

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**Τμήμα: Οικονομικών Σπουδών**

**Μεταπτυχιακό «Οικονομικά της Εκπαίδευσης».**

**Επιβλέπων Καθηγήτρια: κα Δρ. Σαΐτη Άννα**

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Εργασίας**

«Οι καινοτόμες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις και ο ρόλος των  
διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων της τυπικής  
εκπαίδευσης».

**Φοιτητής: Κόχιλας Νικόλαος**

**A.M.:1920**

**Εξεταστική Επιτροπή:**

**Πειραιάς:2021**

## **Υπεύθυνη Δήλωση Λογοκλοπής.**

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Οι καινοτόμες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις και ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων της τυπικής εκπαίδευσης» αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Στα σημεία που έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

## **Ευχαριστίες**

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπων καθηγήτρια κα Δρ. Σαΐτη Άννα που με καθοδήγησε και με αντιμετώπισε με κατανόηση και συμπαράσταση. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους εκπαιδευτικούς και διευθυντές που αποτέλεσαν το δείγμα της παρούσας έρευνας και συνέβαλαν τα μέγιστα στην υλοποίησή της και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Τέλος να ευχαριστήσω τον Διευθυντή του Μεταπτυχιακού κόν Δρ. Χλέτσο και όλο το Εκπαιδευτικό Προσωπικό του Πανεπιστημίου Πειραιά και ειδικά του τμήματος Οικονομικών για τις πολύτιμες γνώσεις τους που μας μετέδωσαν κατά την διάρκεια του Μεταπτυχιακού.

## Περίληψη

Απαραίτητη προϋπόθεση στη σημερινή εποχή για να είναι η εκπαίδευση αποτελεσματική είναι να προσαρμοστεί ο εκπαιδευτικός τομέας στις σημερινές κοινωνικές και τεχνολογικές απαιτήσεις. Κρίνεται επομένως αναγκαίο, για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης, η εισαγωγή, η εφαρμογή και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών καινοτομιών. Ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων της τυπικής εκπαίδευσης στην όλη αυτή προσπάθεια είναι καταλυτικός, διότι επωμίζονται με τον ρόλο του διευκολυντικού παράγοντα αλλά και του ρόλου του ενισχυτή στις όποιες προσπάθειες των εκπαιδευτικών που θελήσουν να εισάγουν καινοτόμες δράσεις στη σχολική μονάδα.

Η σχεδίαση και η υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων από τα διευθυντικά στελέχη ωθεί τον επαναπροσδιορισμό των στόχων της σχολικής εκπαίδευσης και την προσαρμογή των σχολικών μονάδων στις κοινωνικές προκλήσεις. Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών και η αξιοποίηση τους σε μέγιστο βαθμό από τους ενδιαφερόμενους, η υιοθέτηση νέων μεθόδων και τεχνικών μάθησης και η διαρκής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών συνδράμουν στην εισαγωγή και την εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων με τελικό σκοπό την αναβάθμιση της σχολικής μονάδας.

Σε αντίθετη περίπτωση, η εμμονή σε εκπαιδευτικές μεθόδους και τεχνικές οι οποίες κρίνονται ως παρωχημένες αφενός δεν συνάδουν με τη σημερινή κοινωνική πραγματικότητα και αφετέρου δημιουργούν ένα μέγιστο χάσμα ανάμεσα στον εκπαιδευτικό τομέα και τον κοινωνικό ιστό.

Ως καινοτομία ορίζεται οποιαδήποτε πράξη που εισάγει και εφαρμόζει νέες ιδέες στον εκπαιδευτικό χώρο σε τρία πλαίσια, στο πλαίσιο της εισαγωγής των νέων τεχνολογιών, στο πλαίσιο της υλοποίησης νέων διδακτικών μεθόδων και τεχνικών, στο πλαίσιο της διαφοροποίησης των αντιλήψεων και των θέσεων του εκπαιδευτικού προσωπικού, (Fullan, 1991).

Στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια να αναδειχθεί η καταγραφή αλλά και η ανάδειξη της σημασίας του ρόλου των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων και του εκπαιδευτικού προσωπικού της τυπικής εκπαίδευσης στην εισαγωγή, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των καινοτόμων προγραμμάτων.

**Λέξεις κλειδιά:** Καινοτομία, Τυπική Εκπαίδευση, Διευθυντής, Σχολικές Μονάδες, Νέες Τεχνολογίες.

## **Abstract**

A prerequisite for today's education to be effective is to adapt the education sector to today's social and technological requirements. It is therefore necessary to achieve the effectiveness of the education provided, the introduction, implementation and evaluation of educational innovations. The role of school administrators in formal education in this whole endeavor is catalytic because they play the role of facilitator but also of the role of the facilitator in any efforts of teachers who want to introduce innovative actions in the school unit.

The design and implementation of innovative programs by principals pushes for the redefinition of school goals and the adaptation of school units to social challenges. The introduction of new technologies and their utilization to the maximum extent by those interested in the adoption of new methods and learning techniques and the continuous training of teachers help in the introduction and implementation of innovative programs with the ultimate goal of upgrading the school unit.

Otherwise, the obsession with educational methods and techniques that are considered obsolete on the one hand are not in line with today's social reality and on the other hand create a maximum gap between the educational sector and the social fabric.

Innovation is defined as any act that introduces and implements new ideas in the educational space in three contexts, in the context of the introduction of new technologies, in the context of the implementation of new teaching methods and techniques, in the context of differentiating perceptions and positions of teaching staff. (Fullan, 1991).

In the present work, an attempt is made to highlight the recording but also to highlight the importance of the role of school principals and teaching staff in the introduction of the implementation and evaluation of innovative programs.

**Keywords:** Innovation, Typical Education, Principal, School Units, New Technologies.

## Περιεχόμενο Πινάκων

Πίνακας 1.....	σελίδες 43
Πίνακας 2.....	σελίδες 43
Πίνακας 3.....	σελίδες 44
Πίνακας 4.....	σελίδες 44
Πίνακας 5.....	σελίδες 45
Πίνακας 6.....	σελίδες 45
Πίνακας 7.....	σελίδες 45
Πίνακας 8.....	σελίδες 46
Πίνακας 9.....	σελίδες 46
Πίνακας 10.....	σελίδες 46
Πίνακας 11.....	σελίδες 47
Πίνακας 12.....	σελίδες 47
Πίνακας 13.....	σελίδες 48
Πίνακας 14.....	σελίδες 49
Πίνακας 15.....	σελίδες 49
Πίνακας 16.....	σελίδες 49
Πίνακας 17.....	σελίδες 50
Πίνακας 18.....	σελίδες 50
Πίνακας 19.....	σελίδες 51
Πίνακας 20.....	σελίδες 51
Πίνακας 21.....	σελίδες 51
Πίνακας 22.....	σελίδες 52
Πίνακας 23.....	σελίδες 52
Πίνακας 24.....	σελίδες 52
Πίνακας 25.....	σελίδες 52

## **Περιεχόμενα**

<b>Εισαγωγή</b> .....	σελίδες 9-11
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Η Καινοτομία Στην Εκπαίδευση</b> .....	σελίδες 12-28
1.1. Η Εννοιολογική σημασία της Καινοτομίας.....	σελίδες 12-12
1.1.2. Η Μεταρρύθμιση Στην Εκπαίδευση.....	σελίδες 12-13
1.1.3. Οι Αλλαγές Στην Εκπαίδευση.....	σελίδες 13-13
1.1.4 Η Καινοτομία στην Εκπαίδευση.....	σελίδες 13-14
1.1.5 Καινοτομία Και Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών.....	σελίδες 15-17
1.1.6 Το Σχολείο Της Καινοτομίας.....	σελίδες 17-18
1.2. Οι Κατηγορίες Της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας.....	σελίδες 18-19
1.3. Τα στάδια της Πραγματοποίησης των Καινοτομιών.....	σελίδες 19-20
1.4. Τομείς εφαρμογών της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας.....	σελίδες 20-21
1.5. Στόχος Της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας.....	σελίδες 21-22
1.6. Παράγοντες Που Επηρεάζουν τις Εκπαιδευτικές Καινοτομίες.....	σελίδες 23-24
1.7. Η Αξιολόγηση Των Εκπαιδευτικών Καινοτομιών.....	σελίδες 24-28
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Τυπική Εκπαίδευση Και Καινοτομία</b> .....	σελίδες 29-37
2.1. Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα Και Καινοτομία.....	σελίδες 29-29
2.2. Ο Ρόλος των Διευθυντικών Στελεχών των Σχολικών Μονάδων Της Τυπικής Εκπαίδευσης.....	σελίδες 29-31
2.3. Εκπαιδευτική Ηγεσία.....	σελίδες 31-34
2.4. Πρότυπα Ηγεσίας.....	σελίδες 34-37
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Στοιχεία της Έρευνας</b> .....	σελίδες 39- 41
3.1. Μέθοδος της Έρευνας.....	σελίδες 38-38
3.2. Σκοπός της Έρευνας.....	σελίδες 38-38
3.3. Ερωτήματα της Έρευνας.....	σελίδες 38-39
3.4. Εργαλείο Συγκέντρωσης Δεδομένων της Έρευνας.....	σελίδες 39-40
3.5. Τόπος Και Τρόπος Διεξαγωγής της Έρευνας.....	σελίδες 40-40

3.6. Το Δείγμα Της Έρευνας.....	σελίδες 40-41
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Αποτελέσματα Έρευνας.....</b>	<b>σελίδες 42-56</b>
4.1. Σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα.....	σελίδες 42-51
4.2. Συμπεράσματα.....	σελίδες 52-53
4.3. Επίλογος.....	σελίδες 54-56
<b>Βιβλιογραφικές Αναφορές.....</b>	<b>σελίδες 57-61</b>
Ελληνόγλωσση.....	σελίδες 57-69
Ξενόγλωσση.....	σελίδες 60-61
<b>Παράρτημα.....</b>	<b>σελίδες 62-66</b>

## Εισαγωγή

Η χρήση των τεχνολογιών προωθείται σε όλους τους κοινωνικούς τομείς στην εποχή μας. Ως κοινωνικός φορέας, η εκπαίδευση στοχεύει στην ατομική και συλλογική πρόοδο των ανθρώπων δια μέσω της παροχής της σωστής και αποτελεσματικής εκπαίδευσης. Υποχρέωση της σημερινής εκπαιδευτικής πολιτικής είναι να συμβαδίσει με τις σημερινές κοινωνικές αλλαγές και για την πραγματοποίηση του σκοπού αυτού κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή καινοτόμων δράσεων, διά της εισαγωγής της τεχνολογίας στην εκπαίδευση και της πραγματοποίησης καινοτόμων τεχνικών αλλά και μεθόδων μάθησης.

Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών που χρειάζεται να παροτρύνουν και να συνεργαστούν με τους εκπαιδευτικούς για να οργανώσουν την συμμετοχή των τελευταίων αλλά και των μαθητών στις καινοτόμες δράσεις, (Γιαννακάκη, 2005).

Το τελευταίο χρονικό διάστημα παρατηρείται μια αλλαγή στην εκπαιδευτική διαδικασία με την χρήση και την αξιολόγηση εκπαιδευτικών δράσεων που σκοπεύουν στην εγκατάλειψη των δασκαλοκεντρικών τρόπων διδασκαλίας και στη χρησιμοποίηση των μαθητοκεντρικών μεθόδων. Οι μαθητοκεντρικές μέθοδοι μετατρέπουν τους μαθητές από παθητικούς δέκτες πληροφοριών και γνώσεων σε ενεργητικούς φορείς εμπλεκόμενους ενεργητικά στην διαδικασία μάθησης. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι η ομαδοσυνεργατική, η διαθεματική, η βιωματική, η συμμετοχική, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη της κριτικής σκέψης των μαθητών, ενώ συγχρόνως πλαισιώνουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των μαθητών ικανοποιώντας τα ενδιαφέροντα τους, (Καψάλης & Νημά, 2002).

Τα σημερινά αναλυτικά προγράμματα σπουδών περιέχουν μια σειρά από καινοτόμες δράσεις ή προγράμματα τα οποία είναι επίκαιρα και κοινωνικά, συγκεκριμένα είναι προγράμματα για την κυκλοφοριακή αγωγή, την περιβαλλοντική εκπαίδευση, την αγωγή υγείας και σταδιοδρομίας, την τεχνολογία πληροφορικής και επικοινωνιών. Παρά το αξιόλογο περιεχόμενο τους αλλά και το ενδιαφέρον που παρουσιάζουν, δεν βρίσκουν ανάλογης μεταχείρισης από το σύνολο των εκπαιδευτικών και δεν εφαρμόζονται από το σύνολο των σχολικών μονάδων, (Τερζής, 2010).

Η πραγματοποίηση των προγραμμάτων αυτών βασίζεται εν πολλοίς στο γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί υποχρεώνονται να τα εφαρμόσουν από το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών. Επιπλέον δεν υπάρχει καθολική συμμετοχή των μαθητών. Η μη επιτυχημένη εφαρμογή τους οφείλεται και στο γεγονός ότι τα πιο πολλά προγράμματα πραγματοποιούνται μετά το πέρας των μαθημάτων, άρα ένας από τους λόγους είναι το χρονικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται η υλοποίησή τους. Οι μαθητές λόγω του υπερφορτωμένου εξωσχολικού προγράμματος τους δεν συμμετέχουν στο σύνολο τους. Η επιπρόσθετη εργασία με την οποία χρειάζεται οι εκπαιδευτικοί να επιφορτιστούν για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των δράσεων είναι ακόμη ένας παράγοντας μη αποδοχής των προγραμμάτων αυτών από το σύνολο των εκπαιδευτικών αφού οι τελευταίοι ούτε την διάθεση έχουν αλλά ούτε και τον χρόνο, (Καψάλης & Νημά, 2002).

