόλυνση και υποστήριξη, που έθιξαν δυο σχολικοί διευθυντές (Κυθραιώτης, οπ. Πασιαρδής, 2015, Παπακωνσταντίνου, 2014, Ράπτης, 2006, Fullan, 1982).

**5.2.2. Απόψεις διευθυντών για τον ρόλο τους κατά την εφαρμογή καινοτομιών και αν επηρεάζει τον αριθμό καινοτόμων προγραμμάτων που υλοποιούνται**

Οι έξι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα σχολικούς διευθυντές κρίνουν ότι ο ρόλος τους επιδρά στον αριθμό των καινοτόμων δράσεων, που αναλαμβάνονται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους. Πράγματι κατά τον Μπαρούτα (2009) ο καλός ηγέτης μεταδίδει το όραμα στους συναδέλφους του, ενώ κατά τον Κυθραιώτη (οπ. Πασιαρδής, 2015) αν ο σχολικός διευθυντής χρησιμοποιεί το καταναμητικό μοντέλο αυξάνει την εμπλοκή των εκπαιδευτικών και την ανάληψη εκ μέρους τους ηγετικών ρόλων για όλες τις δραστηριότητες του σχολείου, συμπεριλαμβανομένης της καινοτομικότητας. Σύμφωνα δε με τους Gil, Rodrigo-Moya & Morcillo-Bellido (2018), η προθυμία των εκπαιδευτικών να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους σε σχέση με το διδακτικό τους έργο και να υιοθετήσουν την καινοτομία εξαρτάται κατά πολύ

από το έργο της ηγεσίας, που είναι ικανή να εμπλέξει τους εκπαιδευτικούς. Ανάλογα οι Sitthisomjin, Somprach, Phuseeorn (2017) διαπίστωσαν ότι η ηγεσία ωθεί τους εκπαιδευτικούς στην καινοτομία, συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν και οι Κυριακώδη και Τζιμογιάννη (2015) που διαπίστωσαν τον ζωτικής σημασίας ρόλο του διευθυντή καθώς προάγει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών.

Οι υπόλοιποι τέσσερις σχολικοί διευθυντές θεωρούν ότι δεν επηρεάζει ή επηρεάζει ελάχιστα ο ρόλος τους την έκταση των καινοτόμων δράσεων από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους, καθώς θεωρούν πρωταγωνιστή τον εκπαιδευτικό με προσανατολισμό στην καινοτομία και ικανό να πείσει τους συναδέλφους και τον διευθυντή να την υιοθετούν. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ο εκπαιδευτικός είναι ο πυρήνας της καινοτομίας, καθώς δίνουν καθημερινά τον καλύτερο εαυτό τους μέσα στην τάξη, αναζητά δημιουργικές ιδέες και δημιουργικές προσεγγίσεις της διδακτέας ύλης, εμπλουτίζοντας το αναλυτικό πρόγραμμα με καινοτόμες δράσεις (Μπαγάκης, 2006). Βασικό στοιχείο επίτευξης είναι η κατανόηση των αλλαγών και η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών (Μαυρογιώργος, 2009, Δακοπούλου, 2008, Μαυρογιώργος, 2008). Ωστόσο, παρά τον καίριο ρόλο των εκπαιδευτικών στην καινοτομία, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας διαδραματίζει το βασικότερο ρόλο στην προσπάθεια εισαγωγής και εφαρμογής των καινοτομιών (Fullan, 2001).

### **5.2.3. Άλλοι σημαντικοί παράγοντες για την εισαγωγή και προώθηση της καινοτομίας**

Πέντε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα σχολικοί διευθυντές κρίνουν ότι βασικός παράγοντας στην εφαρμογή και προώθηση της καινοτομίας είναι η διάθεση και η στάση των εκπαιδευτικών, αποδεικνύοντας ότι πράγματι ο εκπαιδευτικός κατά τον Fullan (1998) είναι βασικός παράγοντας που αφορά στο μικρο-επίπεδο της σχολικής μονάδας και αποτελεί εχέγγυο επιτυχίας κάθε καινοτομικής προσπάθειας. Ακόμη, ο εκπαιδευτικός είναι ο πυρήνας της καινοτομίας (Μπαγάκης, 2006) και οι αντιλήψεις και πεποιθήσεις του αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας (Παπαναούμ, 2000).

Τέσσερις σχολικοί διευθυντές θεωρούν ως σημαντικό παράγοντα για την εισαγωγή και προώθηση της καινοτομίας τη συνεργατική κουλτούρα, επιβεβαιώνοντας και σε αυτό το σημείο τη βιβλιογραφία. Η έμφαση στη συνεργασία



και συμμετοχή, θεωρείται βασικός παράγοντας επιτυχίας (Μαυρογιώργος, 2009). Παράγοντας επιτυχίας της καινοτομίας θεωρείται και από τους Everard και συν. (2004) η συνεργασία και συναδερφικότητα.

Δυο σχολικοί διευθυντές κρίνουν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, εύρημα με το οποίο συμφωνούν οι Κουλουμπαρίτση (2002), Hargreaves (2003) και Μαυρογιώργος (2009). Άλλοι δύο διευθυντές θεωρούν σημαντικό παράγοντα τους διατιθέμενους οικονομικούς πόρους, ερχόμενοι σε συμφωνία με τη βιβλιογραφία (Russell & Russell, 1992, όπως αναφ. στο Γιαννακάκη, 2005, Fullan, 2001, Cohen & Ball, 2006, Robbins, 1993, Σπυροπούλου κ.α., 2007) που αναφέρονται στη καινοτομία και ως διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, συμπεριλαμβανομένων των υλικών. Κατά την Κουλουμπαρίτση (2002) η ελλιπής χρηματοδότηση των καινοτόμων δράσεων προκαλεί δυσχέρειες, ιδίως γιατί οι εκπαιδευτικοί στρέφονται σε χρηματοδοτούμενα από την Ευρώπη προγράμματα, ενώ συμμετέχουν ελάχιστα σε περιβαλλοντικά προγράμματα, λόγω χαμηλής επιδότησης. Ένας σχολικός διευθυντής κρίνει ως σημαντικό παράγοντα στην εισαγωγή και προώθηση της καινοτομίας και τη φύση του αναλυτικού προγράμματος, καθώς οι εκπαιδευτικοί παρεκκλίνουν από τα κυβερνητικά προγράμματα, προσεγγίζοντας την διδασκαλία με δική τους πρωτοβουλία και ευθύνη, χωρίς η καινοτόμα μορφή διδασκαλίας τους να εντάσσονται στο επίσημο αναλυτικό πρόγραμμα, κάτι που κατά την άποψη του διευθυντή θα έπρεπε να γίνεται. Μάλιστα, έχει συμβεί να παραπεμφθεί σε δίκη εκπαιδευτικός του σχολείου Γκράβας για τις καινοτόμες αλλαγές που εφάρμοσε ως ανάχωμα στη μαθητική διαρροή αλλοδαπών μαθητών.

#### **5.2.4. Παράγοντες που δυσχεραίνουν την εισαγωγή της καινοτομίας στο επίπεδο της σχολικής μονάδας**

Οι απόψεις τεσσάρων διευθυντών συγκλίνουν στο ότι η εισαγωγή της καινοτομίας δυσχεραίνεται από την έλλειψη συνεργασίας. Πράγματι, προκαλείται αντίσταση στην αλλαγή, αν δεν υπάρχει συνεργασία τόσο κατά τη σύλληψη όσο και κατά την υλοποίηση της καινοτομίας (Fullan, 2007).

Τέσσερις σχολικοί διευθυντές έθιξαν την εγκαθιδρυμένη νοοτροπία και το Βόλεμα ή το φαινόμενο της *αδράνειας* (Fullan, 2007), καθώς το νέο φαντάζει ως

απειλή για την ασφάλεια και «βόλευση» των εκπαιδευτικών. Φοβούνται κατά τους διευθυντές οι εκπαιδευτικοί το άγνωστο και δεν συμφωνούν με την αλλαγή, γιατί δεν αισθάνθηκαν μέτοχοι της ιδέας αυτής. Η αντίσταση στην αλλαγή κατά δυο σχολικούς διευθυντές είναι παράγοντας που δυσχεραίνει την εισαγωγή και υλοποίηση της καινοτομίας. Σύμφωνα με τον Fullan (1993) κάθε αλλαγή είναι μια περίπλοκη διαδικασία, δύσκολο να συλληφθεί και να υλοποιηθεί, κατά συνέπεια η αντίσταση στην αλλαγή είναι φυσικό φαινόμενο όσο και η ίδια η αλλαγή. Άλλες φορές η αντίσταση έχει να κάνει με την εκπαιδευτική πολιτική και τις διοικητικές ρυθμίσεις, με το συγκεντρωτισμό του συστήματος, με τις σχέσεις και τις αξίες όσων εμπλέκονται στην εφαρμογή της, και άλλες με διαφωνίες για τους στόχους, ελλιπή ενημέρωση, έλλειψη πόρων, ανεπαρκή σχεδιασμό (Κουλουμπαρίτση, 2002). Όσες και αν είναι οι αιτίες της αντίστασης (πρόσωπα και θα αντιμετωπίσει, συμφέροντα, προκαταλήψεις, δυσάρεστα συναισθήματα, συγκρούσεις), σίγουρα υπάρχει *δομική αδράνεια* (Ράπτης, 2006).

Σημαντικός παράγοντας που δυσχεραίνει την εισαγωγή και υλοποίηση της καινοτομίας είναι ακόμα σύμφωνα με δυο σχολικούς διευθυντές η έλλειψη κινήτρων και επιβράβευσης, εύρημα που συμφωνεί με την Κουλουμπαρίτση (2002), όπως και η ελλιπής επιμόρφωση (Κουλουμπαρίτση, 2002, Hargreaves, 2003 και Μαυρογιώργος, 2009) και η έλλειψη οικονομικών πόρων (Κουλουμπαρίτση, 2002). Για άλλη μια φορά θίχτηκε από δυο διευθυντές η φύση των Αναλυτικών Προγραμμάτων.