Είναι ευρέως γνωστό στον εκπαιδευτικό τομέα ο διαχωρισμός των καινοτομιών στις εξής κατηγορίες: α) σε αυτές που διαχειρίζονται τις σχολικές μονάδες και διαθέτουν τοπικό χαρακτήρα, τις λεγόμενες αποκεντρωτικές, β) στις καινοτομίες που διαχειρίζονται τις επιδόσεις των μαθητών και την αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων μάθησης και ονομάζονται αξιολογικές, γ) στις καινοτομίες που στοχεύουν στην ανάπτυξη σχολικών μονάδων με σκοπό την διάχυση της γνώσης και ονομάζονται κοινωνικές, (Καυάλης & Νημά, 2002).

Η μη υλοποίηση των καινοτόμων δράσεων οφείλεται σε μια ποικιλομορφία παραγόντων, ο κυριότερος παράγοντας είναι η ελλειμματική ηγεσία κυρίως λόγω της αδιαφορίας της, επίσης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η αδιαφορία των εκπαιδευτικών η οποία δημιουργεί αρνητικό κλίμα βασιζόμενη στην ύπαρξη στερεοτύπων και στις αναχρονιστικές αντιλήψεις τους, (Fullan, 1991).

Για την ομαλή εισαγωγή των καινοτόμων προγραμμάτων στις σχολικές μονάδες και την αντιμετώπιση των εμποδίων η σχολική ηγεσία χρειάζεται να διαθέτει επαρκείς γνώσεις συνδυάζοντας δεξιότητες διαχείρισης για την αντιμετώπιση των εμποδίων, (Τερζής, 2010).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τον ρόλο του διευθυντή στην τυπική εκπαίδευση για την εισαγωγή, την διαχείριση και την αξιολόγηση των καινοτόμων προγραμμάτων στην σχολική μονάδα. Το θέμα θα αναπτυχθεί στην παρούσα εργασία και θεωρητικά και ερευνητικά.

Το θέμα επιλέχθηκε διότι οι έννοιες της καινοτομίας και της ηγεσίας είναι πολυσήμαντες στον εκπαιδευτικό τομέα, η αλληλεπίδραση των προαναφερόμενων εννοιών οδηγεί στη διαμόρφωση της υπόστασης της εκπαίδευσης, η εισαγωγή και ο προγραμματισμός των καινοτομιών από την σχολική διεύθυνση προσδιορίζει την ολοκλήρωση και την αποτελεσματικότητα της.

Επιπλέον παράγοντας για την επιλογή του θέματος είναι ο δύσκολος ορισμός της λέξης καινοτομίας, καινοτομία είναι μια σημαντική αλλαγή στο οργανωτικό τμήμα της διδασκαλίας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω μιας νέας ιδέας, η οποία δεν εντάσσεται στη καθιερωμένη διδασκαλία και εφαρμόζεται από πολύ έξυπνους ανθρώπους, οι οποίοι εισάγονται στην μάθηση με αλλαγές στις διάφορες θεωρίες, (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Οι αλλαγές στο οργανωτικό τμήμα της εκπαίδευσης έχουν την πηγή τους στην διεύθυνση της σχολικής μονάδας και παίρνουν την μορφή δράσεων ή προγραμμάτων τα οποία στην συνέχεια πραγματοποιούνται από τους εκπαιδευτικούς, (Μποφίλας, 2011).

Συνεπώς συμπεραίνεται πως η σχεδίαση και η προώθηση των καινοτόμων προγραμμάτων γίνεται από την διεύθυνση με στόχους την αλλαγή της στρατηγικής της εκπαίδευσης, και της προσάρτησης της στα νέα κοινωνικά δεδομένα, (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Η παρούσα εργασία διαθέτει πέντε κεφάλαια, στο πρώτο και το δεύτερο κεφάλαιο περιέχεται το θεωρητικό υπόβαθρο της, το πρώτο κεφάλαιο διαχειρίζεται την έννοια της καινοτομίας, την διαφορά της από την έννοια της αλλαγής και της

έννοιας της μεταρρύθμισης, τον στόχο της καινοτομίας στο σχολικό περιβάλλον, τα είδη, τα βήματα της εφαρμογής της στα σχολεία. Ακόμη, περιέχονται οι ανασταλτικοί και οι επικοδομητικοί παράγοντες για την εισαγωγή και την διαχείριση των καινοτομιών στον εκπαιδευτικό τομέα, η αξιολόγηση των καινοτομιών και η σημαντικότητά τους.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιέχει την έννοια της καινοτομίας στην υποχρεωτική τυπική εκπαίδευση, την ανάλυση του ρόλου της σχολικής διεύθυνσης στην εισαγωγή, την διαχείριση και την αξιολόγηση καινοτομιών. Δίνεται βαρύτητα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ηγεσίας καθώς και στην διάκριση των τύπων της ηγεσίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιέχονται τα συμπεράσματα από την βιβλιογραφική εξερεύνηση με σκοπό την ανάδειξη της σπουδαιότητας του θέματος που διαπραγματεύεται η παρούσα εργασία.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιέχεται το ερευνητικό τμήμα της εργασίας. Γίνεται παρουσίαση της μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα, η οποία ήταν η ποσοτική. Γίνεται παρουσίαση των στόχων της έρευνας που είναι η ανάδειξη των αντιλήψεων των σχολικών διευθυντικών στελεχών και των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την εισαγωγή, την διαχείριση και την αξιολόγηση των καινοτόμων προγραμμάτων στις σχολικές μονάδες. Περιέχει τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία εντάσσονται σε πέντε άξονες: α) η στάση του σχολείου απέναντι στην καινοτομία, β) το σχολικό κλίμα, γ) η εισαγωγή και διαχείριση καινοτομιών, δ) η λήψη αποφάσεων στη σχολική μονάδα, ε) η ηγεσία στη σχολική μονάδα. Παρουσιάστηκε το μέσο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου και σύντομης απάντησης. Ο τόπος της έρευνας είναι οι σχολικές μονάδες του διαμερίσματος του κεντρικού τομέα της πρώτης διεύθυνσης πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο χρόνος είναι η άνοιξη του 2020. Το δείγμα έρευνας αποτελείται από τους εν ενεργεία διευθυντές των σχολικών μονάδων και τους εν ενεργεία εκπαιδευτικούς του προαναφερόμενου διοικητικού τομέα εκπαίδευσης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο περιέχεται η επεξεργασία δεδομένων η στατιστική ανάλυση των οποίων βασίστηκε στην επεξεργασία μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS και ακολούθησε η εξαγωγή συμπερασμάτων.

## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Η Καινοτομία Στην Εκπαίδευση**

### **1.1 Η Εννοιολογική Σημασία Της Καινοτομίας**

Η καινοτομία χαρακτηρίζεται ως έννοια πολυσύνθετη και αρκετοί είναι αυτοί που την συνδέουν με έννοιες όπως μεταρρύθμιση και αλλαγή. Σαφώς και δεν υπάρχει ταύτιση μεταξύ των προαναφερόμενων εννοιών ωστόσο, διαθέτουν κοινή αφετηρία, τη διαδικασία μεταπήδησης από τη μία κατάσταση στην άλλη. Η μετάβαση προς μια διαφορετική κατάσταση εκφράζεται καλύτερα από τον όρο αλλαγή διότι είναι γενικότερη έννοια σε σχέση με τις έννοιες της μεταρρύθμισης και της καινοτομίας, (Γιαννακάκη, 2002).

Ο κυριότερος παράγοντας που διαφοροποιεί την έννοια της καινοτομίας από την έννοια της αλλαγής είναι ότι στην περίπτωση της εισαγωγής καινοτομιών σε διάφορους τομείς προϋποθέτει σημαντικές και αναγκαίες αλλαγές ενώ η αλλαγή μιας κατάστασης δεν απαιτεί απαραίτητα την εισαγωγή καινοτομιών, (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Η εισαγωγή καινοτομιών προϋποθέτει την εφαρμογή τους από κάποιον φορέα οι οποίος τη σχεδιάζει θέτοντας στόχους που πρέπει να πετύχει και πλαισιώνεται από ένα πρόγραμμα, στη συνέχεια αξιολογείται αν η υλοποίηση της καινοτομίας πέτυχε τους στόχους και τους σκοπούς που είχε θέσει. Μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται σε κάποιο πλαίσιο βρίσκουν μια πρωτοποριακή ιδέα την εισάγουν στο πλαίσιο της εργασίας τους και την υλοποιούν με σκοπό την επίλυση προβλημάτων που δημιουργούνται και ταλαιπωρούν το σύνολο των εργαζομένων και απαιτείται να προσαρμοστούν σε ένα κοινωνικό γίγνεσθαι που μεταλλάσσεται συνεχώς.

Η καινοτομία σχετίζεται με την ανακάλυψη την εισαγωγή και την υλοποίηση νέων ιδεών οι οποίες είναι αποδεκτές και ζητούμενες με σκοπό την εξέλιξη του φορέα. Αντιθέτως, η έννοια της αλλαγής δεν είναι πάντα θετική, (Sergiovanni, 2001).

#### **1.1.2 Η Μεταρρύθμιση Στην Εκπαίδευση**

Η μεταρρύθμιση στο εκπαιδευτικό σύστημα είναι σε συνάρτηση με τις αλλαγές στις οποίες υπόκειται το ίδιο το σύστημα, αποτελεί κεντρική πολιτική απόφαση και υλοποιείται από τις σχολικές μονάδες και πιο συγκεκριμένα από την διοίκηση των σχολικών μονάδων. Οι αλλαγές γίνονται σε επίπεδο σκοπών και στόχων της εκπαίδευσης, σε επίπεδο μεθόδων διδασκαλίας, σε επίπεδο υλικοτεχνικών υποδομών και μέσων που χρησιμοποιούνται κατά την εκπαιδευτική διαδικασία, σε επίπεδο λήψης αποφάσεων, (Δημαράς, 1988).

Σκοπός των μεταρρυθμίσεων στο εκπαιδευτικό χώρο είναι η εξέλιξη του εκπαιδευτικού τομέα και η προσαρμογή του στην μετεξέλιξη της κοινωνίας, ο εκπαιδευτικός τομέας πρέπει να μετεξελίσσεται και να είναι ευέλικτος ως τομέας

έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις κοινωνικές επιταγές κάθε εποχής. Η παγίωση και η βελτίωση των νέων τεχνολογιών δημιούργησαν ένα μεταρρυθμιστικό πλαίσιο με σκοπό την εισαγωγή τους στο εκπαιδευτικό σύστημα και κυρίως στην αλλαγή των διδακτικών μεθόδων με μεθόδους όπως, της ομαδοσυνεργατικότητας και βιωματικής μάθησης, μεταρρυθμίσεις που δημιουργούν ένα νέο εκπαιδευτικό μοντέλο με στόχο την παραγωγή ανθρωπίνου κεφαλαίου που αποτελεί βασικό πυλώνα για κοινωνικό-οικονομική ανάπτυξη και ευημερία, (Τερζής, 2010).

### **1.1.3 Οι Αλλαγές Στην Εκπαίδευση**

Οι αλλαγές στον εκπαιδευτικό τομέα έχουν σχέση με την μεταβλητότητα των καταστάσεων σε επίπεδο σχολικών μονάδων και η μεταβλητότητα σχετίζεται με την προσθήκη, την διαχείριση, την υλοποίηση και την αξιολόγηση νέων ιδεών και δράσεων από εκείνες που ήταν στο προσκήνιο μέχρι τώρα. Δεν σχετίζονται με αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα ούτε υλοποιούνται από το σύνολο των σχολικών μονάδων, κάθε σχολική μονάδα διαθέτει την ελευθερία κινήσεων για να επιλέξει την μορφή των αλλαγών, βέβαια, υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο οι αλλαγές να πραγματοποιηθούν από το Υπουργείο, τον Δήμο, αλλά και το σχολείο, (Διακοπούλου, 2008).

Όπως διατυπώθηκε νωρίτερα, αλλαγή είναι η μεταπήδηση από την μία κατάσταση στην άλλη χωρίς αυτό να σημαίνει ότι εμπεριέχεται απαραίτητα και το στοιχείο της καινοτομίας, (Μαυροσκούφης, 2002). Οι αλλαγές βασίζονται σε τρεις άξονες όσο αφορά την υλοποίησή τους, αυτές που βασίζονται στον άξονα των θεσμοθετήσεων, αυτές που βασίζονται στις εμπειρικές έρευνες και σε αυτές που βασίζονται στις αυτενέργειες των διευθυντικών στελεχών και των εκπαιδευτικών, οι δύο τελευταίες παράμετροι είναι και οι κύριοι φορείς προώθησης και εφαρμογής αλλαγών. Το ποιες αλλαγές θα υιοθετηθούν σχετίζονται με τις γνώσεις, την εμπειρία, και τη θετική τους στάση των διευθυντικών στελεχών και εκπαιδευτικών σχετικά με τις αλλαγές που σχεδιάζονται και την σύνδεση της εκπαιδευτικής διαδικασίας με τις κοινωνικές αλλαγές, με άλλα λόγια, κάθε σχολική μονάδα έχει την δυνατότητα να εφαρμόσει μικρές ή μεγάλες αλλαγές σύμφωνα με το κοινωνικό – οικονομικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται και όχι σύμφωνα με το κοινωνικό – οικονομικό πλαίσιο άλλων σχολικών μονάδων, (Μπαγάκης, 1999) .

### **1.1.4 Η Καινοτομία Στην Εκπαίδευση**

Στην εκπαίδευση η καινοτομία σχετίζεται με την υλοποίηση νέων πρωτοποριακών ιδεών, με την προώθηση τους από την πλευρά της διεύθυνσης των σχολικών μονάδων στην μαθησιακή διαδικασία, και στην ποιότητα των σχέσεων μεταξύ της διεύθυνσης, των εκπαιδευτικών και του μαθητικού πληθυσμού. Η καινοτομία είναι συστατικό στοιχείο ενός προγράμματος το οποίο υλοποιείται για

πρώτη φορά και συνδράμει στην βελτίωση της παροχής της γνώσης και στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, (Γιαννακάκη, 2005).

Ο χαρακτηρισμός των προγραμμάτων ή των δράσεων ως καινοτόμα στηρίζεται στην ύπαρξη κριτηρίων, αρχικά οι δράσεις ή τα προγράμματα είναι η έμπνευση των διευθυντικών στελεχών, των εκπαιδευτικών και των φορέων που συνδράμουν στην υλοποίηση τους, επίσης, η υλοποίηση των καινοτόμων ιδεών χρειάζεται να θέτουν ως στόχο τις αλλαγές τόσο σε διοικητικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο διαχείρισης του σχολείου, (Μπελαδάκης, 2007).

Η υλοποίηση των καινοτόμων δράσεων γίνεται στην τάξη από μαθητές και εκπαιδευτικούς με σκοπό την βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας και απώτερο σκοπό την κατάκτηση της γνώσης, τη βελτίωση των δεξιοτήτων, την εναρμόνιση της εκπαίδευσης με το τωρινό κοινωνικό – οικονομικό γίνεσθαι. Για να στεφθεί με επιτυχία, πρακτικά απαιτείται από τους εμπλεκόμενους φορείς η εγκατάλειψη αναχρονιστικών αντιλήψεων σχετικά με την μαθησιακή διαδικασία και η θετική στάση των φορέων και των εμπλεκόμενων στην εφαρμογή νέων ιδεών και προσεγγίσεων όσο αφορά την μεθοδολογία της μαθησιακής διαδικασίας, (Πετρίδου, 2000).

Οι εμπλεκόμενοι στην μαθησιακή διαδικασία είναι συνήθως άτομα με διαφορετικές αντιλήψεις και ανάγκες και η διαφορετικότητα αυτή των αντιλήψεων και των στάσεων ζωής χρειάζεται να καλυφθεί από τα καινοτόμα προγράμματα με την μορφή της εξατομικευμένης προσέγγισης η οποία πρέπει να ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά του κάθε εμπλεκόμενου, (Δακοπούλου, 2008).

Η διαφορετικότητα των αναγκών των εμπλεκόμενων καλύπτεται όταν η εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων λαμβάνει χώρα με μια σειρά από διαφορετικές προσεγγίσεις, με την χρήση διαφόρων τεχνολογικών μέσων, και όταν ο σχεδιασμός τους και η εφαρμογή τους βασίζεται στην κάλυψη των αναγκών του μαθησιακού πληθυσμού δίνοντας τους έτσι κίνητρο για την ενεργό τους συμμετοχή τους και συμβάλλοντας στην εξέλιξη τους, (Αθανασούλας –Ρεππα, 2008).

Οι ενεργητικοί ρόλοι στην υλοποίηση των καινοτομιών είναι αυτοί των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των διευθυντών. Οι διευθυντές φέρουν ευθύνη για την προσθήκη των καινοτομιών, την σχεδίαση τους, και την διαχείριση τους, οι εκπαιδευτικοί φέρουν ευθύνη για την εφαρμογή τους στην τάξη και για την επίτευξη των στόχων που έχουν θεσπιστεί και οι εκπαιδευόμενοι για την θετική στάση με την οποία θα αγκαλιάσουν τις καινοτομίες και θα επιδείξουν πνεύμα ενεργητικότητας και αποδοχής τους. Οι παράγοντες που αναφέρθηκαν για την υλοποίηση των καινοτομιών καθορίζουν τις καινοτομίες τόσο σε επίπεδο σχολικής μονάδας όσο και σε επίπεδο κοινωνίας και για αυτό οι σχέσεις τους χρειάζεται να είναι σχέσεις ισότιμης επικοινωνίας, συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης διότι, αν ένας από τους παράγοντες δεν αποδώσει τότε κινδυνεύει όλο το εγχείρημα των καινοτομιών, (House, 1979).

### 1.1.5 Καινοτομία Και Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών

Τα αναλυτικά προγράμματα σπουδών περιέχουν μια σειρά από καινοτόμα προγράμματα που η σχεδίαση τους έχει ως σκοπό την αναδιαμόρφωση της εκπαίδευσης με στόχο να προσαρμοστεί στις κοινωνικές συνθήκες και να μην αποτελεί αποσπασμένο τμήμα της κοινωνίας. Τα προγράμματα αυτά έχουν σχέση με την Αγωγή Υγείας, τις Νέες Τεχνολογίες, την Κυκλοφοριακή Αγωγή, την Περιβαλλοντική Εκπαίδευση και με προγράμματα της Ευέλικτης ζώνης, (Δακοπούλου, 2008).

Τα Καινοτόμα Διεπιστημονικά Προγράμματα σκοπό έχουν τον συγχρονισμό της γνώσης και της μαθησιακής διαδικασίας και εντάσσονται με τον Σχολικό Επαγγελματικό Προσανατολισμό στις Σχολικές Δραστηριότητες, (ΦΕΚ, 629/23-10-1992). Σκοπός των προγραμμάτων είναι η όσο πιο δυνατή ομαλή ένταξη των μαθητών στον κοινωνικό ιστό, καθώς επίσης, και η δημιουργία θετικής στάσης και ενεργητικής συμμετοχής στα κοινωνικά δρώμενα. Άλλωστε, η κάθε σχολική μονάδα αποτελεί έναν μικρόκοσμο της κοινωνίας και οι μαθητές προσαρμοζόμενοι στα σχολικά αυτά πλαίσια που περιέχουν καινοτομία, συμμετοχικότητα, ομαδικότητα μεταφέρουν αυτές τις αξίες και εκτός σχολικού πλαισίου υιοθετώντας θετική στάση απέναντι στο νέο, συνδράμοντας στην αποτελεσματικότητα και στην πρόοδο της κοινωνίας, (Δακοπούλου, 2008).

Η μαθησιακή διαδικασία αλλάζει, εφαρμόζεται η χρήση νέων μέσων στην εκπαιδευτική διαδικασία, αλλάζουν οι παράγοντες στους οποίους βασίζεται η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αλλάζουν ρόλους οι εκπαιδευτικοί και τα διευθυντικά στελέχη βελτιώνοντας την λειτουργία των σχολικών μονάδων, (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Το πρώτο πρόγραμμα στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό σύστημα ήταν η Περιβαλλοντική Εκπαίδευση το οποίο είχε βασιστεί στις προτάσεις της UNESCO, εντάχθηκε στο Αναλυτικό Πρόγραμμα και σκοπό έχει την απόκτηση γνώσεων σχετικά με το περιβάλλον, την ανάπτυξη θετικών στάσεων και προσεγγίσεων σχετικά με τη προστασία του περιβάλλοντος από την πλευρά των μαθητών και σε τελική ανάλυση, την υιοθέτηση πρακτικών από την πλευρά των μαθητών για την βελτίωση της ποιότητας της ζωής τους. Τα προγράμματα αυτά περιέχουν διανεμητικές ενότητες οι οποίες υλοποιούνται με την βοήθεια εποπτικών μέσων, το μαθητικό κοινό συμμετέχει ενεργά και ομαδικά, υλοποιούν δραστηριότητες και εκτός σχολικού περιβάλλοντος, αποκτώντας στάσεις ορθές απέναντι στο περιβάλλον και καλλιεργούν έννοιες σχετικές με την προστασία του περιβάλλοντος (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Ένα επιπλέον πρόγραμμα είναι αυτό της Αγωγής Υγείας το οποίο περιέχεται στο Αναλυτικό πρόγραμμα, στόχο έχει την απόκτηση γνώσης σε θέματα όπως της σεξουαλικότητας, της διατροφής, της κυκλοφοριακής αγωγής. Η προσέγγιση των θεματικών ενοτήτων από την πλευρά των μαθητών είναι βιωματική, αναπτύσσοντας

κριτικό πνεύμα εγκαταλείποντας τρόπους ζωής που είναι επιβαρυντικοί για την υγεία τους. Η ενίσχυση της θετικής στάσης των μαθητών το να υιοθετούν θετικούς και όχι επιβαρυντικούς τρόπους ζωής είναι ο σκοπός των προαναφερόμενων προγραμμάτων, (ΚΕ.ΜΕ.ΤΕ., 1998).

Τα προγράμματα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση έχουν κατά την υλοποίηση τους διαθεματική προσέγγιση προωθώντας την ενεργητική συμμετοχή των μαθητών. Οι διάφορες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα όπως, θεατρικές παραστάσεις, ομιλίες και παρουσιάσεις από ειδικούς κάποιων θεμάτων, επισκέψεις σε χώρους εκτός σχολείου και που είναι κατάλληλοι με το θέμα που αναπτύσσεται, συνδέουν το θεωρητικό τμήμα με την πράξη βοηθώντας παράλληλα το μαθητικό κοινό να υιοθετήσει αλλαγή στάσης απέναντι σε μη πρόπουσες συμπεριφορές διαμορφώνοντας οικολογική συνείδηση, πειθαρχία σε κοινωνικά ζητήματα, υπευθυνότητα και σεβασμό στους συνανθρώπους τους και στο κοινωνικό σύνολο, (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Τα Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Προγράμματα σχεδιάστηκαν να προωθήσουν την συνεργασία μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την ανταλλαγή απόψεων και πρακτικών για τα εκπαιδευτικά δρώμενα με απώτερο σκοπό την ενίσχυση της Ευρωπαϊκής διάστασης των εκπαιδευτικών συστημάτων των κρατών - μελών της, χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνονται στα Αναλυτικά Προγράμματα των χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τέτοια προγράμματα όπως το «Σωκράτης», το «Πρόγραμμα Δια Βίου Μάθησης», στοχεύουν στον εμπλουτισμό των μαθησιακών μεθόδων με Ευρωπαϊκά χαρακτηριστικά βελτιώνοντας την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται από τις κυβερνήσεις των κρατών - μελών, (Δακοπούλου, 2008).

Το πρόγραμμα «Σωκράτης» αποτελείται από τέσσερις θεματικές ενότητες, τα Comenius, Erasmus, Leonardo, Grundtvig, στα οποία το μαθητικό κοινό ενός σχολείου συνδέεται με τους μαθητές μιας σχολικής μονάδας διαφορετικής χώρας ανταλλάσσοντας απόψεις και στοχεύοντας στην συνεργατικότητα, στην ομαδικότητα, στην σύγκριση των τοπικών πολιτισμικών στοιχείων και νοοτροπιών. Το μαθητικό κοινό ταξιδεύει στις χώρες στις οποίες βρίσκονται οι σχολικές μονάδες που έχουν συνδεθεί και από κοντά έρχονται σε επαφή με τα ήθη και έθιμα, τα πολιτισμικά στοιχεία τα εθνικά και τα τοπικά, τις συνήθειες και την καθημερινότητα των κατοίκων της περιοχής, και με το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας στην οποία έχουν ταξιδέψει. Συμμετοχή στα προαναφερόμενα προγράμματα έχουν εκτός από τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι χώρες του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου και η Τουρκία, ωστόσο, η συμμετοχή της Ελλάδας κρίνεται ως μικρή, (Κούτρα και Βουκάνου, 2005).

Το πρόγραμμα της ευέλικτης ζώνης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση ξεκίνησε πιλοτικά την τριετία 2001-2004 εντασσόμενο ως καινοτόμο πρόγραμμα και συμπεριλήφθηκε στο ωρολόγιο πρόγραμμα. Είναι δράσεις που εφαρμόζονται με την μέθοδο project και σκοπεύουν στην απόκτηση δεξιοτήτων καθώς επίσης και στην

απόκτηση της γνώσης η οποία πραγματώνεται κάτω από το πρίσμα της ολιστικής προσέγγισης, (Καρατζιά – Σταυλιώτη, 2012).

Η διαθεματική και διεπιστημονική προσέγγιση της γνώσης από την ευέλικτη ζώνη έχει ως στόχο την κατάργηση του αναχρονιστικού τρόπου διδασκαλίας με επίκεντρο τον δάσκαλο και την υιοθέτηση μεθόδων διδασκαλίας που έχουν ως επίκεντρο τους μαθητές, δίνοντας στους τελευταίους την δυνατότητα να εξοικειωθούν με ένα νέο τρόπο σκέψης, την κριτική σκέψη. Ο κυριότερος παράγοντας του εν λόγω προγράμματος είναι του μαθητή ο οποίος πρωταγωνιστεί σε όλα τα στάδια του σχεδίου εργασίας ενώ ο διδάσκοντας κατέχει τον ρόλο του συντονιστή και του εμπυχωτή, (Καρατζιά – Σταυλιώτη, 2012).

Τα Καινοτόμα Προγράμματα για τα οποία έγινε η πιο πάνω αναφορά, σκοπός τους είναι η πιο αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων και η προώθηση της κριτικής σκέψης των μαθητών, ωστόσο, για να είναι επιτυχής η εφαρμογή τους και να καλύπτουν τους στόχους που έχουν θεσπιστεί χρειάζεται συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών για την ενίσχυση του παιδαγωγικού ρόλου τους, να συνειδητοποιηθεί εκ μέρους τους η αποστολή τους έτσι ώστε να είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας τις αλλαγές στην σχολική μονάδα που υπηρετούν. Απαραίτητο είναι επιπλέον οι σχολικές μονάδες να εφοδιαστούν με τεχνολογικά μέσα και αυτά με την σειρά τους να λαμβάνουν μέρος στην εκπαιδευτική διαδικασία, διότι κατά γενική ομολογία, συμβάλουν στην δημιουργία ευχάριστου κλίματος και κατά συνέπεια, στην παρακίνηση των μαθητών για ενεργή συμμετοχή στη μαθησιακή διαδικασία, αποδεχόμενοι δε οι μαθητές την καινοτομία συνδράμουν στην βελτίωση της κουλτούρας της σχολικής μονάδας. Ο πιο βασικός στόχος των καινοτόμων προγραμμάτων είναι η προσέγγιση νέας γνώσης με την μορφή των θεματικών ενοτήτων, η αλλαγή της μαθησιακής διαδικασίας και η ενθάρρυνση νέων μαθησιακών μεθόδων όπως η ομαδοσυνεργατική και η βιωματική διδασκαλία, (Δακοπούλου, 2008).