#### **5.2.5. Επίδραση της περιοχής και του τύπου του σχολείου στην καινοτομικότητα ενός διευθυντή**

Οι μισοί διευθυντές πιστεύουν ότι επηρεάζεται η καινοτομικότητα ενός διευθυντή από τη θέση (περιοχή) και τον τύπο του σχολείου (μονοθέσιο, διθέσιο, τριθέσιο, κτλ), καθώς τα απομονωμένα, μικρά σχολεία δεν έρχονται σε επαφή με την καινοτομική κουλτούρα, είναι μακριά από κέντρα πολιτιστικής δραστηριότητας και δεν έχουν επαρκές προσωπικό για να υλοποιήσουν καινοτομίες. Οι άλλοι μισοί σχολικοί διευθυντές πιστεύουν ότι δεν επηρεάζεται η καινοτομικότητα από τη θέση και τον τύπο του σχολείου, καθώς η σταθερή προσωπικότητα του διευθυντή δεν μπορεί να επηρεαστεί από τις εργασιακές συνθήκες. Αντιθέτως, τα μικρά σχολεία επιτάσσουν την εισαγωγή καινοτομιών.

### **5.2.6. Αξιολόγηση του ρόλου των διευθυντών σε σχέση με όλους τους άλλους παράγοντες**

Τέσσερις σχολικοί διευθυντές θεωρούν ότι λειτουργούν ως παράδειγμα και πρότυπο, εύρημα με το οποίο συμφωνούν οι Ritchie & Moses (1983), Πασιαρδής (2004), Ράπτης (2006). Άλλοι τρεις θεωρούν καθοριστικό το ρόλο τους και καθοδηγητικό, υποστηρικτικό (Πασιαρδής, 2015, Παπακωνσταντίνου, 2014, Ράπτης, 2006, Fullan, 1982), ενώ τρεις θίγουν ικανότητές τους όπως ο συντονισμός (Ράπτη & Βιτσιλάκη, 2007).

### **5.3. Συμπεράσματα για τη διαχείριση της εισαγωγής της εκπαιδευτικής καινοτομίας από τους σχολικούς διευθυντές**

#### **5.3.1. Βασικές δεξιότητες των διευθυντών για την επιτυχή υλοποίηση μιας καινοτομίας**

Όλοι ανεξαιρέτως οι σχολικοί διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι η επιτυχής υλοποίηση της καινοτομίας σχετίζεται με τις δεξιότητες που κατέχουν οι ίδιοι. Προκρίνουν ως βασικές δεξιότητες την οργάνωση και καθοδήγηση, τη συνεργασία και επικοινωνία, το όραμα, την ευελιξία την υπευθυνότητα και συνέπεια, δεξιότητες που βρίσκουν σύμφωνη τη βιβλιογραφία (Πασιαρδής, 2004, Ράπτης, 2006, Πασιαρδής, 2015, Παπακωνσταντίνου, 2014, Fullan, 1982, Robbins, 1993, Ritchie & Moses, 1983, Esfahani & Pour, 2013 κ.α.)

#### **5.3.2. Άποψη για το αν η προσπάθεια των διευθυντών πρέπει να συντονίζεται με των υπολοίπων μελών της σχολικής μονάδας**

Όλοι οι σχολικοί διευθυντές κρίνουν ότι πρέπει να υπάρχει συντονισμός της προσπάθειάς τους με τα υπόλοιπα μέλη της μονάδας. Οι περισσότεροι κρίνουν ως καθοριστικής σημασίας τη συνεργασία και συμμετοχή στην υλοποίηση των καινοτομιών και οι υπόλοιποι την συντονισμένη κοινή προσπάθεια. Οι Durand, Lawson & Campbell Wilcox (2016) μελέτησαν την εισαγωγή της καινοτομίας CCSS (Common Core State Standards) που οδήγησε στη συνεργασία και εμπιστοσύνη, αποφέροντας κέρδη για τη μονάδα. Κατά τους Gil, Rodrigo-Moya & Morcillo-Bellido (2018) η ηγεσία έχει σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση της συνεργασίας,

αλλάζοντας την κουλτούρα μιας μονάδας προς την κατεύθυνση αυτή. Η δε δημιουργία κλίματος συνεργασίας είναι από τα χαρακτηριστικά του διευθυντή της καινοτομικότητας (Κυθραιώτης, οπ. Πασιαρδής, 2015).

### **5.3.3 Στυλ ηγεσίας ικανό να επιφέρει το συντονισμό της προσπάθειας των διευθυντών με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας**

Όλοι οι σχολικοί διευθυντές θεωρούν ότι πρέπει να υπάρχει συνδυασμός των στυλ ηγεσίας, προκειμένου να προωθηθεί η καινοτομία. Πέντε σχολικοί διευθυντές θεωρούν κατάλληλο το συνδυασμό συμμετοχικό-συνεργατικό στυλ με την κατανεμημένη ηγεσία. Οι Gil, Rodrigo-Moya & Morcillo-Bellido (2018) διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση της συνεργασίας και στην ανάπτυξη συμπεριφορών καινοτομίας. Ο δε MacBeath (2005) θεωρεί ότι η κατανεμημένη ηγεσία ενθαρρύνει τη συνεργασία, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

Τρεις από τους διευθυντές θεωρούν κατάλληλο συνδυασμό το δημοκρατικό στυλ με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Η μετασχηματιστική ηγεσία κατά τους Geijsel, Sleegers, Leithwood & Jantzi (2003) οδηγεί στη δέσμευση των εκπαιδευτικών και στην αφοσίωση τους στην αλλαγή, αλλά και στην οικοδόμηση οράματος, στην πνευματική διέγερση, στην ενίσχυση των προσωπικών στόχων και στην ενδυνάμωση της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Οι Moolenaar, Daly, & Sleegers (2010) διαπίστωσαν την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο κλίμα καινοτομίας, στη σχολική βελτίωση, καθώς οι εκπαιδευτικοί είναι πιο πρόθυμοι να επενδύσουν στην αλλαγή και στη δημιουργία νέων γνώσεων και στη ενίσχυση των δεσμών με την κοινότητα. Οι Sagnak, Kuruoz, Polat, & Soylu (2015) διαπίστωσαν τη θετική σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την ψυχολογική ενδυνάμωση και το καινοτόμο κλίμα.

### **5.3.4. Διαχείριση των δυνάμεων που αντιστέκονται στην αλλαγή**

Πέντε από τους σχολικούς διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι βασικές δυνάμεις που αντιστέκονται στην αλλαγή είναι οι παγιωμένες αντιλήψεις εκπαιδευτικών, η συνήθεια και το βόλεμα στον παραδοσιακό τρόπο διδασκαλίας, εύρημα με το οποίο συμφωνεί ο Fullan (2007) και οι English & Ehrich (2015) .

Προκειμένου να διαχειριστούν αυτό το εμπόδιο, οι διευθυντές χρησιμοποιούν την κατανόηση, την ενθάρρυνση, το όραμα, την αναγνώριση, την έμπνευση (Ψαρά, 2016, Κυριακώδη και Τζιμογιάννη, 2015, Κυθραιώτης, οπ. Πασιαρδής, 2015), πρακτικές δηλαδή τόσο της κατανεμημένης ηγεσίας, όσο και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τέσσερις διευθυντές θεωρούν ότι υπάρχει αντίσταση στην αλλαγή από φόβο για το άγνωστο και ανοίκειο (Κουλουμπαρίτση, 2012), τις οποίες κάμπτουν με το διάλογο και την ενημέρωση ότι η καινοτομία διευκολύνει το διδακτικό έργο.

Δυο διευθυντές θεωρούν εμπόδιο στην καινοτομία την έλλειψη κινήτρων των εκπαιδευτικών και για αυτό προκρίνουν την αναγνώριση, ενημέρωση (Everard και συν., 2004, Κουλουμπαρίτση, 2012) και ενθάρρυνση για να καμφθεί η αντίσταση (Πασιαρδής, 2015, Ράπτης, 2006, Fullan, 1982). Δυο διευθυντές θεωρούν σημαντικό εμπόδιο την ανεπάρκεια των υλικών πόρων (Everard και συν., 2004, Κουλουμπαρίτση, 2002) και ένας την «αρνητική» εμπλοκή των γονέων. Και στις δυο περιπτώσεις προκρίνεται το άνοιγμα στην κοινότητα για την εξεύρεση πόρων και την γνωριμία, συμμετοχικότητα και εμπλοκή των γονέων με τις σχολικές δραστηριότητες, πρακτική σύμφωνη άλλωστε και με τις προτάσεις που καταγράφονται στη βιβλιογραφία (Athanasoula – Reppa, Makri – Botsari, Kounenou & Psycharis, 2010, Μπαρούτας, 2009, Κυθραιώτης, οπ. α. Πασιαρδής, 2015, Yuen, Law, Wong, 2003, Σαϊτης, 2002).