### **1.1.6 Το Σχολείο Της Καινοτομίας**

Στη σημερινή πραγματικότητα η εκπαίδευση έχει υποστεί αλλαγές, εγκαταλείφθηκε το δασκαλοκεντρικό μοντέλο το οποίο τροφοδοτούσε τους μαθητές με γνώση στείρα, ο δάσκαλος έπαψε να θεωρείται αυθεντία, και οι μαθητές έπαψαν να έχουν τον ρόλο του παθητικού δέκτη. Σήμερα ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι περισσότερο ρόλος ενισχυτή και συντονιστή, οι μαθητές συμμετέχουν στην μαθησιακή διαδικασία οι μέθοδοι διδασκαλίας εμπλουτίστηκαν και υπάρχει ανανέωση των μέσων που χρησιμοποιούνται στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Το σχολείο επομένως σήμερα, προωθεί την κριτική σκέψη στους μαθητές, την συλλογικότητα και την συμμετοχικότητα. Το επίκεντρο της μάθησης ανήκει στους μαθητές και σκοπός όλων των προαναφερόμενων είναι η διασύνδεση της μάθησης με την κοινωνία, τη συμμετοχή των μαθητών στα κοινά, και την ανάληψη εκ μέρους τους δράσεων ως ενεργά μέλη μιας κοινωνίας. Η εκπαιδευτική

διαδικασία εστιάζει πλέον και στην χρήση των νέων τεχνολογιών και κρίνεται απαραίτητη η εξοικείωση των εκπαιδευτικών αλλά και του μαθητικού κοινού με αυτή, η μάθηση επιπλέον υιοθετεί μεθόδους όπως ομαδοσυνεργατικότητα, βιωματική μάθηση. Επιπλέον, η προσέγγιση σε κάποιο γνωστικό περιεχόμενο είναι περισσότερο διεπιστημονική και διαθεματική, (Ράπτης, 2006).

Ένας από τους στόχους του νέου σχολείου όσο αφορά την εκπαιδευτική διαδικασία είναι οι αλλαγές στο Αναλυτικό Πρόγραμμα με εστίαση στο μαθητή και όχι στην ύλη, βελτιώνοντας παράλληλα και την εκπαιδευτική διαδικασία, επίσης, το Νέο Σχολείο στοχεύει στην προσθήκη νέων γνωστικών αντικειμένων στο Αναλυτικό Πρόγραμμα για παράδειγμα αγγλικών, νέες τεχνολογίες. Ακόμη, αποσκοπεί στη υιοθέτηση νέων μεθόδων διδασκαλίας και αναπτύσσει τις βασικές γνώσεις και τις ικανότητες μαθητών ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνικής πραγματικότητας, (Δακοπούλου, 2008).

Το νέο σχολείο στοχεύει στην εξατομίκευση της διδασκαλίας λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις των μαθητών, την διαφορετικότητα των μαθητών, έτσι ώστε το περιβάλλον της εκπαίδευσης από στατικό να μεταμορφωθεί σε ευέλικτο σχήμα εγκαταλείποντας την αυστηρότητα του παρελθόντος, ενώ οι αποφάσεις πλέον μοιράζονται στους παράγοντες που αποτελούν τον βασικό πυλώνα της εκπαίδευσης και ειδικά στους εκπαιδευτικούς, τον διευθυντή, και τους μαθητές, (Ράπτης, 2006).

Η βασική αρχή που οριοθετεί το σημερινό σχολείο είναι αυτή της καινοτομίας, έτσι ώστε, η μαθησιακή διαδικασία να εστιάζει στην ανάπτυξη προοδευτικών στάσεων και απόψεων γενικότερα στο σχολικό πληθυσμό, δηλαδή στους μαθητές, στους εκπαιδευτικούς, στην ηγεσία της σχολικής μαινάδας, (Μποντίλας, 2011).

## **1.2 Οι Κατηγορίες Της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας**

Οι κοινωνικές μεταβολές επιβάλλουν την υιοθέτηση των καινοτομιών στο εκπαιδευτικό σύστημα και αυτό γιατί η εκπαίδευση είναι τμήμα της κοινωνίας, οι καινοτομίες όμως διακρίνονται σε κατηγορίες με βάση συγκεκριμένων κριτηρίων ένα από τα οποία, είναι ο τρόπος χρηματοδότησης, ένα άλλο κριτήριο είναι σε ποιο τμήμα του σχολικού περιβάλλοντος εφαρμόζονται οι καινοτομίες, για παράδειγμα, στην διοίκηση, στην οργάνωση του σχολείου, στις μεθόδους διδασκαλίας, (Cohen & Ball, 2006).

Μια επιπλέον διάκριση των καινοτομιών σχετίζεται με το που απευθύνονται αυτές, αν για παράδειγμα έχουν σχέση με μικρές αλλαγές στην δομή και τα γνωστικά αντικείμενα που διδάσκονται, στον τρόπο οργάνωσης της σχολικής μονάδας με σκοπό την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της, οπότε τότε γίνεται λόγος για πρωτογενείς καινοτομίες. Αντίθετα αν οι αλλαγές αποσκοπούν στην διαμόρφωση

νέων σκοπών με την εγκατάλειψη των πεπαλαιωμένων αντιλήψεων τότε γίνεται λόγος για δευτερογενείς καινοτομίες, (Inbar, 1996).

Το αν μια καινοτομία είναι υποχρεωτική ή όχι αποτελεί ακόμη ένα κριτήριο διάκρισης των καινοτομιών, οι πρώτες θεσπίζονται από την κεντρική διοίκηση είναι καθοδηγητικές ή συμβουλευτικές και παρουσιάζονται αναλυτικά και υιοθετούνται από τους παράγοντες της εκπαίδευσης που είναι τα διευθυντικά στελέχη και οι εκπαιδευτικοί, (Καβούρης, 1999). Οι καινοτομίες που χαρακτηρίζονται προαιρετικές θεσπίζονται από τον σύλλογο διδασκόντων και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί αποφασίζουν αν θα εφαρμοστούν ή όχι εφόσον κριθούν ως απαραίτητες ή μη απαραίτητες, (Ράπτης, 2006).

Υπάρχουν δύο είδη ακόμη καινοτομιών οι οποίες σχετίζονται με το μαθησιακό κλίμα στην σχολική αίθουσα μεταξύ των εμπλεκόμενων και με την εφαρμογή νέων μεθόδων για την διδασκαλία και την χρήση νέων τεχνολογιών κατά την μαθησιακή διαδικασία, το δεύτερο είδος σχετίζεται με την οργάνωση του σχολείου και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών των εκπαιδευτικών, των εκπαιδευτικών με τη διεύθυνση, της διεύθυνσης με τους γονείς. Το πρώτο είδος ονομάζεται παιδαγωγικό και το δεύτερο οργανωτικό, (Γιαννακάκη, 2002).

Οι καινοτομίες διακρίνονται σε εκείνες που συνδέουν τα γνωστικά αντικείμενα με την καθημερινότητα και τη πρακτική τους μορφή, σε καινοτομίες που εφαρμόζουν νέες μεθόδους διδασκαλίας όπως τα projects και τη ευέλικτη ζώνη, σε καινοτομίες που εντάσσονται στο μακροεπίπεδο και αφορούν τα αναλυτικά προγράμματα σπουδών και σε καινοτομίες που εντάσσονται στο μικροεπίπεδο και σχετίζονται με ζητήματα πειθαρχίας και διαμόρφωσης διδακτικών στόχων των γνωστικών αντικειμένων, (Μαυροσκούφης, 2002).

### **1.3 Τα Στάδια Της Πραγματοποίησης Των Καινοτομιών**

Η υλοποίηση των καινοτομιών πραγματοποιείται με δύο τρόπους, είτε από την κορυφή προς την βάση είτε από την βάση προς την κορυφή. Όταν οι καινοτομίες πραγματοποιούνται από την βάση προς τη κορυφή οι μεταβολές σχετίζονται με συγκεκριμένο σχολείο, και στο στενό πλαίσιο του περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας, εμπεριέχουν ζητήματα διδακτικών στόχων, μεθόδων διδασκαλίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι μεταβολές αυτές μπορεί να οδηγήσουν και σε αλλαγές ολόκληρου του εκπαιδευτικού συστήματος. Από την άλλη πλευρά, όταν οι μεταβολές έχουν αφετηρία την κορυφή και καταλήγουν στην βάση έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και εφαρμόζονται στο σύνολο των σχολικών μονάδων, αποφασίζονται σε συστήματα που είναι συγκεντρωτικού τύπου, (Inbar, 1996).

Στοχοθεσία αυτών των παρεμβάσεων είναι η αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος δια της βελτίωσης των εκπαιδευτικών διαδικασιών, την ανάπτυξη σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας, την διαφοροποίηση της οργάνωσης των

σχολικών μονάδων και τις μεταβολές στον τρόπο διοίκησης τους, (Cohen & Ball, 2006).

Η υλοποίηση καινοτόμων δράσεων στις σχολικές μονάδες είναι ένα σύνολο από βήματα, ξεκινώντας, από τον εντοπισμό της ανάγκης για αλλαγή, συλλαμβάνεται η ιδέα της διαφοροποίησης, οργανώνεται η καινοτομία, ακολουθεί η καταγραφή των συμμετεχόντων, πλαισιώνονται οι ευθύνες της διεύθυνσης, εφαρμόζεται η καινοτομία, δίνονται τα κατάλληλα μέσα στον εκπαιδευτικό, ακολουθεί η αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων μετά την εφαρμογή των καινοτομιών, και τέλος εντοπίζονται οι τρόποι διάδοσης της καινοτομίας, (Fullan, 1986).

Η καινοτομία διαθέτει τρία επίπεδα, το επίπεδο της σύλληψης της ιδέας, το επίπεδο εφαρμογής, και το επίπεδο της θεσμοθέτησης της, στο πρώτο επίπεδο γίνεται συγκεκριμενοποίηση των στόχων που επιδιώκει, καθορίζονται οι συμμετέχοντες και οι ρόλοι τους, παρέχεται το κατάλληλο υλικοτεχνικό πλαίσιο και γίνεται προσπάθεια περιγραφής των σχέσεων μεταξύ των συμμετεχόντων, (Fullan, 1986).

Στο επίπεδο εφαρμογής η καινοτομία, περιγράφεται αναλυτικά το οργανωτικό της πλαίσιο, εντοπίζονται οι ανάγκες που προκύπτουν για επιμόρφωση και τέλος περιγράφονται λεπτομερώς οι σχέσεις, οι τελευταίες αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή έκβαση των καινοτομιών. Μετά τη εφαρμογή της καινοτομίας, η δράση αξιολογείται περιγράφοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της στον εκπαιδευτικό τομέα, (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Κατά τη περίοδο της θεσμοθέτησης γίνεται αναλυτική περιγραφή της πορείας της καινοτομίας έτσι ώστε να συνειδητοποιηθεί από όλους ότι η καινοτομία προστέθηκε υλοποιήθηκε και έγινε αναπόσπαστο τμήμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ουσιαστικά δηλαδή η καινοτομία ενσωματώνεται στην εκπαιδευτική διαδικασία και αποτελεί καθημερινότητα της σχολικής ζωής, (Hopkins, Ainscow & West, 1997).

Εν τέλει, μπορεί να βγει το συμπέρασμα ότι για την επιτυχή έκβαση της καινοτομίας σημαντικό ρόλο παίζει η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών έτσι ώστε να ενισχύονται οι πρωτοπόρες ιδέες τους και να είναι σε θέση να εφαρμόζουν καινοτόμες δράσεις οδηγώντας τη σχολική μονάδα και γενικότερα την εκπαίδευση στην εναρμόνιση της με το κοινωνικό – οικονομικό γίγνεσθαι.

#### **1.4 Τομείς Εφαρμογών Της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας**

Στόχος των καινοτόμων δράσεων είναι να προσαρμόζεται το σχολείο στις κοινωνικές οικονομικές αλλαγές, επομένως, ένας από τους τομείς στους οποίους εφαρμόζονται τα καινοτόμα προγράμματα σχετίζονται με τα Αναλυτικά

Προγράμματα Σπουδών, η οργάνωση των οποίων οφείλει να προωθεί την συνεργατικότητα, την δημιουργικότητα και την ομαδική συμμετοχή στην επίλυση των προβλημάτων, (Leadbeater, 1999).

Στον παιδαγωγικό τομέα η εφαρμογή των καινοτόμων δράσεων προωθεί την παροχή της κατάλληλης υλικοτεχνικής υποδομής που στη σημερινή πραγματικότητα το μεγαλύτερο μέρος αυτής της υλικοτεχνικής υποδομής σχετίζεται με παροχή νέων τεχνολογιών, (Sheridam, 1999).

Ένας άλλος τομέας εφαρμογής των καινοτόμων προγραμμάτων είναι αυτός του σχεδιασμού της, λαμβάνονται υπόψη η οργανωτική δομή της σχολικής μονάδας, τα τεχνολογικά μέσα που χρειάζονται για την εφαρμογή της δράσης, οι σκοποί και η στοχοθεσία που επιδιώκει με την εφαρμογή της, ο τρόπος χρηματοδότησης τους, και με ποιο τρόπο όλα τα προηγούμενα εναρμονίζονται με τα προγράμματα σπουδών, (Dimmock, 2000).

Επίσης, ένας ακόμη τομέας στον οποίο έχει εφαρμογή η καινοτόμος δράση είναι αυτός του επαγγελματισμού, τόσο τα διευθυντικά στελέχη της σχολικής μονάδας όσο και το εκπαιδευτικό προσωπικό χρειάζεται να γνωρίζουν τα στάδια της εφαρμογής της καινοτόμου δράσης αλλά και την στοχοθεσία τους συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην επιτυχή έκβαση της, φυσικά, αυτό προϋποθέτει συνεχή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών για να είναι σε θέση να γνωρίζουν το γνωστικό αντικείμενο και να αποκτούν τις κατάλληλες δεξιότητες που απαιτούνται για την ομαλή και επιτυχή διεξαγωγή της δράσης, Drucker (1999).

Η χρηματοδότηση αποτελεί ένα ακόμη τομέα εφαρμογής των καινοτόμων προγραμμάτων, τόσο οι κρατικοί φορείς όσο και οι φορείς ιδιωτικού δικαίου πρέπει να χρηματοδοτούν τέτοιου είδους δράσεις, (Bentley, 1998).

Τα διευθυντικά στελέχη αποτελούν πολύ σημαντικό παράγοντα για την προώθηση των καινοτομιών και επομένως τόσο η συμμετοχή τους όσο και η συνδρομή τους στην εφαρμογή των προγραμμάτων κρίνεται κάτι παραπάνω από αναγκαία, (Caldwell, 2001).

Η κατάλληλη χρήση της γνώσης και η ανάλογη καλλιέργεια που πρέπει να παρέχει το σχολείο στους μαθητές τους με στόχο την ανάπτυξη του κριτικού πνεύματος είναι κάτι παραπάνω από αναγκαίο, και για αυτό η σχολική μονάδα οφείλει να εφαρμόζει καινοτόμα προγράμματα, (Stewart, 1997).

## **1.5 Στόχος Της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας**

Ένα από τα ζητούμενα στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι η αποτελεσματικότητα της, και ακριβώς σε αυτό το ζητούμενο η συμβολή των καινοτόμων προγραμμάτων είναι ιδιαίτερα σημαντική, αυτό φυσικά επιτυγχάνεται με την διαφοροποίηση της μαθησιακής διαδικασίας και με την προσθήκη σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών.

Η δια βίου επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, η χρήση των νέων τεχνολογιών και η αλλαγή των πεποιθήσεων τους σχετικά με τα καινοτόμα προγράμματα αποτελούν την οδό μέσω της οποίας μπορεί να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Εξίσου σημαντικός αν όχι περισσότερο σημαντικός είναι και ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών οι οποίοι είναι αυτοί που αναλαμβάνουν σχετικές πρωτοβουλίες κυρίως για την προώθηση των καινοτόμων προγραμμάτων στο μαθητικό και εκπαιδευτικό κοινό της σχολικής μονάδας, (Μποντίλας, 2011).

Επίσης, πολλές φορές διάφοροι φορείς της διοίκησης της εκπαίδευσης συμβάλλουν στην προώθηση καινοτόμων δράσεων κατευθύνοντας τα διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων και το εκπαιδευτικό προσωπικό να τηρούν το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών, ωστόσο, πέρα από τις κατευθύνσεις του αναλυτικού προγράμματος σπουδών δεν είναι λίγες οι φορές εκείνες που οι διευθυντές των σχολικών μονάδων σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς αλλάζουν τις δράσεις που εμπεριέχονται στα αναλυτικά προγράμματα και εφαρμόζουν δικές τους ιδέες, (Γιαννακάκη, 2002).

Οι πεποιθήσεις των διευθυντικών στελεχών αλλά και οι πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την αναγκαιότητα των καινοτόμων προγραμμάτων συνδράμουν σε εξαιρετικό βαθμό στην απόκτηση ποιοτικότερου χαρακτήρα από την εκπαίδευση, (Γιαννακάκη, 2002).

Η αναγκαιότητα των καινοτόμων δράσεων συμβαδίζει με τις κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές ενός κοινωνικού συνόλου, και επειδή η καινοτομία είναι πυλώνας κοινωνικής προόδου και ευημερίας, επομένως και στην εκπαιδευτική διαδικασία η εφαρμογή τους είναι εξίσου απαραίτητη. Επίσης, η δια βίου εκπαίδευση και επιμόρφωση του εκπαιδευτικού πληθυσμού στοχεύει στην ενθάρρυνση τους για την κατάκτηση νέων γνώσεων, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και την εξοικείωση τους με νέες τεχνικές και μεθόδους μάθησης, (Παπαγεωργάκης, 2005).

Η στοχοθεσία των καινοτόμων δράσεων εμπεριέχει την αλλαγή προς το καλύτερο των σχολικών δράσεων, την απόκτηση από την πλευρά της σχολικής μονάδας του ρόλου του παιδαγωγού, την διασύνδεση της εκπαιδευτικής διαδικασίας με τον εργασιακό χώρο, στην ανάπτυξη του κριτικού πνεύματος στους μαθητές και σε όσο δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό κάλυψη όλων των διαφοροποιήσεων και αναγκών των μαθητών έτσι ώστε οι τελευταίοι να είναι σε θέση να μπορούν να ανταπεξέρχονται στις κοινωνικές συνθήκες, (Καμπουρίδης, 2002).

Επιπλέον η συμμετοχή του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων και διάφοροι κοινωνικοί παράγοντες συμμετέχουν στην υλοποίηση καινοτόμων δράσεων εντός του σχολικού περιβάλλοντος και αυτό αποδεικνύει την συνδρομή της καινοτομίας στην μεταβολή των δομικών στοιχείων της κοινωνίας, (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Βέβαια η αποτελεσματικότητα της καινοτομίας είναι πολύ μεγαλύτερη όταν αυτή πραγματοποιείται με την συνδρομή της ελεύθερης βούλησης των παραγόντων που συμμετέχουν, ακόμη χρειάζεται να είναι αποτέλεσμα ομαδικής δουλειάς από τους εμπλεκόμενους συμμετέχοντες και σε καμία περίπτωση απόρροια ατομικής πρωτοβουλίας, τέλος, οι αλλαγές που ευαγγελίζεται μια καινοτόμος δράση πρέπει να είναι ουσιαστικές και όχι επιφανειακές, (Κατσαρός 2008).

## 1.6 Παράγοντες Που Επηρεάζουν Τις Εκπαιδευτικές Καινοτομίες

Ένας από τους πιο βασικούς παράγοντες ης διαμόρφωσης των καινοτομιών στον εκπαιδευτικό χώρο είναι αυτός του σχεδιασμού, ο οποίος χρειάζεται να είναι προσαρμοστικός σύμφωνα με τις συνθήκες των εκάστοτε σχολικών μονάδων και να εμπεριέχει και περιθώρια βελτίωσης ή και αναμόρφωσής του, (Δακοπούλου, 2008).

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες οφείλουν να είναι πλήρως ενημερωμένοι για τις φάσεις εφαρμογής των καινοτόμων δράσεων, με την στοχοθεσία αυτών των δράσεων καθώς επίσης και για την εξασφάλιση των κατάλληλων τεχνολογικών υποδομών, (Fullan and Miles, 1992).

Ακόμη, οι ατομικές αντιλήψεις και στάσεις τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των διευθυντικών στελεχών αποτελούν επίσης σημαντικό παράγοντα επίδρασης των καινοτομιών, μπορεί το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών να επιβάλλει ορισμένες καινοτόμες δράσεις, ωστόσο, οι εκπαιδευτικοί μαζί με τα διευθυντικά στελέχη διαθέτουν την ευχέρεια να ενσωματώσουν και δικές τους ιδέες. Η συλλογικότητα και η διαμόρφωση κατάλληλων συνθηκών είναι επίσης παράγοντες που επηρεάζουν την έκβαση των καινοτομιών, (Γιαννακάκη, 2002).

Το γενικότερο κλίμα που διαμορφώνεται σχετικά με τις πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντών με την εξυπηρέτηση των στόχων των καινοτομιών αποτελεί καταλυτικό παράγοντα επιτυχίας των καινοτόμων δράσεων, (Bandura, 1994).

Η εύρεση τρόπων χρηματοδότησης των καινοτομιών η οποία δύναται να είναι και κρατική χρηματοδότηση είναι επίσης σημαντικός παράγοντας επίδρασης των καινοτομιών διότι δίδεται η ευχέρεια στους εκπαιδευτικούς διά της διά βίου εκπαίδευσης να αποκτήσουν εκείνα τα γνωστικά εργαλεία που θα τους εμπνεύσουν και θα τους καταστήσουν ικανούς να φέρουν εις πέρας τις καινοτόμες δράσεις, (Bandura, 1994).

Ακόμη, οι ευρύτερες κοινωνικές συνθήκες είναι παράγοντες επίδρασης της εφαρμογής των καινοτομιών και αυτό διότι, αποτελούν παράγοντες διαμόρφωσης κλίματος σε ευρύτερο πλαίσιο αλλά σε αυτό το πλαίσιο εμπεριέχεται και η εκπαίδευση, (Bandura, 1994).

Τέλος, εξίσου σημαντικός παράγοντας επηρεασμού είναι και η ίδια η καινοτομία, και πιο συγκεκριμένα οι ιδιότητες της καινοτομίας, όπως το μέγεθος, της, το χρονικό διάστημα που απαιτεί για να υλοποιηθεί, το κατά πόσο ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες της σχολικής μονάδας, η επεκτασιμότητα και η διαχυτικότητα της, οι στόχοι που προσπαθεί να πετύχει, η δυνατότητα που διαθέτει για επίλυση προβλημάτων, η θετικότητα των αποτελεσμάτων της, (Δακοπούλου, 2008).

Φυσικά η επιτυχία μια καινοτόμου δράσης δεν αποτελεί πανάκεια από μόνη της για να είναι πλήρης επιτυχημένη χρειάζεται να γίνει συνείδηση η αναγκαιότητα αλλαγών που προσπαθεί να επιφέρει και η διασύνδεσης της στον πυλώνα της κοινωνίας, (Δακοπούλου, 2008).

## **1.7 Η Αξιολόγηση Των Εκπαιδευτικών Καινοτομιών**

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός καινοτόμου προγράμματος δεν μπορεί να θεωρηθεί εκ των προτέρων ότι είναι η κατάλληλος και θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, ως εκ τούτου, χρειάζεται να αξιολογηθεί, να συλλεχθούν τα δεδομένα και να υποστούν επεξεργασία για να διαπιστωθεί ο βαθμός επιτυχίας της και να βελτιωθούν τα σημεία εκείνα που δεν είναι κατάλληλα για να στεφθεί με επιτυχία η δράση, (Κατσαρού & Δεδούλη, 2008).

Η αξιολόγηση ενός καινοτόμου προγράμματος επιτυγχάνεται με βάση δύο πυλώνες, ο πρώτος πυλώνας σχετίζεται με την έρευνα για την αποτελεσματικότητα της και ο δεύτερος πυλώνας σχετίζεται με την βελτίωση της αποτελεσματικότητας, η διαφοροποίηση τους εντοπίζεται στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας ενός σχολείου, (Creemers & Reezigt, 1997).

Η έρευνα για την αποτελεσματικότητα χρησιμοποιεί την ποσοτική μέθοδο αναλύοντας τον βαθμό βελτίωσης των σχολικών μονάδων και η έρευνα για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας εξετάζει πέρα από τη σύγκριση των σχολείων και πιο εσωτερικούς παράγοντες, πιο συγκεκριμένα εξετάζει τον βαθμό αλλαγής σε παρόντες όπως οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί, οι διευθυντές και στο αν καλύφθηκαν οι ανάγκες του σχολείου, (Stoll & Frink, 1996).

Στόχος της αξιολόγησης είναι ο εντοπισμός των λαθών κατά την εφαρμογή μια καινοτόμου δράσης για να μην ξαναγίνουν σε μια μεταγενέστερη, επίσης, αξιολογείται και ο βαθμός επεκτασιμότητας της και διαχυτικότητας της, (Perrin, 2002).

Τα διευθυντικά στελέχη διαδραματίζουν ιδιαίτερο σημαντικό ρόλο κατά την διάρκεια της αξιολόγησης αφού είναι αυτοί που υλοποιούν την αξιολόγηση ελέγχοντας της επίτευξη των στόχων, δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες ώστε οι εμπλεκόμενοι να αποδεχθούν την μη επιτυχή κατάληξη της δράσης, να λάβουν

υπόψη τους τα λάθη που έγιναν και να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν μελλοντικά αυτά τα ίδια τα λάθη βελτιώνοντας μελλοντικές υλοποιήσεις καινοτόμων προγραμμάτων, επιπλέον, από την μη σωστή εφαρμογή της δράσης να λάβουν τα θετικά της σημεία και να τα αξιοποιήσουν σε μελλοντικές δράσεις, (Ράπτης, 2006).

Η σχεδίαση των καινοτόμων δράσεων χρειάζεται να πλαισιώνεται και να εστιάζει στα ενδιαφέροντα των μαθητών, τις ανάγκες τους και το γνωστικό τους επίπεδο, άλλωστε οι τελικοί αποδέκτες αυτών των δράσεων είναι οι μαθητές, (Fullan, 1988).

Τα προγράμματα που δεν σχεδιάζονται με γνώμονα τα προαναφερόμενα δεν είναι δυνατόν να χαρακτηριστούν επιτυχημένα, (Ράπτης, 2006).

Εξίσου βασικός παράγοντας μια επιτυχημένης δράσης είναι οι γονείς, παρά το γεγονός ότι δεν παραβρίσκονται εντός του σχολείου, ωστόσο, η συχνή επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, η τήρηση κοινής στάσης και θέσης έναντι των μαθητών, η πληροφόρηση των εκπαιδευτικών σχετικά με τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των μαθητών. Από την πλευρά τους οι γονείς, αποκτούν πλήρη γνώση για την δομή της δράσης και τους στόχους που αυτή εξυπηρετεί ενθαρρύνοντας τα παιδιά τους για πλήρη συμμετοχή στην όλη διαδικασία, (Ράπτης, 2006).

Επιπλέον, ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην επιτυχή έκβαση των καινοτόμων προγραμμάτων διαδραματίζουν οι τοπικοί φορείς, είναι αυτοί που χρηματοδοτούν τα προγράμματα, που προσπαθούν να καλύψουν υλικοτεχνικά την όλη προσπάθεια, ενθαρρύνουν τις αλλαγές στη σχολική μονάδα με γνώμονα τις ευρύτερες αλλαγές του κοινωνικού ιστού, ενισχύοντας ταυτόχρονα την άποψη ότι οι σχολικές μονάδες δεν είναι αποκομμένες από τις κοινωνίες αλλά αποτελούν ένα από πιο ουσιαστικά τμήματα της, (Miles, 1998).

Όπως συμβαίνει με όλους τους τομείς έτσι και με την εφαρμογή των καινοτόμων δράσεων το πιο δύσκολο και το πιο σημαντικό στάδιο είναι αυτό της αξιολόγησης.