### **5.3.5. Διαδικασία εισαγωγής 1-2 καινοτομιών που εισάχθηκαν πρόσφατα στο σχολείο των διευθυντών και ο ρόλος τους στην εισαγωγή τους.**

Όλοι οι συμμετέχοντες διευθυντές έχουν εισάγει καινοτόμες δράσεις στα σχολεία τους, όπως ενδεικτικά είναι η Ευέλικτη Ζώνη, το Πρόγραμμα Erasmus, μια Μουσική παράσταση με φιλαρμονικές της τοπικής κοινωνίας, η χρήση των ΤΠΕ, διάφορες πολιτιστικές δράσεις, η εισαγωγή της ρομποτικής, η χρήση δανειστικής βιβλιοθήκης και η διοργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων. Ο ρόλος των τριών από αυτών σε αυτές τις εισαγωγές ήταν να είναι οι ίδιοι φορείς αλλαγών και άλλων τριών να συμμετέχουν σε καινοτόμα προγράμματα, ευρήματα σύμφωνα με τους Κουλουμπαρίτση (2002) για την αδράνεια της ηγεσίας και Everard και συν. (2004) για την ποιότητα της ηγεσίας, εφόσον αυτή κατανοεί αρχικώς την έννοια της

καινοτομίας και το ρόλο της ως φορέας της αλλαγής. Δυο διευθυντές επιλέγουν την καθοδήγηση, υποστήριξη (Πασιαρδής, 2004, Ράπτης, 2006, Πασιαρδής, 2015), ένας τη συνεργασία με το ΣΔ (Everard και συν., 2004) και ένας την καλλιέργεια κουλτούρας καινοτομίας και το όραμα σε όλα τα εμπλεκόμενα στη μονάδα μέλη, εύρημα που συμφωνεί με τους Robbins (1993), Κυθραιώτης (οπ. αναφ. στο Πασιαρδής, 2015, Μπαρούτας, (2009 και Sagnak, Kuruoz, Polat, & Soylu, 2015).

#### **5.4. Περιορισμοί της έρευνας**

Οι σχολικοί διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα δεν επελέγησαν με τη μέθοδο της βολικής δειγματοληψίας και ως εκ τούτου δεν μπορούμε να μιλήσουμε για αντιπροσωπευτικότητα και γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων, καθώς τα αποτελέσματα αφορούν τους συγκεκριμένους συμμετέχοντες και όχι όλο τον πληθυσμό. Επίσης, το δείγμα ήταν μικρό και για αυτό δεν μπορεί να υπάρξει γενίκευση των συμπερασμάτων. Αν η έρευνα επαναληφθεί είναι πιθανό να μην συναχθούν τα ίδια συμπεράσματα. Το ζήτημα της προσωπικής οικειότητας της ερευνήτριας με τους συμμετέχοντες και της πιθανής μη αποκάλυψης του πλούτου των πληροφοριών, κάμφθηκε σε μεγάλο βαθμό από την δήλωση ότι οι πληροφορίες θα παραμείνουν ανώνυμες και από το κλίμα αλληλεπίδρασης, διαλόγου και εμπιστοσύνης που κατάφερε να επιτύχει η ερευνήτρια.

#### **5.5. Επίλογος –Προτάσεις**

Προτείνεται σε μελλοντική έρευνα να εξεταστεί το ζήτημα της εισαγωγής και προώθησης της καινοτομίας με μια ποσοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης έρευνα που θα μελετά τόσο την άποψη των διευθυντών σχολικών μονάδων όσο και την άποψη των εκπαιδευτικών. Έτσι θα ενισχυθεί η αντικειμενικότητα και γενικευσιμότητα των συμπερασμάτων. Αυτό είναι ιδιαίτερος σημαντικό λόγω της σημαντικότητας του θέματος της καινοτομίας.

Η καινοτομία συνδέεται με τη μάθηση, τη διδασκαλία και την προαγωγή της γνώσης, με νέες πρακτικές που οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα, αφού αυξάνουν το ενδιαφέρον των μαθητών και τη συμμετοχή τους, όπως και τη συμμετοχή και συνεργασία σε όλα τα εμπλεκόμενα σε μια μονάδα μέλη. Η καινοτομία επιδρά στο σύνολο της κοινωνίας και ετοιμάζει ικανούς πολίτες με κριτική σκέψη.

Οι σχολικοί ηγέτες, στο πλαίσιο των σύγχρονων απαιτήσεων, πρέπει να είναι οι ίδιοι φορείς της αλλαγής, να αποτελούν πρότυπο, να έχουν όραμα και να το διαχέουν σε όλη τη σχολική μονάδα. Ακόμη, να είναι ενθαρρυντικοί και υποστηρικτικοί, να εμπλέκουν τους εκπαιδευτικούς με την κατανεμημένη και μετασχηματιστική ηγεσία και να κάμπτουν τις αντιδράσεις που οδηγούν σε δομική αδράνεια. Δεδομένου της σημαντικότητας της καινοτομίας και του ρόλου των σχολικών διευθυντών στην προώθηση της, η έρευνα σε αυτό το πεδίο μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα χρήσιμη για τους ιθύνοντες της εκπαίδευσης και την επιμόρφωση των νεοδιορισθέντων και παλαιότερων σχολικών διευθυντών, προκειμένου να αποκτούν τις ανάλογες δεξιότητες, να μπορούν να συντονίζουν τα μέλη της μονάδας και να αλλάζουν την κουλτούρα της προς την καινοτομία.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ**

Anderson, W. (1998). *The Changing Nature of Global Change*. In Hicks, D., & Slaughter, R. (eds), *World Year Book of Education*. London: Kogan Page.

Athanasoula – Reppa, A., Makri – Botsari, E., Kounenou, K. & Psycharis, S. (2010). *School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents*. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2, 2207–2211.

Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. London, Routledge.

Bush, T. (2003). *Theories of Educational Management*. 3rd edn, London: Sage Publications.

Cachia, R., Ferrari, A., Ala-Mutka, K. M. (2010). *Creativity and Innovation in Education and Training in the EU27*. <http://ipts.jrc.ec.europa.eu/>

Clement J. (2014). *Managing mandated educational change*. *School Leadership & Management*, 34(1), 39-51.

Coburn, C. E. (2003). *Rethinking scale: Moving beyond numbers to deep and lasting change*. *Educational Researcher*, 32(6), 3-12.

Cohen, K.D. & Ball, D.L. (2006). *Educational Innovation and the Problem of Scale*. In B.L. Schneider and S-K. McDonald (eds), *Scale-Up in Education, Volume 1: Ideas in Principle*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield.

Denscombe, M. (1998). *The good research guide for small-scale social research projects*. Open University Press, Μπάκινγχαμ, όπως αναφ. στο Ιωσηφίδης - Σπυριδάκης, 2006, σελ. 166.

Durand, D.T., Lawson, H.A, Campbell Wilcox, K. (2016). *The Role of District Office Leaders in the Adoption and Implementation of the Common Core State Standards in Elementary Schools*. *Educational Administration Quarterly*, 52, 1, 45-74.



- Eiisner, W. E. (1991). *The enlightened eye, qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York: Macmillan.
- Ellison, S. (2009). *Hard-wired for innovation? Comparing two policy paths toward innovative schooling*. *International Education*, 39(1), 30-48.
- English, F. W. & Ehrich, L. C. (2015). *Innovatus interregnum: waiting for a paradigm shift*. *International Journal of Educational Management*, 29 (7), 851-862.
- European Commission (2010). *Horizon 2010*. Retrieved 20 March 2014, from <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020>
- European Commission, (2011). *Key Data on Learning and Innovation through ICT at School in Europe 2011*. Brussels: Eurydice
- European Commission (2013). *Supporting teacher competence development for better learning outcomes* (July 2013). European Commission/ Education and training
- Everard, K.B., Morris, G. & Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. 4th ed., London: Chapman Pu.
- Fineman, S. & Mangham, I. (1987). *Change in organizations*. Στο Warr, P. (ed), *Psychology at work*, 3th Ed. Harmondsworth: Penguin.
- Fullan, M. & Miles, M.B. (1992). *Getting reform right: what works and what doesn't*. *Phi Delta Kappan*, June 1992, pp. 745-747.
- Fullan, M., Miles, M. B., & Taylor, B. (1980). *Organization development in schools: the state of the art*. *Review of Educational Research*, 50: 121-184.
- Fullan, M. (1982). *The new meaning of educational change*. 1th ed. N.Y.: Teachers College Press.
- Fullan, M. (1985). *Change processes and strategies at the local level*. *The Elementary School Journal*, vol. 85, no. 5, pp. 391-421.
- Fullan, M. (1986). *The management of change*, in: E. Hoyle & McMahon (eds), *The management of schools*. London: Kogan Page, pp. 73-85.

Fullan, M. (1988). *Research into educational innovation*, in: R. Glatter a.o. (eds), *Understanding school management*. London: Open University Press, pp. 195- 211.

Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. 2th ed. London: Cassel.

Fullan, M. (1992). *Successful School Improvement. The Implementation Perspective and Beyond*. Buckingham & Philadelphia: Open University Press.

Fullan, M. (1993). *Change forces. Probing the depths of education*. London: Falmer

Fullan, M. (1996). *Leadership for change*. In K.A. Leithwood, J. Chapman, P. Corson, P. Hallinger, & A. Hart (Eds.), *International handbook of educational leadership and administration* (pp.701-722). Boston: Kluwer Academics.

Fullan, M. (1998). *Leadership for the 21st Century: Breaking the Bonds of Dependency*. *Educational Leadership*, Volume 55 Number (7 April 1998).

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

Fullan, M. (2001a). *Leading in a Culture of Change*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Fullan, M. (2001b). *Whole School Reform: Problems and Promises*. Ontario: Institute for Studies in Education of Toronto.

Fullan, M. (2002). *The Change Leader*. *Educational Leadership*, (May,2002) 59(8), 16-21.

Fullan, M. (2005). *Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action*. California: Corwin Press.

Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. 4rd ed. New York: Teachers College Press.

Fullan, M. (2009). *Large-scale reform comes of age*. *Journal of Educational Change*, 10, 101-13.

Fullan, M. (2010). *All systems go: The change imperative for whole system reform*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

Fullan, M., & Stiegelbauer, S. (1991). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.

Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K. & Jantzi, D. (2003). *Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform*. Journal of Educational Administration, 41 (3), 228-256.

Gil, A. J., Rodrigo-Moya, B., Morcillo-Bellido, J. (2018). *The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective*. Leadership & Organization Development Journal, 39 (6), 694-711.

Hallinger, P. & Heck, R. H. (1996). *Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research, 1980-1995*. Educational Administration Quarterly 32(1):5-44.

Hallinger, P. & Heck, R. H. (1998). *Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995*. School Effectiveness and School Improvement, 9, 157–191

Hannan, M. & Freeman, J. (1984). *Structural Inertia And Organizational Change*. American Sociological Review, Vol. 49, No 2.

Hargreaves, A., & Goodson, I. (2006). *Educational change over time? The sustainability and nonsustainability of three decades of secondary school change and continuity*. Educational Administration Quarterly, 42(1), 3-41.

Hargreaves, A., & Shirley, D. (2009). *The fourth way: The inspiring future for educational change*. Thousand Oaks, California: Corwin.

Hargreaves, D. (2003). *Education epidemic: Transforming secondary schools through innovation networks*. London: Demos.

Hauge, T. E. & Norenes, S. O. (2015). *Collaborative leadership development with ICT: experiences from three exemplary schools*. International Journal of Leadership in Education, 18:3, 340-364.

Inbar, E. D. (1996). *Planning for Innovation in Education*. Paris: UNESCO International Institution for educational planning.

- Jäppinen, A. (2017). *Analysis of leadership dynamics in educational settings during times of external and internal change*. *Educational Research*, 59:4, 460-477.
- Johannessen, J., Olsen, B. & Lumpkin, G.T. (2001). *Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom?* *European Journal of Innovation Management*, 4 (1), 20-31.
- Kirkland K., & Sutch D. (2009). *Overcoming the barriers to educational innovation: A literature review*. Bristol: Futurelab.
- Kirkland K., & Sutch D. (2009). *Overcoming the barriers to educational innovation: A literature review*. Bristol: Futurelab.
- Kvale, S., (1996), *Interviews, an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Lawn, M., & Prescott, W. (1975). *Curriculum innovation*. London: Croom Helm.
- Leithwood, K.A. & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.
- MacBeath, J. (1991). *Schools Must Speak For Themselves: The Case for School Self-Evaluation*. USA: Routledge
- MacBeath, J. (2003). *The Alphabet Soup of Leadership*. InForm, no 2
- MacBeath, J. (2005). *Self-evaluation: Models, Tools and Examples of Practice Nottingham*. National College for School Leadership (NCSL).
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J. & Slegers, P.J. C. (2010). *Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate*. *Educational Administration Quarterly* 46(5), 623 –670.
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. London: Paul Chapman Publishing

Nejatbakhsh Esfahani, A. & Shirazi Pour, M. (2013). *Effects of entrepreneurial Characteristic of public and private Tehran school principals on evaluation of innovativeness*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 1736 – 1743.

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

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

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

OECD (2010). *The nature of learning: Using research to inspire practice*. Paris: OECD Publishing.

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

Pashiardis, P., Thody, A., Papanou, Z. & Johansson, O. (2003). *European Educational Leadership: A search for consensus and diversity*. (CD – ROM). Nicosia, Cyprus, Digiworld, Ltd.

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership: Policy and practice*(Vol. 1). Paris: OECD.

Rikkerink, M., Verbeeten, H., Simons, R. & Ritzen, H. (2016). *A new model of educational innovation: Exploring the nexus of organizational learning, distributed leadership, and digital technologies*. *Journal of Educational Change*, 17, 223–249.

Ritchie, R. J., & Moses, J. L. (1983). *Assessment center correlates of women's advancement into middle management: A 7-year longitudinal analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 227-231.

Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications* (6<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

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

- Russell, R. D. & Russell, C. J. (1992). *An examination of the effects of organisational norms, organisational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy*. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 639-656.
- Sagnak, M., Kuruoz, M., Polat, B., & Soylu, A. (2015). *Transformational leadership and innovative climate: An examination of the mediating effect of psychological empowerment*. *Eurasian Journal of Educational Research*. 60, 149-162.
- Sitthisomjin, J., Somprach, K., Phuseeorn, S. (2017). *The effects of innovation management on school performance of secondary schools in Thailand*. *Kasetsart Journal of Social Sciences xxx*, 1-6
- UNESCO, (2002). *Information and Communication Technology in Teacher Education: A Planning Guide*. Paris UNESCO
- York-Barr, J. & Duke, K. (2004). *What Do We Know about Teacher Leadership? Findings from Two Decades of Scholarship*. USA: Review of Educational Research.
- Yuen, HK, Law, NWY, Wong, KC. (2003). *ICT implementation and school leadership: Case studies of ICT integration in teaching and learning*. *Journal of Educational Administration*, 41 (2), 158- 170.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*, 3th ed. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*, 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., & van Fleet, D. D. (1992). *Theory and Research on Leadership in Organisations*. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zulauf, M., (1999), *Cross-national qualitative research: accommodating ideals and reality*. *International Journal of Social Research Methodology*, 159-169, όπως αναφ. στο Ιωσηφίδης-Σπυριδάκης, 2006:15-166).

## ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ

Cohen, L. & Manion, L. (1997). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Creswell, J. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας* (μτφ) Καβουκίδη Ν. Αθήνα: Ίων (Έτος έκδοσης πρωτοτύπου 2002).

EURICON ΕΠΕ, (2007). *Ανίχνευση Επιμορφωτικών Αναγκών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*. Αθήνα: Ο.Ε.Π.Ε.

Grawitz, M., (2006). *Μέθοδοι των Κοινωνικών Επιστημών τόμος Α΄*. Αθήνα: Οδυσσέας.

Jennifer, M., (2003). *Η Διεξαγωγή της Ποιοτικής Έρευνας*. Επιστημονική επιμέλεια: Κυριαζή Ν., Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Hannan M. & Freeman, J. (1984). *Structural inertia and organizational change*. American Sociological Review.

Kotter, J.P. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*, (Μετάφρ.: Α. Σοκοδήμος). Αθήνα: Κριτική.

Αγγελίδης, Π. & Μαυροειδής, Γ. (2004). Εισαγωγή στο συλλογικό: *Εκπαιδευτικές Καινοτομίες για το Σχολείο του Μέλλοντος*. (Επιμ.: Αγγελίδης, Π. – Μαυροειδής, Γ.), Αθήνα: Τυπωθήτω-Δαρδανός.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης*. Στο: Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ., «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική. Τόμος Α», (σσ. 67-114), Πάτρα: ΕΑΠ.

Ανακοίνωση της Επιτροπής (1997). *Για μια Ευρώπη της Γνώσης*. COM (97), Βρυξέλλες

Ανδρικοπούλου, Ε. & Καυκαλάς, Γ. (2000). *Χωρικές Επιπτώσεις των Ευρωπαϊκών Πολιτικών στον ευρωπαϊκό και ελληνικό χώρο*. ΥΠΕΧΩΔΕ-ΑΠΘ, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΖΗΤΗ.

Βεργίδης, Δ., (1982). *Η παρέμβαση των Διεθνών Οργανώσεων στην ελληνική εκπαιδευτική πολιτική*. Κ.Μ.Μ./ Κ.Μ.Α., Κριτική της Εκπαιδευτικής Πολιτικής (1974-1981), Β' έκδοση, Αθήνα, 7-38.

Γιαννακάκη, Μ. Σ. (2005). *Η εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα*. Στο Καψάλης, Α. (Επιμ.) *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων* (243-276). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Γιαννακάκη, Μ. Σ. (2002). *Διοικητική αποκέντρωση και εφαρμογή της καινοτομίας στη σχολική μονάδα*. *Ελληνική παιδαγωγική και εκπαιδευτική έρευνα*, τόμος Β'. Οπ. α. Παπάς, Α. Ε., Τσιπλητάρης, Α., Πετρουλάκης, Ν., Χάρης, Κ., Νικόδημος, Σ. & Ζούκης, Ν., Επιμ.), *Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα* (σσ. 115-130), Πρακτικά του 2ου πανελληνίου συνεδρίου της Παιδαγωγικής Εταιρίας Ελλάδας, Αθήνα: ΑΤΡΑΠΟΣ.

Δακοπούλου, Δ. (2008). *Εκπαιδευτική Αλλαγή – Μεταρρύθμιση - Καινοτομία*. Στο: Αθανασούλα-Ρέππα Α., Δακοπούλου Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Χαλκιώτης Δ., «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων-Τόμος Α», (σσ. 131-164), Πάτρα: ΕΑΠ.

Δάντη, Α. (2006). *Ο εκπαιδευτικός ως φορέας αλλαγών στη σχολική μονάδα: Η «συμβουλευτική» του παρέμβαση*. Στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), «Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου», (σσ. 109-116). Αθήνα: Μεταίχμιο.

ΕΕ 2010/C 135/02(2010). *Συμπεράσματα του Συμβουλίου της 11ης Μαΐου 2010 σχετικά με την κοινωνική διάσταση της εκπαίδευσης και της κατάρτισης*. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 26.5.2010

ΕΕ 2009/C 119/02 (2009). *Συμπεράσματα του συμβουλίου της 12ης Μαΐου 2009 σχετικά με ένα στρατηγικό πλαίσιο για την ευρωπαϊκή συνεργασία στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης («ΕΚ 2020»)*. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.



Έκθεση του Δικτύου Ευρυδίκη με τίτλο: *Αναπτύσσοντας Βασικές Ικανότητες στο Σχολείο στην Ευρώπη. Προκλήσεις και Ευκαιρίες Πολιτικής*. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, EACEA, Eurydice, 2012.