Στην περίπτωση που η εφαρμογή ενός καινοτόμου προγράμματος έχει πετύχει τους στόχους που έθεσε και η διεξαγωγή του πραγματοποιήθηκε χωρίς λάθη και προβλήματα τότε μπορεί να θεωρηθεί ως επιτυχημένο. Επειδή όμως τα πράγματα τις περισσότερες φορές δεν είναι τόσο θετικά, με την αξιολόγηση του προγράμματος δίνεται η δυνατότητα να εντοπιστούν τα προβλήματα της διεξαγωγής και να γίνουν προσπάθειες για επίλυση τους ώστε, η επόμενη δράση να διεξαχθεί με λιγότερα εμπόδια, επίσης, η αξιολόγηση βοηθά να εντοπιστούν τα λάθη και να διορθωθούν με σκοπό την όσο γίνεται με λιγότερα λάθη της επόμενης δράσης, (Schoenfeld, 1992).

Η αποτελεσματικότητα μιας αξιολόγησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με το σχεδιασμό της, αν στη διάρκεια της φάσης της σχεδίασης της καινοτόμου δράσης η στοχοθεσία που θα τεθεί είναι εφικτή και μετρήσιμη και η διαδικασία της εφαρμογής της είναι εκ των προτέρων γνωστή, τα μέσα τα οποία θα

χρησιμοποιηθούν, οι τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν είναι τα κατάλληλα τότε τα λάθη απομακρύνονται κατά την εφαρμογή της καινοτόμου δράσης αλλά ταυτόχρονα βελτιώνεται και η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης που είναι και το κεντρικό ζητούμενο της διαδικασίας της αξιολόγησης. Με άλλα λόγια, οι παράγοντες που χρειάζεται να δοθεί ιδιαίτερη σημασία κατά τη φάση του σχεδιασμού είναι η διατύπωση ξεκάθαρου σκοπού και στόχων της εφαρμογής του καινοτόμου προγράμματος, η μεθοδολογία και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και θα πρέπει να είναι εξίσου κατάλληλα για το συγκεκριμένο πρόγραμμα καθώς επίσης, και η διατύπωση των αποτελεσμάτων πρέπει να είναι ξεκάθαρα και εφικτά, έχοντας υπόψη τα παραπάνω, η αξιολόγηση γίνεται αποτελεσματικότερη και φυσικά πιο επιτυχημένη πράγμα που σημαίνει ότι και το καινοτόμο πρόγραμμα θα είναι επιτυχημένο, (Ράπτης, 2006).

Το ότι το εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό αποτελεί πρόβλημα για την αποτελεσματικότητα των καινοτόμων προγραμμάτων, και αυτό διότι δεν γίνεται ανίχνευση των αναγκών της εκάστοτε σχολικής μονάδας, των στάσεων, των ενδιαφερόντων της κατά τον σχεδιασμό τους, (Ράπτης, 2006).

Πιο συγκεκριμένα, η στάση των εκπαιδευτικών καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ενός καινοτόμου προγράμματος σημειώνοντας σε αυτό το σημείο ότι οι νεότεροι εκπαιδευτικοί διαθέτουν πιο θετική στάση από τους παλαιότερους επειδή διαθέτουν μεγαλύτερη ευχέρεια στην διαχείριση των νέων τεχνολογιών, καλύτερη παιδαγωγική κατάρτιση και πιο προοδευτικό σύστημα αξιών, (Ράπτης, 2006).

Αντιθέτως, οι εκπαιδευτικοί με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας διαθέτουν μεγαλύτερη εμπειρία αλλά διαθέτουν και μεγαλύτερη αρνητική στάση στην εισαγωγή των καινοτόμων δράσεων διότι έχουν χαμηλότερη αυτοπεποίθηση η οποία βασίζεται στην έλλειψη κατάρτισης που απαιτείται για την υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων. Αναγκάζονται πολλές φορές να επιμορφωθούν κάτι το οποίο απαιτεί χρόνο να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της μαθησιακής διαδικασίας, (Ράπτης, 2006).

Οι μαθητές αποτελούν με τη σειρά τους εξίσου βασικό παράγοντα για την θετική έκβαση των καινοτόμων δράσεων, εφόσον είναι οι τελικοί αποδέκτες της όλης προσπάθειας. Σημαντικό στοιχείο είναι η σωστή πληροφόρηση μαθητών από τους εκπαιδευτικούς για την θετική επίδραση του προγράμματος στο σχολείο και στους ίδιους και για τους λόγους υλοποίησης του. Αν οι μαθητές δεν είναι σωστά πληροφορημένοι για τις αιτίες της υλοποίησης του προγράμματος τότε αποκτούν αρνητική στάση στην υλοποίηση του οδηγώντας σε αποτυχία το όλο εγχείρημα. Για να πετύχει επομένως μια καινοτομία πριν από όλα χρειάζεται να γίνει ανίχνευση των απόψεων των μαθητών αλλά και του βαθμού ενημέρωσης τους σχετικά με την δράση, (Fullan, 1991).

Το αν πέτυχε το καινοτόμο πρόγραμμα δηλαδή αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν αρχικά θεσπιστεί υποδεικνύεται από το στάδιο της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση δεν εφαρμόζεται μόνο στο τέλος της υλοποίησης του προγράμματος. Στο πρώτο στάδιο χρειάζεται να γίνεται αξιολόγηση το αν οι στόχοι που τέθηκαν είναι εφικτοί, αν τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν είναι τα κατάλληλα, στην πορεία της υλοποίησης της καινοτόμου δράσης αξιολογείται η εφαρμογή της, εντοπίζονται τα λάθη και οι ελλείψεις και διορθώνονται, και φυσικά ακολουθεί το

τελικό στάδιο της αξιολόγησης που είναι η συλλογή των δεδομένων, η ανάλυση τους για να διαπιστωθεί η επίτευξη των στόχων που είχαν θεσπιστεί και οι αλλαγές στο σχολικό περιβάλλον που θα έπρεπε να πραγματοποιηθούν μετά το πέρας του καινοτόμου προγράμματος, (Κυριακίδης, 2004).

Ωστόσο υπάρχουν και παράμετροι οι οποίες εμποδίζουν την εισαγωγή και την πραγματοποίηση των καινοτόμων δράσεων, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα λόγω το ότι είναι συγκεντρωτικό δεν δίνει την ευκαιρία στις σχολικές μονάδες να λαμβάνουν αποφάσεις για την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων περιορίζοντας τόσο την ανάπτυξη όσο και την διάδοση των καινοτόμων προγραμμάτων, (Γιαννακάκη, 2002).

Ένας ακόμη ανασταλτικός παράγοντας είναι η μη επιμόρφωση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να είναι αρνητικοί στο ενδεχόμενο της υλοποίησης των καινοτόμων προγραμμάτων εξαιτίας της χαμηλής αυτοπεποίθησης τους και της ανασφάλειας που νιώθουν. Η αρνητική στάση που διαθέτουν μεταβιβάζεται και στις σχέσεις τους με τους εκπαιδευτικούς που διαθέτουν θετική στάση για την υλοποίηση των προγραμμάτων, αλλά και στις σχέσεις τους με τους διευθυντές επιδρώντας στο τέλος και σε ολόκληρο το σχολικό κλίμα οδηγώντας την σχολική μονάδα στην στασιμότητα αντί της ανάπτυξης και της προόδου, (Γιαννακάκη, 2002).

Το μη κατάλληλο σχολικό κλίμα αποτελεί ένα εξίσου σημαντικό παράγοντα ο οποίος επιδρά αρνητικά στην υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων. Από την μία πλευρά η συγκεντρωτική τάση του εκπαιδευτικού συστήματος δεν δίνει το δικαίωμα στις σχολικές μονάδες να αποφασίσουν για την υλοποίηση προγραμμάτων αλλά να ακολουθήσουν τα υφιστάμενα προγράμματα των αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών, και από την άλλη η υιοθέτηση αρνητικών στάσεων εκ μέρους του εκπαιδευτικού προσωπικού και του διευθυντή οι όποιοι διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα με την διδασκαλία και χρήση των διαφόρων μέσων για την διεξαγωγή της διδασκαλίας παράλληλα τις στάσεις και τις αντιλήψεις των μαθητών, (Γιαννακάκη, 2002).

Η τυπική εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων δεν προσφέρει τίποτα ιδιαίτερο στη σχολική μονάδα, απεναντίας, οδηγούν την σχολική μονάδα μακριά από τις αλλαγές που η ίδια η μονάδα χρειάζεται, (Ράπτης, 2006).

Επιπλέον, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων πολλές φορές στερούνται της συνεργασίας των υπόλοιπων εκπαιδευτικών ή πολλοί από τους διευθυντές δεν στηρίζουν τους εκπαιδευτικούς στην ανάληψη πρωτοβουλιών σχετικές με την εισαγωγή και την υλοποίηση καινοτόμων δράσεων, (Γιαννακάκη, 2002).

Άλλοι εξωγενείς παράγοντες και φορείς που σχετίζονται με την εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων δεν συνδράμουν στην υλοποίηση τους διότι το όλο πλαίσιο της εισαγωγής και της υλοποίησης των δράσεων απαιτεί χρόνο, είναι πιθανό να φέρει συγκρούσεις για την επιλογή των πόρων και των μέσων που απαιτούνται για την υλοποίησή τους, προβλήματα τα οποία οι φορείς αδυνατούν να αντιμετωπίσουν θετικά δημιουργώντας ανασφάλεια σχετικά με τα αποτελέσματα του προγράμματος στην σχολική μονάδα. Το Υπουργείο από την άλλη πλευρά, επιβάλλει και αποφασίζει το ποια καινοτόμα προγράμματα θα υλοποιηθούν

ανεξάρτητα από τις εκάστοτε ανάγκες των σχολικών μονάδων οδηγώντας στην αποτυχία τα καινοτόμα προγράμματα, (Inbar, 1996).

Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να ακολουθήσουν τις κατευθύνσεις της κεντρικής διοίκησης χωρίς να έχουν το δικαίωμα να παρέμβουν για την εισαγωγή και την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, αρκετές είναι οι φορές που οι εκπαιδευτικοί λόγω της μη κατανόησης του περιεχομένου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να συμμετέχουν σε επιμορφώσεις για να είναι σε θέση να ολοκληρώσουν τα προγράμματα, (Μαυρογιώργος, 2008).

Τόσο οι μαθητές όσο και οι εκπαιδευτικοί δεν δέχονται με ευκολία οποιοδήποτε περιεχόμενο καινοτόμου προγράμματος που δεν σχετίζεται με τις βιωματικές εμπειρίες τους, με αποτέλεσμα τη περιστασιακή υλοποίηση προγραμμάτων και τελικά την αποτυχία των καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων που επιβλήθηκαν από την κεντρική διοίκηση. Το Υπουργείο θεωρεί υπεύθυνους τους εκπαιδευτικούς για την αποτυχία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η στάση αυτή της κεντρικής διοίκησης απομακρύνει τους εκπαιδευτικούς από την υιοθέτηση θετικής στάσης σχετικά με την υλοποίηση των προγραμμάτων.

Για την επιτυχία των καινοτόμων δράσεων χρειάζεται η κεντρική διοίκηση να δίνει περιθώρια αναλήψης πρωτοβουλιών στις σχολικές μονάδες και οι τελευταίες με τη σειρά τους να μελετούν τις κατευθύνσεις της κεντρικής διοίκησης να παρεμβαίνουν και να επιφέρουν αλλαγές στη θεματολογία και στο σχεδιασμό των δράσεων έτσι ώστε οι δράσεις να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της σχολικής μονάδας. Με αυτό τον τρόπο οι καινοτόμες δράσεις θα είναι αποδεκτές από το σχολικό περιβάλλον και θα επιφέρουν τις αλλαγές που προσδοκούν, (Μαυρογιώργος, 2008).

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Τυπική Εκπαίδευση Και Καινοτομία**

### **2.1 Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα Και Καινοτομία**

Εξαιτίας των αρνητικών αποτελεσμάτων σχετικά με τις καινοτόμες δράσεις που οφείλονται στον συγκεντρωτικό χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος, τα τελευταία χρόνια έχει παραχωρηθεί εκ μέρους της κεντρικής διοίκησης στα διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων μια σειρά από ελευθερίες και αρμοδιότητες. Αυτό αποτελεί από μόνο του μια προσπάθεια με σκοπό την αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος από την πλευρά του Υπουργείου. Τα διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων καλούνται να εντοπίσουν τις ανάγκες της σχολικής μονάδας που διοικούν και να υλοποιήσουν τις κατάλληλες καινοτόμες δράσεις. Για την επιτυχή έκβαση των δράσεων απαιτείται παράλληλα και η υιοθέτηση θετικής στάσης από την πλευρά των εκπαιδευτικών καθώς επίσης και η συμμετοχικότητα τους αλλά και η ενεργητικότητά τους, (Μαυροσκούφης, 2002).

Σκοπός της κάθε καινοτόμου δράσης είναι η κάλυψη αναγκών των μαθητών με απώτερο σκοπό την υιοθέτηση αλλαγών στην μαθησιακή διαδικασία. Άρα, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των καινοτόμων δράσεων χρειάζεται να βασίζονται στα ιδιαίτερα γνωρίσματα των μαθητών της σχολικής μονάδας και το σύνολο των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών πρέπει να επιμορφώνονται ώστε να είναι σε θέση να υιοθετούν τις αλλαγές που ευαγγελίζονται οι καινοτόμες δράσεις, (Μαυρογιώργος, 2008).

### **2.2 Ο Ρόλος Των Διευθυντικών Στελεχών Των Σχολικών Μονάδων Της Τυπικής Εκπαίδευσης**

Υπεύθυνος για την δημοσιοποίηση και την υλοποίηση των περιεχομένων των εγκυκλίων της κεντρικής διοίκησης προς τους εκπαιδευτικούς είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, είναι δε υποχρέωση του, η καθοδήγηση των εκπαιδευτικών του σχολείου του, η φροντίδα για την επιμόρφωσή τους, η προτροπή τους και η ενθάρρυνσή τους στην λήψη αποφάσεων ακούγοντας ταυτόχρονα και τις απόψεις τους, (Σαΐτης, 2008).

Επίσης, φροντίζει για την διατήρηση συνεργατικού κλίματος στις σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους αλλά και στις σχέσεις των εκπαιδευτικών με τους μαθητές τους, προσπαθεί να επιλύσει οποιοδήποτε πρόβλημα προκύπτει μεταξύ των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευτικών - μαθητών. Ακόμη, χρειάζεται να είναι δεκτικός στις γνώμες των συλλόγων γονέων και κηδεμόνων και να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις με τους μαθητές δίνοντας λύση σε όποιες δυσκολίες αντιμετωπίζουν, (Σαΐτης, 2008).

Αρμοδιότητα του είναι επιπλέον η καταγραφή ελλείψεων σε υλικοτεχνική υποδομή και σε έμψυχο υλικό, να συνεννοείται με την κεντρική διοίκηση για την αποκατάσταση των ελλείψεων. Επιπρόσθετα, προτείνει, οργανώνει και συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων για την υλοποίηση εκδηλώσεων, καινοτόμων δράσεων και την εισαγωγή νέων μαθησιακών εργαλείων συνδράμοντας στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα του σχολείου του, (Κατσαρός, 2008).

Διαθέτοντας ο ίδιος τις απαιτούμενες γνώσεις, καθώς επίσης, και ικανότητες διαχείρισης του προσωπικού, δεν σταματά στις υποδείξεις και στις κατευθύνσεις του προσωπικού που διοικεί, αλλά επεμβαίνει έγκυρα και έγκαιρα δίνοντας τις κατάλληλες πληροφορίες και στους μαθητές και στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Ως σημείο αναφοράς, πρέπει το διευθυντικό στέλεχος να έχει τον διευθυντή – ηγέτη ασκώντας την εξουσία που του παρέχεται βάση της θέσης του, με τρόπο που να επιτυγχάνεται η ισορροπία στις σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και των εκπαιδευτικών με τους μαθητές, να επιτυγχάνεται η ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της σχολικής του μονάδας διά των καινοτόμων δράσεων, να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για το εκπαιδευτικό προσωπικό, να είναι εμπνευστής των αλλαγών, και τις εμπνεύσεις του να είναι σε θέση να τις μεταδίδει στους υπόλοιπους (Παπαγεωργάκης, 2005).

Στην εικοσαετία του 1950 – 1970 τα διευθυντικά στελέχη της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, δεν διαδραμάτιζαν ουσιαστικό ρόλο, περιοριζόταν στην τήρηση των κατευθύνσεων της κεντρικής διοίκησης, στη τήρηση και την εφαρμογή των κατευθύνσεων των αναλυτικών προγραμμάτων, και η αποστολή τους διασυνδεόταν με το διοικητικό τμήμα της και το διδακτικό της τμήμα. Δεν ήταν δε λίγες οι φορές, που η κεντρική διοίκηση υποχρέωνε τα διευθυντικά στελέχη να είναι και αξιολογητές των συναδέλφων τους υποχρεώνοντας τους να βρίσκονται εντός της αίθουσας διδασκαλίας, ελέγχοντας τους εκπαιδευτικούς και δίνοντας τους κατευθύνσεις για την βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας και του παιδαγωγικού τους ρόλου, (Bush, 2003).

Από την αρχή της δεκαετίας του 1970 η υπόσταση του ρόλου των διευθυντών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αλλάζει, μετεξελίσσεται σε πιο σύνθετο ρόλο και προστίθεται η οργάνωση και η υλοποίηση καινοτόμων δράσεων. Ενσωματώνεται η συνδρομή τους στην ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών όσο αφορά της συμμετοχή τους σε επιμορφώσεις, είναι περισσότερο δεκτικός στην υιοθέτηση νέων ιδεών και απόψεων που αφορούν την μαθησιακή διαδικασία διαδραματίζοντας παράλληλα το ρόλο του καθοδηγητή της ένταξης καινοτόμων δράσεων στο σχολείο τους, (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Διαπιστώνεται ακόμη ότι οι οδηγίες της κεντρικής διοίκησης είναι συγκεκριμένες για τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις των διευθυντικών στελεχών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ενσωματώνοντας σε αυτές πέρα όλων των άλλων και τις καινοτόμες δράσεις, (Διακοπούλου, 2008).

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του διευθυντικού στελέχους μιας σχολικής μονάδας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση και την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων, ο διευθυντής χρειάζεται να διαθέτει ανοικτούς ορίζοντες σκέψης και οι ιδέες του να χαρακτηρίζονται από πρωτοπορία. Επίσης, στις περιπτώσεις που υπάρχουν διαφορετικές θέσεις από το εκπαιδευτικό προσωπικό το διευθυντικό στέλεχος είναι αρμόδιο μέσα από ένα πλαίσιο διαλόγου και συμμετοχικότητας να μεταπείσει τους διαφωνούντες εκπαιδευτικούς για τα οφέλη της εφαρμογής των καινοτόμων δράσεων, όλα αυτά βέβαια, έχουν αποτελεσματικότητα μόνο σε εκπαιδευτικά συστήματα τα οποία δεν έχουν συγκεντρωτικό χαρακτήρα και οι σχολικές μονάδες διαθέτουν αυτονομία, (Διακοπούλου, 2008).

Ο ρόλος του διευθυντικού στελέχους της σχολικής μονάδας είναι πολυποίκιλος, χρειάζεται να διαθέτει εκείνες τις γνώσεις σχετικά με τον σκοπό της καινοτόμου δράσης ώστε να δημιουργεί ένα πλαίσιο εμπιστοσύνης και ασφάλειας στους εκπαιδευτικούς σχετικά με την υλοποίηση της καινοτόμου δράσης, επίσης, η συμπεριφορά του χρειάζεται να κυμαίνεται σε δημοκρατικά πλαίσια, να ακούει και να λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις του συνόλου του εκπαιδευτικού προσωπικού και να προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες ώστε διά του διαλόγου και της πειθώς να επιλύει τις όποιες διαφορές επαναφέροντας το αρμονικό κλίμα στη σχολική μονάδα. Επιπλέον, μέσα στις αρμοδιότητες του είναι η σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων που απαιτούνται για την εφαρμογή του καινοτόμου προγράμματος, η κατανομή των αρμοδιοτήτων στο σύνολο του εκπαιδευτικού προσωπικού, η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών από την πλευρά του, η οργάνωση ενός πλαισίου επιμορφώσεων των εκπαιδευτικών και τέλος η καθοδήγηση τους σχετικά με το πρακτικό μέρος της εφαρμογής του καινοτόμου προγράμματος από τους εκπαιδευτικούς, (Αργυροπούλου, 2012).

Εξάγεται επομένως το συμπέρασμα από τα προαναφερόμενα ότι, ο ρόλος του διευθυντικού στελέχους είναι διπλός, αποτελεί τον συντονιστή και τον σύμβουλο της όλης διαδικασίας, δεν πρέπει να συμμετέχει στα στάδια υλοποίησης του καινοτόμου προγράμματος διότι αυτό αποτελεί αρμοδιότητα των εκπαιδευτικών που συμμετέχουν στην υλοποίηση του καινοτόμου προγράμματος, χρειάζεται όμως να είναι καθοδηγητικός των προσπαθειών των εκπαιδευτικών και να είναι δημιουργός και διαχειριστής ενός πλασιέ χωρίς διαμάχες το οποίο πλαίσιο πρέπει να χαρακτηρίζεται από αρμονικότητα, μόνο τότε, η υλοποίηση του καινοτόμου προγράμματος θα έχει πετύχει το σκοπό της, (Μπρίνια, 2008).

### **2.3 Εκπαιδευτική Ηγεσία**

Η ηγεσία είναι από τα θέματα που έχουν συζητηθεί ευρέως και ταυτόχρονα αποτελεί και φαινόμενο με την λιγότερη κατανόηση, (Burns, 1978). Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που ως έννοιες η ηγεσία και η διοίκηση προβάλλονται ως ίδιες,

στην πραγματικότητα όμως πρόκειται για δύο διαφορετικές έννοιες, (Δαράκη, 2007). Η ηγεσία σχετίζεται, και είναι, η ικανότητα των ανθρώπων που διοικούν να διαμοιράζουν το όραμα τους, να συνεργάζονται και παράλληλα να εμπνέουν τα συνεργαζόμενα μέλη και τέλος, να στοχεύουν σε πιο υψηλό επίπεδο, (Kotter, 2001). Η διοίκηση ορίζεται ως η κατασκευή του οργανωτικού πλαισίου στο οποίο εντάσσονται και λειτουργούν οι διαδικασίες που απαιτούνται για την υλοποίηση των ενεργειών εκείνων που θα εκπληρώσουν τους στόχους που έχουν τεθεί, (Kotter, 2001).

Η ηγεσία εμπεριέχει έννοιες όπως την αλλαγή και την καινοτομία, και μια ηγεσία είναι πετυχημένη όταν διαθέτει τα δύο προαναφερόμενα χαρακτηριστικά τα οποία συνδράμουν στην πραγματοποίηση μεταρρυθμίσεων. Στις σχολικές μονάδες τα διευθυντικά στελέχη χρειάζεται να ενεργούν ως διευθυντές - ηγέτες, δηλαδή με καινοτομία και πρωτοπορία στη σκέψη τους υλοποιώντας καινοτόμα προγράμματα έτσι ώστε να επέρχονται αλλαγές στα μέσα διδασκαλίας, στις μεθόδους διδασκαλίας και τέλος στις στρατηγικές διδασκαλίας, (McNeil, 2003).

Η ηγεσία χαρακτηρίζεται από την δυνατότητα του ατόμου – ηγέτη να λαμβάνει αποφάσεις, ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται αποφάσεις αποτελούν και κριτήριο της διαφοροποίησης. Τα είδη ηγεσίας είναι: α) το αυταρχικό στυλ ηγεσίας σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις ατομικά και απλά τις κατανέμει στο υπόλοιπο προσωπικό, στις σχολικές μονάδες η υιοθέτηση του συγκεκριμένου στυλ από τα διευθυντικά στελέχη οδηγεί στην απαξίωση του υπόλοιπου εκπαιδευτικού προσωπικού, στερώντας τους την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, δημιουργώντας παράλληλα ένα πλαίσιο ανασφάλειας και έλλειψης εμπιστοσύνης στις σχέσεις τους και στη ολική απουσία κάθε μορφής ενεργητικότητας μεταξύ τους, β) το δημοκρατικό στυλ το οποίο αποβλέπει στην δημιουργικότητα, στην ανταλλαγή απόψεων, στην συμμετοχικότητα στην λήψη αποφάσεων αυξάνοντας παράλληλα την παραγωγικότητα παρέχοντας και εκείνες τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επίτευξη του πιο βέλτιστου αποτελέσματος, γ) το χαλαρό στυλ το οποίο δεν οδηγεί στη λήψη αποφάσεων, δεν αναλαμβάνονται ευθύνες, δεν θεσπίζονται στόχοι και κάνοντας χρήση της στρατηγικής περί μη ανάμειξης στα τεκταινόμενα δημιουργεί ένα πλαίσιο στο οποίο κυρίαρχο ρόλο παίζει η αδιαφορία και η χαλαρότητα, ο διευθυντής – ηγέτης που έχει υιοθετήσει το προαναφερόμενο μόνο στυλ απλά πληροφορεί τους εκπαιδευτικούς και καταργεί την ιεραρχία της εκπαιδευτικής μονάδας προωθώντας την ισότιμη συμμετοχή όλων στην λήψη των αποφάσεων και στην εκτέλεση των δράσεων έχοντας επενδύσει κυρίως στην σύστημα αξιών των εκπαιδευτικών και στο σύστημα συναισθημάτων τους, (Frischer, 2006).

Στο ερώτημα ποιο από τα προαναφερόμενα στυλ είναι και το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό δεν μπορεί να υπάρξει ξεκάθαρη απάντηση καθώς το κάθε στυλ διαθέτει τα δικά του πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε διευθυντικού στελέχους, καθώς επίσης, και η ωριμότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού σε συνδυασμό με τις

επικρατούσες συνθήκες της σχολικής μονάδας αποτελούν βαρόμετρο για την επιλογή ενός συγκεκριμένου στυλ, (Σαΐτης, 2008).

Η δημιουργία ενός συγκεκριμένου κλίματος στη σχολική μονάδα είναι αποτέλεσμα της συνδρομής του διευθυντικού στελέχους της, και αυτό διότι το διευθυντικό στέλεχος είναι εκείνο που θα καθορίσει και θα συνδράμει τη δημιουργία του, άλλωστε, αυτό αποτελεί και την πιο βασική παράμετρο για την ανάδειξη της σπουδαιότητας του ρόλου των διευθυντικών στελεχών, επιπλέον, η δημιουργία του πλαισίου της λειτουργίας της σχολικής μονάδας από το διευθυντή εμπεριέχει και τις θέσεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την μάθηση και την καινοτομία, την θέσπιση στόχων και κατά επέκταση την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, (Σαΐτης, 2008).

Τα προαναφερόμενα σημαίνουν ότι τα διευθυντικά στελέχη δεν αρκεί να επιτελούν μόνο έργο γραφειοκρατικό και να γίνονται εντολοδόχοι των εκπαιδευτικών, αλλά χρειάζεται να διαθέτουν ενεργό ρόλο, πρωτοπορία στη σκέψη τους, συνδράμοντας στην εφαρμογή των αλλαγών και αποδέκτες των σημείων των καιρών, προσαρμόζοντας το κλίμα της σχολικής μονάδας στις νεότερες κοινωνικές συνθήκες συμβάλλοντας στην επέκταση των καινοτόμων προγραμμάτων.

Επομένως, το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να παίρνει πρωτοβουλίες να αναλαμβάνει ευθύνες, να μεταμορφώνεται σε αρωγό κάθε καινοτόμου προσπάθειας ενθαρρύνοντας και προτρέποντας τους εκπαιδευτικούς να αναλαμβάνουν την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων με απώτερο σκοπό την βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας που διοικούν, (Σαΐτης, 2002).