Επίσημη Εφημερίδα της ΕΕ, στις 30.12.2006 *σχετικά με τις βασικές δεξιότητες της δια βίου μάθησης*.

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2012

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2003). *Ανακοίνωση της Επιτροπής: Αποδοτικές επενδύσεις στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση: επιτακτική ανάγκη για την Ευρώπη*. Βρυξέλλες: Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (COM (2002) 779 τελικό).

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (1995). *Λευκή Βίβλος. Διδασκαλία και μάθηση – προς την κοινωνία της γνώσης*. Λουξεμβούργο.

Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, Λισαβόνα, 2000.

Ζαζάνη, Ε. (2014). *Η ρητορική της καινοτομίας στην εκπαίδευση και οι προϋποθέσεις για την ουσιαστική εφαρμογή της*. Νέος Παιδαγωγός, τ. 2, σσ. 120-126.

Ιορδανίδης, Γ. (2006). *Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής*. Στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), «Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου», (σσ. 90-97). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ιωσηφίδης, Θ. & Σουριδάκης, Μ. (2006). *Ποιοτική Κοινωνική Έρευνα: Μεθοδολογικές προσεγγίσεις και ανάλυση δεδομένων*. Αθήνα: Κριτική ΑΕ.

Καζαμιάς, Α. (1983). *Η εκπαιδευτική κρίση στην Ελλάδα και τα παράδοξα της: μια ιστορική συγκριτική θεώρηση*. Ακαδημία Αθηνών, 1983.

Καλομοίρης, Γρ. (2006). *Ναι στις αλλαγές για μια απελευθερωτική εκπαίδευση*. Στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), «Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου», (σσ. 468-473). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Καραγιάννης, Α. Ν. (2014). *Ηγεσία στη διοίκηση της εκπαίδευσης και τα δίκτυα συμμετοχής*. Διδακτορική διατριβή, Αθήνα: ΕΚΠΑ.

Καρακατσάνη, Δ. (2004). *Εκπαίδευση και πολιτική διαπαιδαγώγηση: γνώσεις, αξίες, πρακτικές*. Αθήνα: Μεταίχμιο

Κόκκος, Αλ. (2014). Εισήγηση με θέμα: *Ανάπτυξη της δημιουργικότητας, κριτικής σκέψης και συνεργατικότητας*. Στην επιστημονική ημερίδα με θέμα «Καινοτόμες Διδακτικές στο σχολείο» που διοργάνωσε η Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευση Ενηλίκων το 2014.

Κορωναίου, Α. (2002). *Εκπαιδύοντας εκτός σχολείου*. Αθήνα: Μεταίχμιο

Κοτσιφάκης, Θ. & Παυλινέρη, Π. (2006). *Εκπαιδευτικές αλλαγές και η συμβολή του εκπαιδευτικού – Συλλογικές δράσεις*. Στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), «Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου», (σσ. 265-271). Αθήνα: Μεταίχμιο

Κουλουμπαρίτση, Α. (2002). *Η Ευέλικτη Ζώνη αλλάζει το σχολείο: Μια μελέτη περίπτωσης μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες και αμοιβαίες δεσμεύσεις*. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 6, 57-79.

Κουλουμπαρίτση, Α. (2006). *Εκπαιδευτική «αλλαγή και συνέχεια»: Νομοθετική επιταγή ή θεσμοθετημένη επιλογή;* Στο Γ. Μπαγάκης (επιμ), Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου, 66-73. Αθήνα: Μεταίχμιο.

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

Κυθραιώτης, Α. (2015). *Η ηγεσία και η αλλαγή*. Οπ. α. στο Πασιαρδής, Π. «Διαχείριση αλλαγής-Σχολική αποτελεσματικότητα-Τόμος 1», 2015:207-229. Αθήνα: Ίων.

Κυθραιώτης, Α. (2015). *Η φύση της αλλαγής στους σύγχρονους οργανισμούς*. Οπ. α. στο Πασιαρδής, Π. «Διαχείριση αλλαγής-Σχολική αποτελεσματικότητα-Τόμος 1», 2015:29-46. Αθήνα: Ίων.

Κυριακώδη, Δ. & Τζιμογιάννης, Α. (2015). *Οι εκπαιδευτικές καινοτομίες στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: Μελέτη των βραβευμένων έργων της δράσης “Θεσμός Αριστείας και Ανάδειξη Καλών Πρακτικών”*. ΥΠΕΠΘ.

- Κωττούλα, Μ. (2000). *Ενιαίο Σχολείο και Εκπαιδευτικοί*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Μάγος, Κ. (2005). *Συνέντευξη ή παρατήρηση: η έρευνα στη σχολική τάξη*.  
<http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos10/005-019.pdf>
- Μαντζούκας, Σ. (2007). *Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση*. Ανασκόπηση, Νοσηλευτική, 46 (1), 88–98. Ανακτήθηκε από <http://openworkshop.pbworks.com/w/file/fetch/64390801/6-bhmata-poiotikh-ereyna.pdf>.
- Ματσαγγούρας, Η.Γ. (1998). *Θεωρία της Διδασκαλίας. Η Προσωπική Θεωρία ως πλαίσιο στοχαστικο-κριτικής ανάλυσης*, Τομ. 1, (Πρόλ. Huber G.L.). *Στρατηγικές Διδασκαλίας. Από την πληροφόρηση στην κριτική σκέψη*, Τομ. 2, (πρόλ. Ashman A.), Αθήνα: Gutenberg.
- Μαυρογιώργος Γ. (2006). *Δίκτυο σχολικής καινοτομίας*. Μορφωτική Πρωτοβουλία, 7-14.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2006). *Καινοτομία και Εκπαιδευτική Πολιτική του Σχολείου*. Μορφωτική Πρωτοβουλία, σελ. 45-56.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2008). *Η Εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής*. Αθήνα: Ατραπός.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2009). *Καινοτομία και Εκπαιδευτική Πολιτική του σχολείου*. Μορφωτική Πρωτοβουλία, Φάκελος Εργαστηρίου Σχολικής Καινοτομίας, σσ. 45-56. Ανακτήθηκε από: <http://blogs.sch.gr/niptylisou/files/2010/04/protovoulia-fakelos.pdf>
- Μαυρογιώργου, Γ. (1985). *Εκπαιδευτικές Μεταρρυθμίσεις, Τεχνοκρατία και Τεχνικός έλεγχος. Η περίπτωση των νέων βιβλίων του δημοτικού σχολείου*. Σύγχρονη Εκπαίδευση, 21, σσ. 16-35.
- Μαυροσκούφης, Δ. (2002). *Η εισαγωγή και η υποδοχή των καινοτομιών στα σχολεία: θεωρητικό πλαίσιο και πρακτικά προβλήματα*. Νέα Παιδεία, τχ. 103, σσ. 16-23.
- Μιχόπουλος, Α. (1998β). *Εκπαιδευτική διοίκηση II*. Αθήνα: Ιδίου.
- Μιχόπουλος, Α. (2004). *Η ηγεσία ως αναγκαίο λειτούργημα καινοτομικής δράσης και οργανωτικής αποτελεσματικότητας στα σχολεία σήμερα και αύριο*. Στο συλλογικό,

Εκπαιδευτικές Καινοτομίες για το Σχολείο του Μέλλοντος, Αγγελίδης, Π. – Μαυροειδής, Γ. (επιμ.), 2004: 387-398, Αθήνα: Τυπωθήτω-Δαρδανός.

Μπαγάκης, Γ. (2006). *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*. Αθήνα: Μεταίχμιο

Μπαγάκης, Γ. (2016). *Αναζητώντας ένα Εθνικό Πλαίσιο για την παιδεία*. (ESOS, 16-2-2016) <http://www.esos.gr/arthra/42257/anazitontas-ena-ethniko-plaisio-gia-tin-...>

Μπαγάκης, Γ. (2017). *Απόπειρα αποτίμησης της δεκαεπταετίας εμπειρίας αυτοαξιολόγησης σχολείου στην Ελλάδα. Τι τελικά καθορίζει την αυτοαξιολόγηση;* Νέα Παιδεία, τ. Μαΐου.

Μπαγάκης, Γ. *Σχολική εκπαίδευση και εθνικός διάλογος για τη παιδεία*. (Στο Κόκκινο, 17-12-2015) <http://www.stokokkino.gr>

Μπαγάκης, Γ., Δεμερτζή, Κ., Σταμάτης, Θ. (2007). *Ένα σχολείο μαθαίνει*. Αθήνα: Λιβάνης

Μπάμπα, Μ., & Κουλουμπαρίτση, Α. (2013). *Εκπαιδευτικές καινοτομίες και επιμόρφωση εκπαιδευτικών: Σύγχρονες τάσεις*. Επιστήμες Αγωγής, τ. 3, 7-22.

Μπαμπινιώτης, Γ. (2002). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

Μπαρούτας, Σ. (2009). *Ηγεσία και Αλλαγή*. Θεσσαλονίκη: Μάλλιαρης-Παιδεία Α.Ε.

Μπελεδάκης, Μ. (2007). *Καινοτομίες στην Εκπαίδευση. Έννοια - Εφαρμογή- Διαχείριση - Αξιολόγηση. Εμπειρική Προσέγγιση: Περίπτωση του Ολοήμερου Σχολείου*. Αθήνα: Μετασπουδή.

Μπουζάκης, Σ. (1986). *Νεοελληνική εκπαίδευση (1821-1985)*. Εκδ. Gutenberg.

Νέο Σχολείο (2011). *Προγράμματα Σπουδών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Υπουργείο Παιδείας (ΥΠΔΜΘ), Ανακτήθηκε 2 Ιουνίου 2015, από <http://ebooks.edu.gr/new/ps.php>

Παπαγεωργίου, Γ. (1998). *Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Παπαδιαμαντάκη, Γ. (2016). *Το Πανεπιστήμιο & οι πολιτικές για την κοινωνία της Γνώσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Παπακωνσταντίνου, Γ. (2005). *Κράτος και αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Πρακτικά 2ου Πανελληνίου συνεδρίου με θέμα «Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/θμιας Εκπαίδευσης, Άρτα, 2-4/12/2005.

Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008). *Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή*. Στο Οδηγός Επιμόρφωσης-Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή. Θεσσαλονίκη, 2008: 231-240. Ανακτήθηκε από: <http://www.diapolis.auth.gr/>

Παπακωνσταντίνου, Γ. (2012). *Κράτος, αποκέντρωση, αυτοτέλεια: Σκοπούμενες αλλαγές*. Νέα Παιδεία, τεύχος 141. Ανακτήθηκε από <https://study.eap.gr/course/view.php?id=192&width=1280>

Παπακωνσταντίνου, Γ. (2014). *Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή. Παράλληλα κείμενα για τη Θεματική Ενότητα: Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Παπαναούμ, Ζ. (2000α). *Η βελτίωση του σχολείου και ο ρόλος των εκπαιδευτικών: πειραματικά δεδομένα από την ελληνική εκπαίδευση*. Στο: Στ. Γεωργίου κ.α. (επιμ.), Σύγχρονη έρευνα στις επιστήμες της αγωγής, Λευκωσία: χ.ε.

Παρασκευοπούλου – Κόλλια, Α.-Ε., (2008). *Μεθοδολογία Ποιοτικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες και Συνεντεύξεις*. The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology, Volume 4, Number 1, 2008.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο

Πασιαρδής, Π. (2008α). *Στρατηγικός Σχεδιασμός, καινοτομίες και αξιολόγηση στην εκπαίδευση*, Τόμος Ι. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Πασιαρδής, Π. (2015). *Διαχείριση αλλαγής-Σχολική αποτελεσματικότητα-Τόμος 1*. Αθήνα: Ίων.

Πασιαρδής, Π., & Πασιαρδή, Γ. (2000). *Τα αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή ουτοπία*. Αθήνα: Τυπωθήτω Γιώργος Δαρδανός.

- Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
- Ράπτης, Ν. (2006). *Η διαχείριση της καινοτομίας από τη σχολική ηγεσία*. Επιστημονικό Βήμα, Τεύχος 6, σελ. 32-41.
- Ράπτης, Ν. & Φώκιαλη, Π. (2008). *Οι επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση* (Επιμ.: Χρ. Χατζηδήμου, Ε. Ταρατόρη). Αθήνα: Αφοί Κυριακίδη.
- Σαϊτής, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο (2<sup>η</sup> έκδοση)*. Αθήνα: Έκδοση του συγγραφέα.
- Σαϊτής, Χ. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έκδοση συγγραφέα.
- Σιακοβέλη, Π. (2011). *Ζητήματα Οργάνωσης και Διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων*. Πάτρα: Συγγραφέας.
- Σπυροπούλου, Δ., Βαβουράκη, Α., Κούτρα, Χ., Λουκά, Ε. & Μπούρας, Σ. (2007). *Καινοτόμα προγράμματα στην εκπαίδευση*. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 13,69-83.
- Συμεού, Λ. (2006). *Εγκυρότητα και Αξιοπιστία στην ποιοτική έρευνα: το παράδειγμα μιας έρευνας για τη συνεργασία σχολείου-οικογένειας*. Ανακτήθηκε από [http://www.pek.org.cy/Proceedings\\_2006/10.%20Kefalaio%2010%20Ekpaideftiki%20Oerevna/10.4.%20L.%20Symeou.pdf](http://www.pek.org.cy/Proceedings_2006/10.%20Kefalaio%2010%20Ekpaideftiki%20Oerevna/10.4.%20L.%20Symeou.pdf)
- Συμπεράσματα του Συμβουλίου σχετικά με την κοινωνική διάσταση της εκπαίδευσης και της κατάρτισης (11-5-2010/ Επίσημη εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης)
- Συμπεράσματα του Συμβουλίου, της 12<sup>ης</sup> Μαΐου 2009, σχετικά με ένα στρατηγικό πλαίσιο για την ευρωπαϊκή συνεργασία στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης (ΕΚ 2020 Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης C119 της 28.5.2009). ([www.europe.eu](http://www.europe.eu))
- Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Αθήνα: Κριτική.

Υφαντή, Α. (2000). *Εκπαιδευτικές αλλαγές και βελτίωση του σχολείου*. Σύγχρονη Εκπαίδευση, τχ 113, σσ. 57-63.

Φιλίας, Β., (1996). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Επιστημών*. Αθήνα: Gutenberg.

Φραγκουδάκη, Α., Κονδύλη, Μ. (1982). *Η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση ως πολιτική ιδεολογία: Η θέση των πολιτικών κομμάτων για την εκπαίδευση*. Στο Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης, τ. 3. Απρ. Ιουν. 1982.

Χαραλαμπίδης, Σ. (2008). *Οι διαχρονικές παιδαγωγικές αρχές του Αλέξανδρου Δελμούζου*. Intectum, τεύχος 04. Ανακτήθηκε από [http://www.intellectum.org/articles/issues/intellectum4/ITL04P119130\\_A\\_Delmouzos.pdf](http://www.intellectum.org/articles/issues/intellectum4/ITL04P119130_A_Delmouzos.pdf)

Χασσάνδρα, Μ., & Γούδας, Μ. (2003). *Κριτήρια εγκυρότητας και αξιοπιστίας στην ποιοτική – ερμηνευτική έρευνα*. Στο Επιστημονική Επετηρίδα της Ψυχολογικής Εταιρείας Βορείου Ελλάδος, 2, 31-48.

Χωριανόπουλος, Ι., (2002). *Η Ποιοτική έρευνα με ημιδομημένες συνεντεύξεις και το πρόβλημα της εισόδου στο πεδίο: Η περίπτωση της αστικής πολιτικής στην Ευρωπαϊκή Ένωση*, όπως αναφ. στο Ιωσηφίδης - Σπυριδάκης, 2006:163.

Ψαράς, Χ. (2016). *Διαχείριση της καινοτομίας και ηγεσία στην εκπαίδευση: η περίπτωση της φιλιαναγνωσίας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση*. Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Ψηφιακό Σχολείο (2011). *Ψηφιακή Εκπαιδευτική Πλατφόρμα*. ΥΠΙΑΙΘ, Ανακτήθηκε από: <http://dschool.edu.gr>

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- <http://www.eTwinning.sch.gr>
- [http://www.moec.gov.cy/programs/Socrates\\_web/Socrates.htm](http://www.moec.gov.cy/programs/Socrates_web/Socrates.htm)
- <http://www.minedu.gov.gr>
- <http://www.europa.eu>

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Πρωτόκολλο δομημένης συνέντευξης**

**ΘΕΜΑ: «Εκπαιδευτικές καινοτομίες και ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στην ενσωμάτωσή τους στη σχολική μονάδα»**

### **Εισαγωγή**

Αγαπητή/έ συνάδελφε..... θα ήθελα αρχικά να σε ευχαριστήσω για τη θετική ανταπόκρισή σου να συμμετέχεις σε αυτή τη συνέντευξη και να σε διαβεβαιώσω ότι τα προσωπικά σου στοιχεία θα παραμείνουν ανώνυμα. Η συνέντευξη αυτή πραγματοποιείται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας και θα με βοηθήσει στην έρευνα που διεξάγω αυτό το διάστημα, η οποία έχει σκοπό να μελετήσει τις στάσεις, και τις αντιλήψεις των σχολικών ηγετών απέναντι στην εκπαιδευτική καινοτομία καθώς και το ρόλο που αυτοί διαδραματίζουν για την ενσωμάτωση καινοτόμων δράσεων στη σχολική τους μονάδα.

Γι' αυτό, σε παρακαλώ πολύ να εκφράσεις ελεύθερα τις όποιες απόψεις σου για το θέμα κι αν για οποιονδήποτε λόγο αισθανθείς άβολα, κατά τη συνέντευξη, να μου το πεις και αμέσως θα διακόψουμε. Επίσης, για να μπορέσω να καταγράψω καλύτερα όλες τις πολύτιμες και ενδιαφέρουσες πληροφορίες που θα μου αναφέρεις, θα μαγνητοφωνήσω τη συζήτησή μας και θα κρατήσω τις ανάλογες σημειώσεις, έτσι ώστε να αναλύσω και να επεξεργαστώ όσο το δυνατό περισσότερα στοιχεία για την έρευνά μου. Επιπλέον, θα ήθελα να δηλώσεις τη συγκατάθεσή σου, ότι εθελοντικά συμμετέχεις στην παρούσα έρευνα, στο έντυπο συναίνεσης που ετοίμασα για αυτή την ερευνητική διαδικασία. Φυσικά, όταν θα έχω ολοκληρώσει την έρευνα, θα σε ενημερώσω για τα αποτελέσματά της. Εκτιμώ ότι η συνέντευξη θα διαρκέσει περίπου 25 λεπτά. Συμφωνείς ή μήπως υπάρχει κάποιο πρόβλημα;

### **Δημογραφικά στοιχεία:**

- Φύλο:
- Ηλικία:
- Οικογενειακή κατάσταση:
- Μορφωτική κατάσταση:

**Ωρα Έναρξης:** .....

**Ωρα Λήξης:** .....

**Ημερομηνία:** .....



**Ζέσταμα:**

- Πόσα χρόνια εργάζεσαι στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση;
- Είσαι μόνιμη/ος εκπαιδευτικός ή αναπληρώτρια/ης;
- Ποια σχολή τελείωσες;
- Πόσα χρόνια ασκείς το ρόλο του διευθυντή;

**1<sup>ος</sup> Ερευνητικός Άξονας: Η στάση των διευθυντών απέναντι στην ιδέα της εκπαιδευτικής καινοτομίας**

1. Τι σκέφτεστε όταν ακούτε να μιλούν για εκπαιδευτικές καινοτομίες στο σχολείο σας;
2. Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι συνδέεται η καινοτομία με τη μάθηση και πώς;
3. Ποιους άλλους τομείς κατά τη γνώμη σας επηρεάζει η εκπαιδευτική καινοτομία με ποιο τρόπο και γιατί;
4. Δώστε ορισμένα παραδείγματα ορισμένων εκπαιδευτικών καινοτομιών που θεωρείτε επιτυχημένα τα τελευταία χρόνια και που εισάχθηκαν σε σχολικές μονάδες που εργαστήκατε.

**2<sup>ος</sup> Ερευνητικός Άξονας: Ο ρόλος των διευθυντών στην ευθύνη της εισαγωγής και προώθησης της εκπαιδευτικής καινοτομίας.**

5. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος σας στην εισαγωγή και στην προώθηση καινοτομιών στη σχολική μονάδα που διευθύνετε;
6. Κατά τη γνώμη σας, ο ρόλος σας κατά την εφαρμογή καινοτομιών επηρεάζει τον αριθμό καινοτόμων προγραμμάτων που υλοποιούνται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και γιατί;
7. Ποιοι άλλοι παράγοντες θεωρείτε ότι είναι σημαντικοί στην εισαγωγή και στην προώθηση της καινοτομίας;
8. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν την εισαγωγή της καινοτομίας στο επίπεδο της σχολικής μονάδας;
9. Πιστεύετε ότι η καινοτομικότητα ενός διευθυντή επηρεάζεται από τη θέση (περιοχή) και τον τύπο του σχολείου (μονοθέσιο, διθέσιο, τριθέσιο, κτλ) και γιατί;

10. Πώς θα αξιολογούσατε το δικό σας ρόλο σε σχέση με όλους τους άλλους παράγοντες;

**3<sup>ος</sup> Ερευνητικός Άξονας: Η διαχείριση της εισαγωγής της εκπαιδευτικής καινοτομίας από τους σχολικούς διευθυντές.**

11. Ποιες κρίνετε ως βασικές σας δεξιότητες για την επιτυχή υλοποίηση μιας καινοτομίας;

12. Πιστεύετε ότι η προσπάθεια σας πρέπει να συντονίζεται με των υπολοίπων μελών της σχολικής μονάδας και γιατί;

13. Ποιο στυλ ηγεσίας πιστεύετε ότι θα πρέπει να υιοθετήσετε για το συντονισμό της προσπάθειάς σας με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής σας μονάδας;

14. Υπάρχουν δυνάμεις που αντιστέκονται στην αλλαγή και πώς τις διαχειρίζεστε;

15. Περιγράψτε τη διαδικασία εισαγωγής 1-2 χαρακτηριστικών καινοτομιών που εισάχθηκαν πρόσφατα στο σχολείο σας. Ποιος υπήρξε ο δικός σας ρόλος στις περιπτώσεις αυτές;

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Δείγμα συνέντευξης

Σ: Συνεντευκτής

N7: Διευθύντρια

### Σκηνικό της συνέντευξης

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Ημερομηνία συνέντευξης</b> | <b>09-04-2019</b>  |
| <b>Τοποθεσία</b>              | Στο δημοτικό σχολείο που εργάζεται η ερωτώμενη ως διευθύντρια, μετά τη λήξη του διδακτικού ωραρίου |

### Το υποκείμενο της έρευνας

| <b>Φύλο</b> | <b>Επάγγελμα-προϋπηρεσία</b>                       | <b>Ηλικία-Σπουδές</b>  |
|-------------|--|--|
| Γυναίκα     | Δασκάλα<br>33 έτη προϋπηρεσία<br>ως μόνιμη εκπ/κός | 56 ετών,<br>Αρσάκειο Πατρών, Εξομοίωση<br>ΕΚΠΑ, Μεταπτυχιακό Παν/μιο<br>Πελοποννήσου |

### Εισαγωγή:

Σ: Συναδέλφισσα... αυτό το διάστημα διεξάγω μια έρευνα για τις ανάγκες της διπλωματικής μου εργασίας η οποία έχει σκοπό να διερευνήσει το ρόλος του σχολικού ηγέτη κατά την ενσωμάτωσή εκπαιδευτικών καινοτομιών στη σχολική μονάδα.

N7: *Ακούγεται πολύ ενδιαφέρον και αρκετά επίκαιρο το θέμα της εργασίας σου.*

Σ: Πριν ξεκινήσουμε θα ήθελα να σε ευχαριστήσω θερμά που δέχτηκες να μου παραχωρήσεις αυτή τη συνέντευξη.

N7: *Με μεγάλη μου χαρά.*

Σ: Όπως σου είπα και τηλεφωνικά, θα ήθελα να σε διαβεβαιώσω ότι τα προσωπικά σου στοιχεία θα παραμείνουν ανώνυμα. Για αυτό το λόγο, σε παρακαλώ να εκφράσεις εντελώς ελεύθερα την άποψή σου για ότι σε ρωτήσω.

*N7: Δεν υπάρχει τέτοιο θέμα ανησυχίας και να είσαι σίγουρη ότι εκφράσω ελεύθερα την άποψή μου και ελπίζω όσα πω να αποτελέσουν να σε βοηθήσουν στην έρευνά σου.*

Σ: Επίσης, θα ήθελα να σου πω, αν κάποια στιγμή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αισθανθείς άβολα ή περίεργα να μου το πεις και θα σταματήσουμε τη συνέντευξη.

*N7: Ευχαριστώ. Μην ανησυχείς!*

Σ: Τη συνέντευξη θα την ηχογραφήσω και μετά θα την απομαγνητοφωνήσω για να μπορέσω να επιτύχω καλύτερη ανάλυση των στοιχείων.

*N7: Εντάξει, καταλαβαίνω, μπορείς να αρχίσεις.*

Σ: Σε ευχαριστώ πολύ. Αν επιθυμείς όταν θα τελειώσω την έρευνά μου μπορώ να σε ενημερώσω για τα αποτελέσματά της

*N7: Φυσικά, θα το ήθελα πολύ.*

Σ: Η συνέντευξη αυτή αποτελείται από 3 μέρη. Το πρώτο μέρος θα επικεντρωθεί σε ερωτήσεις σχετικά με τη στάση των διευθυντών απέναντι στην ιδέα της εκπαιδευτικής καινοτομίας, το δεύτερο μέρος σε ερωτήσεις σχετικά με το ρόλο των διευθυντών στην ευθύνη της εισαγωγής και προώθησης της εκπαιδευτικής καινοτομίας και το τρίτο μέρος σε ερωτήσεις σχετικά με τη διαχείριση της εισαγωγής της εκπαιδευτικής καινοτομίας από τους σχολικούς διευθυντές.

### **Ζέσταμα :**

Σ: Ωραία λοιπόν ας ξεκινήσουμε. Αρχικά θα ήθελα να μου πεις πόσα χρόνια εργάζεσαι στο σχολείο;

*N7: Τριάντα τρία χρόνια.*

Σ: Είσαι μόνιμη εκπαιδευτικός ή αναπληρώτρια;

*N7: Είμαι μόνιμη.*

Σ: Πόσα χρόνια είσαι στη θέση του διευθυντή;

*N7: Οκτώ χρόνια.*

Σ: Πού σπούδασες;

N7 : Σπούδασα στο Αρσάκειο Πατρών, έκανα Εξομοίωση στο ΕΚΠΑ και Μεταπτυχιακό στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Σ: Πολύ ωραία.

## **Κυρίως θέμα**

**1<sup>ος</sup> Ερευνητικός Άξονας: Η στάση των διευθυντών απέναντι στην ιδέα της εκπαιδευτικής καινοτομίας**

**1. Τι σκέφτεστε όταν ακούτε να μιλούν για εκπαιδευτικές καινοτομίες στο σχολείο σας;**

N7: Κάτι νέο, κάτι καινούριο που έρχεται στο σχολείο για να αλλάξει μια κατάσταση, να την βελτιώσει, να την τροποποιήσει ή να την επεκτείνει. Πάντα με θετικό πρόσημο.

**2. Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι συνδέεται η καινοτομία με τη μάθηση και πώς;**

N7: Η μάθηση αφορά μαθητές-εκπαιδευτικούς-διευθυντή-γονείς-υπουργείο παιδείας. Υπάρχει επομένως εξ ορισμού μια σύνδεση. Τώρα για τη σύνδεση της καινοτομίας με τη μάθηση απαιτείται αλλαγή φιλοσοφίας και στάσης όλων των εμπλεκόμενων στη μαθησιακή διαδικασία με μακροπρόθεσμο στόχο στην ομαλή προσαρμογή στις νέες συνθήκες ή πιο συγκεκριμένα για να έχουμε αποτελεσματικότητα και απόδοση στη σχολική μονάδα.

Πρακτικά αυτό μπορεί να συμβεί με νέες προσεγγίσεις στη διδασκαλία, με συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων, με δίκτυα συνεργασίας, με βαθμούς ελευθερίας, με παροχές κινήτρων και πόρων, με αλλαγές στους έως τώρα στερεότυπους ρόλους κ.ά. Αλλαγές σε πρακτικές, σε δομές, σε τεχνικές, σε άτομα σε ένα αποκεντρωτικό σύστημα.

**3. Ποιους άλλους τομείς κατά τη γνώμη σας επηρεάζει η εκπαιδευτική καινοτομία με ποιο τρόπο και γιατί;**

N7: Η εκπαιδευτική καινοτομία είναι επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο παράγεται από την εκπαίδευση και συμβάλλει άμεσα στην οικονομική ανάπτυξη με την επαγγελματική καριέρα των αποφοίτων.

Επίσης η εκπαιδευτική καινοτομία επηρεάζει την οικονομία της εκπαίδευσης, σε σχέση κυρίως και με την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών οι οποίες αναπτύσσουν το

εκπαιδευτικό σύστημα και βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του.

Τα παραπάνω συνδέονται με την αγορά εργασίας.

- 4. Δώστε ορισμένα παραδείγματα ορισμένων εκπαιδευτικών καινοτομιών που θεωρείτε επιτυχημένα τα τελευταία χρόνια και που εισάχθηκαν σε σχολικές μονάδες που εργαστήκατε.**

*N7: Τα καινοτόμα προγράμματα που έχουν ευρύτερη εφαρμογή στα σχολεία είναι:*

*Προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων (περιβαλλοντική εκπαίδευση, αγωγή υγείας, πολιτιστικά θέματα και οι πανελλήνιοι μαθητικοί καλλιτεχνικοί αγώνες, καθώς και η αγωγή σταδιοδρομίας).*

*Τα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά προγράμματα, η Ευέλικτη Ζώνη, το Ολοήμερο σχολείο, η αντισταθμιστική εκπαίδευση, η διαπολιτισμική εκπαίδευση, επιμορφώσεις εκπαιδευτικών, διαφοροποίηση των ΑΠΣ, υποχρεωτική εννιάχρονη και δίχρονη προσχολική εκπαίδευση, καθώς και άλλες καινοτομίες στη δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση.*

**2<sup>ος</sup> Ερευνητικός Άξονας: Ο ρόλος των διευθυντών στην ευθύνη της εισαγωγής και προώθησης της εκπαιδευτικής καινοτομίας.**

- 5. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος σας στην εισαγωγή και στην προώθηση καινοτομιών στη σχολική μονάδα που διευθύνετε;**

*N7: Η ηγεσία οφείλει να είναι αποτελεσματική και εμπνευσμένη. Ανοικτή σε νέες ιδέες και πρακτικές.*

- 6. Κατά τη γνώμη σας, ο ρόλος σας κατά την εφαρμογή καινοτομιών επηρεάζει τον αριθμό καινοτόμων προγραμμάτων που υλοποιούνται από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και γιατί;**

*N7: Ο διευθυντής, ανάλογα με την περίπτωση καλείται να παίζει ένα διπλό ρόλο, όταν εισάγονται καινοτομίες στο σχολείο του: αφενός, να αναγνωρίζει και να προωθεί την ανάπτυξη καινοτομικών ιδεών των εκπαιδευτικών του σχολείου και αφετέρου να είναι αυτός ο εγγυητής της εφαρμογής της καινοτομίας. Η επιτυχία της καινοτομίας δεν είναι ποτέ εξασφαλισμένη, αλλά εξαρτάται από την ευφυΐα και τη διαύγεια αυτού που διευθύνει την καινοτομία, όπου καθοριστικός είναι ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου, με την προϋπόθεση ότι αυτός δεν θα λειτουργεί με ατομισμό, αλλά θα προτάσσει το*

συμφέρον του εκπαιδευτικού οργανισμού, βάζοντας σε εφαρμογή όλα τα εργαλεία που διαθέτει για να διατηρήσει σε κατάσταση ισορροπίας το μικροσύστημα της σχολικής μονάδας και να ξεπεράσει τα εμπόδια και τις αντιστάσεις που προκύπτουν από τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς

**7. Ποιοι άλλοι παράγοντες θεωρείτε ότι είναι σημαντικοί στην εισαγωγή και στην προώθηση της καινοτομίας;**

*N7: Από τη μια η ίδια η φύση της καινοτομίας (βαθμός δυσκολίας, ξεκάθαροι στόχοι, διατάραξη των ισχυουσών πρακτικών, αναγκαιότητα κ.α) και από την άλλη η ετοιμότητα, η εγρήγορση, η αποδοχή όσων εμπλέκονται στην εφαρμογή της (δέσμευση, προσδοκίες, δράση, ηγεσία, κλίμα συνεργασίας)*

**8. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν την εισαγωγή της καινοτομίας στο επίπεδο της σχολικής μονάδας;**

*N7: Ο φόβος, η αντίσταση στην αλλαγή, το αίσθημα απώλειας, η συνήθεια, η μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής, οι διαφορετικές αντιλήψεις, αντιδράσεις στον φορέα αλλαγής, η στάση του διευθυντή, η απομόνωση κ.ά.*

**9. Πιστεύετε ότι η καινοτομικότητα ενός διευθυντή επηρεάζεται από τη θέση (περιοχή) και τον τύπο του σχολείου (μονοθέσιο, διθέσιο, τριθέσιο, κτλ) και γιατί;**

*N7: Ο Διευθυντής κατέχει θέση κλειδί στη πορεία της αλλαγής, είναι αυτός που καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς στην εφαρμογή των καινοτομιών και αν πραγματικά έχει όραμα και θέληση τίποτα δε λειτουργεί ανασταλτικά και πάντα θα βρίσκει τρόπους να ξεπερνά τα εμπόδια. Εξάλλου έχουμε πολλά παραδείγματα «αριστείας» εφαρμογής καινοτομιών και λόγω θέσης και λόγω τύπου σχολείου.*

**10. Πώς θα αξιολογούσατε το δικό σας ρόλο σε σχέση με όλους τους άλλους παράγοντες;**

*N7: Θεωρώ ότι το παράδειγμα και η άμεση εφαρμογή μπορεί να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά από τη θεωρία, γι' αυτό και από προσωπικό ενδιαφέρον έχω συμμετάσχει σε προγράμματα καινοτομίας: Δίκτυο Μένων σχολική καινοτομία,*

*etwinning, T4E. Συμμετείχαν σε αυτά κυρίως νέοι εκπαιδευτικοί στα σχολεία όπου εργαζόμουν ως διευθύντρια.*

**3<sup>ος</sup> Ερευνητικός Άξονας: Η διαχείριση της εισαγωγής της εκπαιδευτικής καινοτομίας από τους σχολικούς διευθυντές.**

**11. Ποιες κρίνετε ως βασικές σας δεξιότητες για την επιτυχή υλοποίηση μιας καινοτομίας;**

*N7: Την οργάνωση, τις επικοινωνιακές σχέσεις, την ευελιξία, τη συνεργασία, τη συνέπεια, την εργατικότητα.*

**12. Πιστεύετε ότι η προσπάθεια σας πρέπει να συντονίζεται με των υπολοίπων μελών της σχολικής μονάδας και γιατί;**

*N7: Μοναχός ούτε στον παράδεισο, λέει ο λαός μας. Αν δεν υπάρχει συνεργασία, καλή διάθεση και συντονισμός προς την επίτευξη του κοινού στόχου, κάθε προσπάθεια θα αποβεί άκαρπη και αποθαρρυντική για όλους.*

**13. Ποιο στυλ ηγεσίας πιστεύετε ότι θα πρέπει να υιοθετήσετε για το συντονισμό της προσπάθειάς σας με τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής σας μονάδας;**

*N7: Κυρίως το συμμετοχικό-συνεργατικό στυλ διοίκησης.*

**14. Υπάρχουν δυνάμεις που αντιστέκονται στην αλλαγή και πώς τις διαχειρίζεστε;**

*N7: Πάντα θα υπάρχουν. Σε αυτές τις περιπτώσεις προσωπικά δίνω χρόνο και ταυτόχρονα «δεν απομακρύνομαι» από τα πρόσωπα. Διακριτικά δίνω το παρόν με την έννοια ότι ενημερώνω για την πορεία της καινοτομίας όχι με διδακτικό στυλ, αλλά φιλικό και ενθαρρυντικό μειώνοντας τις όποιες δυσκολίες για την υλοποίησή της.*

**15. Περιγράψτε τη διαδικασία εισαγωγής 1-2 χαρακτηριστικών καινοτομιών που εισάχθηκαν πρόσφατα στο σχολείο σας. Ποιος υπήρξε ο δικός σας ρόλος στις περιπτώσεις αυτές;**

*N7: Το ΙΕΠ ενέκρινε την εφαρμογή της επιμόρφωσης για την παιδαγωγική Freinet στην επαρχία. Το σχολείο μας φιλοξενεί την επιμόρφωση. Όπως ανέφερα και παραπάνω*



*δίνω χρόνο, ενώ συμμετέχω και η ίδια και ενημερώνω για τη δράση μου αυτή. Για να εφαρμόσει κάποιος μια καινοτομία –όταν μάλιστα είναι σε εθελοντική βάση, όπως αυτή- πρέπει να πεισθεί ότι θα έχει αποτελέσματα.*

*Άλλη εισαγωγή καινοτομίας στο σχολείο μας είναι η ΕΔΕΑΥ-Επιτροπές Διαγνωστικής Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης και Υποστήριξης (Ψυχολόγος και Κοινωνικός Λειτουργός). Αρχικά υπήρξε μια αμφισβήτηση για την προσφορά και την αποτελεσματικότητα του έργου τους. Σε κάθε συνεδρίαση του συλλόγου διδασκόντων με αφορμή κάποια περιστατικά έδρατα τη ευκαιρία να εκθειάσω τη σημαντική συνεισφορά τους. Επίσης καλέσαμε με δική μου πρωτοβουλία τους γονείς προκειμένου να ενημερωθούν για τον ρόλο τους, ώστε να αμβλυνθούν στερεότυπα και προκαταλήψεις και να συνεργαστούν σε περίπτωση που οι υπεύθυνοι το ζητήσουν.*