Η ηγεσία στην εκπαίδευση έχει άμεση σχέση με τις μεθόδους και τα μέσα που χρησιμοποιούνται στις σχολικές μονάδες, και στοχεύουν να παρέχουν στους μαθητές την βοήθεια εκείνη για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων αφού αποτελούν τους τελικούς αποδέκτες της υλοποίησης των καινοτόμων προγραμμάτων. Ο ρόλος επομένως των διευθυντικών στελεχών είναι ιδιαίτερα σημαντικός, διότι, θα εισάγουν την καινοτομία στην σχολική μονάδα στοχεύοντας στην επικείμενη αλλαγή της σχολικής πραγματικότητας συμβάλλοντας στη δημιουργία μιας νέας σχολικής κουλτούρας και δρώντας αποτελεσματικά στην δημιουργία των θετικών στάσεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τις επικείμενες αλλαγές. Οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που με τη σειρά τους ότι έχουν υιοθετήσει από το διευθυντικό στέλεχος θα το μεταδώσουν στους μαθητές οι οποίοι θα πρέπει να τη συνειδητοποιήσουν, (Σαΐτης, 2002).

Η αξιολόγηση των καινοτόμων δράσεων αφήνουν αδιάφορο τον διευθυντή της σχολικής μονάδας διότι αυτό που τον ενδιαφέρει πρωτίστως είναι η διαδικασία της υλοποίησης της και το πλαίσιο στο οποίο υλοποιήθηκαν τα καινοτόμα προγράμματα. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των διευθυντικών στελεχών που υιοθετούν καινοτόμα προγράμματα είναι η διορατικότητα και η δημιουργικότητα

και αυτό διότι συμπεριλαμβάνει προγράμματα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της μονάδας που προΐσταται και που σκοπεύουν στη βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας. Ακόμη, κατά το στάδιο της υλοποίησης των καινοτόμων προγραμμάτων διαθέτει εκείνες τις γνώσεις και τα εργαλεία για την εξομάλυνση των όποιων θεμάτων προκύπτουν και κατά την αξιολόγηση αναλαμβάνει μερίδιο ευθύνης σχετικά με τα λάθη που έλαβαν χώρα στην υλοποίηση των προγραμμάτων, (Mai, 2004).

Το διευθυντικό στέλεχος χρειάζεται πρώτος από όλους να αντιληφθεί την αναγκαιότητα σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να εφαρμοστούν στην σχολική μονάδα, χρειάζεται επίσης, να πιστέψει σε αυτές τις αλλαγές ώστε να είναι σε θέση να τις προωθήσει στο υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό. Φυσικά, η όλη διαδικασία δεν είναι καθόλου εύκολη δεδομένου ότι στο ίδιο σχολικό περιβάλλον υπάρχουν διαφορετικές και πολλές φορές συγκρουόμενες απόψεις, που το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να τις διαχειριστεί να μεταπείσει τους διαφωνούντες για την χρησιμότητα της προτεινόμενης καινοτόμου δράσης, και να κερδίσει την εμπιστοσύνη συνολικά του εκπαιδευτικού προσωπικού, (Vandenbergh, 1995).

Επιπλέον, το διευθυντικό στέλεχος χρειάζεται να βρίσκει τρόπους ενημέρωσης του σχετικά με την δημιουργία επιμορφώσεων για να μπορεί τόσο ο ίδιος όσο και το σύνολο των εκπαιδευτικών να λαμβάνουν μέρος για τον εμπλουτισμό των γνώσεων τους και κυρίως για στήριξη και την ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης τους, για την υιοθέτηση καινοτόμων δράσεων θα πρέπει το διευθυντικό στέλεχος να γνωρίζει ότι πρέπει να έχουν ως στόχο την δημιουργικότητα και να εισάγουν νέες καταστάσεις στην διαδικασία μάθησης. Τα παραπάνω πραγματοποιούνται με τη εισαγωγή νέων μεθόδων διδασκαλίας, με την εισαγωγή του απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού, και την υιοθέτηση της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης, (Mai, 2004).

Ακόμη, το διευθυντικό στέλεχος, οφείλει να διαθέτει πλήρη γνώση της κοινωνικής πραγματικότητας να την αξιολογεί, να διαχειρίζεται, να σχεδιάζει και να οργανώνει τα καινοτόμα προγράμματα. Χρειάζεται επίσης, να έχει διαμορφωμένο ένα πλαίσιο συνεργατικότητας στη σχολική μονάδα με τους εκπαιδευτικούς, να τους προτρέπει να ασχοληθούν με τα καινοτόμα προγράμματα να τους μεταδίδει ασφάλεια και εμπιστοσύνη και να τους εντάσσει στο σχεδιασμό τους και στη διατύπωση της στοχοθεσίας στους, (Ράπτης, 2006).

Με αυτούς τους τρόπους που προαναφέρθηκαν το διευθυντικό στέλεχος μπορεί να αποκαλεστεί ηγέτης των καινοτόμων προγραμμάτων στοχεύοντας στην βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας και δημιουργώντας θετικό κλίμα σχετικά με την εισαγωγή των αλλαγών στο σχολικό περιβάλλον.

## **2.4 Πρότυπα Ηγεσίας**

Είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που έχει υιοθετηθεί μόνο ένα πρότυπο από τα υπάρχοντα στην περίπτωση της σχολικής ηγεσίας, η ταξινόμηση των προτύπων της

ηγεσίας είναι πολυποίκιλη βάσει των διαφόρων ερευνών που έχουν διατυπωθεί, τα πιο βασικά πρότυπα είναι της καθοδηγητικής ηγεσίας, της συναλλακτικής ηγεσίας, της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της παθητικής ηγεσίας, και της παιδαγωγικής ηγεσίας, (Bass & Avolio, 1997).

Η υιοθέτηση της καθοδηγητικής ηγεσίας έχει σκοπό την δημιουργία συνεργατικού κλίματος παρέχοντας στους εκπαιδευτικούς την ελευθερία επιλογής των θεμάτων των καινοτόμων προγραμμάτων εξασφαλίζοντας κατά αυτό τον τρόπο την ασφάλεια που είναι απαραίτητη να νιώθουν οι εκπαιδευτικοί για την υλοποίηση των προγραμμάτων και συγχρόνως την μείωση αντιδράσεων και διαφωνιών. Ο ρόλος του διευθυντή στην προκειμένη περίπτωση είναι επικουρικός και διευκολυντικός, προϋπόθεση αποτελεί εκ μέρους του η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, η παροχή νουθεσιών, ο συντονισμός των εκπαιδευτικών, η επιβράβευση των εκπαιδευτικών και η παροχή κινήτρων προς αυτούς, (Blase & Blase, 2000).

Το συγκεκριμένο πρότυπο ηγεσίας συνδράμει στην υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων διότι η συνεργασία εκπαιδευτικών και διευθυντή διευκολύνει την υιοθέτηση της ανάγκης σχετικά με την εισαγωγή των αλλαγών στο σχολικό περιβάλλον, διατυπώνοντας την στοχοθεσία και οργανώνοντας το καινοτόμο πρόγραμμα, (Hallinger, 2003).

Κατά το πρότυπο της συναλλακτικής ηγεσίας δημιουργείται μια σχέση αλληλοεπίδρασης μεταξύ του διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού, ο διευθυντής δίνει στους εκπαιδευτικούς αμοιβές όταν οι τελευταίοι υλοποιούν το έργο τους σωστά, οι αλλαγές στο εκπαιδευτικό έργο πραγματοποιούνται όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν ήδη διατυπωθεί, (Coleman & Early, 2005).

Το πρότυπο της συναλλακτικής ηγεσίας διακρίνεται σε τρία στάδια, το αρχικό στάδιο κατά το οποίο ο διευθυντής υπόσχεται να επιβραβεύσει μελλοντικά τον εκπαιδευτικό που θα υλοποιήσει τις υποχρεώσεις του σωστά, το δεύτερο στάδιο κατά το οποίο ο διευθυντής παρέχει την ελευθερία των επιλογών στους εκπαιδευτικούς και ο ίδιος παρεμβαίνει κατά την διάρκεια της υλοποίησης της δράσης για τον εντοπισμό λαθών και τη διόρθωσή τους, το τρίτο στάδιο χαρακτηρίζεται από τη μη συμμετοχή του διευθυντή στην εκπαιδευτική διαδικασία και που παρεμβαίνει μόνο όταν τα προβλήματα έχουν πολλαπλασιαστεί, (Hoy & Miskel, 2005).

Κατά το πρότυπο της μετασχηματιστικής ηγεσίας δημιουργείται μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή, ο διευθυντής εδώ είναι εμπνευστής νέων ιδεών, διαθέτει διορατικότητα και τις νέες ιδέες νουθετεί και προτρέπει τους εκπαιδευτικούς να τις υιοθετήσουν στην εκπαιδευτική διαδικασία διά των καινοτόμων δράσεων. Δημιουργείται ένα κλίμα άλληλο - εμπιστοσύνης και ασφάλειας και περιορίζει τις όποιες διαφωνίες χάρη την ικανότητα του να επιλύει διαφορές. Λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και προβαίνει σε ενέργειες για την ικανοποίησή τους, συνδέει τη βελτίωση του σχολικού περιβάλλοντος με τα καινοτόμα προγράμματα, (Αθανασούλα -Ρέππα, 2008).

Το μετασχηματιστικό πρότυπο αποσκοπεί στην ενεργοποίηση όλων των φορέων που εμπλέκονται στην υλοποίηση της δράσης, στοχεύει στον επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών και στην κατανόηση του ρόλου τους εκ μέρους τους για επικείμενη αλλαγή στα εκπαιδευτικά δρώμενα της σχολικής μονάδας, επικεντρώνεται στις ανάγκες των εκπαιδευτικών για συνεχή επιμόρφωση και υιοθέτηση νέων στρατηγικών κατά την μαθησιακή διαδικασία με σκοπό να καταστεί η σχολική μονάδα πιο αποδοτική και αποτελεσματική. Το πρότυπο αυτό, παρέχει στους εκπαιδευτικούς πλήρη ελευθερία σκέψης, πλήρη ελευθερία διατύπωσης διαφορετικών θέσεων και απόψεων, πλήρη ελευθερία στη διατύπωση ερωτήσεων με τελικό σκοπό την ολοκλήρωσή τους ως εκπαιδευτικοί, (Leithwood & Jantzi, 2006).

Ο ηγέτης στο μετασχηματιστικό πρότυπο διαθέτει την ικανότητα να εμπνέει το σύνολο του εκπαιδευτικού προσωπικό να προτρέπει του εκπαιδευτικούς να ασχοληθούν με την νεωτερικότητα, παράλληλα τους βοηθά και τους νουθετεί, παρακολουθεί όλα τα στάδια εφαρμογής της υλοποίησης της νεωτερικότητας, αξιολογεί την όλη διαδικασία και επεμβαίνει διορθωτικά όταν χρειάζεται, ταυτόχρονα, δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις απόψεις των εκπαιδευτικών για να δεχθούν την ανάγκη της υλοποίησης των προαναφερόμενων προγραμμάτων. Για όλους τους παραπάνω λόγους το μετασχηματιστικό πρότυπο θεωρείται και είναι το πιο επιτυχημένο πρότυπο, (Leithwood & Jantzi, 2006).

Ο ηγέτης στο παιδαγωγικό πρότυπο επιδιώκει να συντονίζει και να είναι αρωγός στην προσπάθεια των εκπαιδευτικών όταν υλοποιούν καινοτόμα προγράμματα, τους προτρέπει να παρακολουθούν επιμορφωτικά προγράμματα, αξιολογεί την προσπάθεια στα ενδιάμεσα στάδια υλοποίησης του προγράμματος και στο τέλος για να επισημάνει τα λάθη που έγιναν και να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις, εξασφαλίζει στους εκπαιδευτικούς που υλοποιούν τις δράσεις τα κατάλληλα μέσα και συγκεκριμενοποιεί του στόχους που χρειάζεται να καλύψει η υλοποίηση του καινοτόμου προγράμματος, (MacNeil, 2003).

Για να θεωρηθεί ο ηγέτης του παιδαγωγικού μοντέλου επιτυχημένος χρειάζεται οι στόχοι να διατυπώνονται από κοινού με τους εκπαιδευτικούς, παράλληλα, να κοινοποιούνται στους μαθητές και να προτείνει τις κατάλληλες μεθόδους για την επίτευξη των στόχων δημιουργώντας συγχρόνως το κατάλληλο πλαίσιο το οποίο παρέχει στο εκπαιδευτικό προσωπικό και στους μαθητές την δυνατότητα να επικεντρώνονται στην μαθησιακή διαδικασία, (MacNeil, 2003).

Ο στόχος του επιμεριστικού προτύπου είναι η κατανομή των εργασιών και ρόλων στο σύνολο του εκπαιδευτικού προσωπικού, αυτό πραγματοποιείται σε συνάρτηση με το κλίμα που έχει διαμορφωθεί στις σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών, το πλαίσιο των σχέσεων πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο συνεργατικό για να είναι και η κατανομή των εργασιών όσο γίνεται πιο εύστοχη, με αποτέλεσμα την πιο ολοκληρωμένη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην όλη προσπάθεια, (Heck & Hallinger, 2009).

Το επιμεριστικό πρότυπο ηγεσίας εστιάζει στη σωστή δόμηση του περιβάλλοντος το οποίο θα παρέχει ασφάλεια στο εκπαιδευτικό προσωπικό και στους μαθητές για να μπορέσουν να υλοποιήσουν το πρόγραμμα, γνωρίζοντας παράλληλα ότι η όλη προσπάθεια αποβλέπει στην ανάπτυξη της

ανταγωνιστικότητα του σχολείου στις ολοένα και αυξανόμενες κοινωνικό – οικονομικές συνθήκες, (Fullan, 2001).

Συμπερασματικά, παίρνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που ευαγγελίζεται την καινοτομία σε συνδυασμό με τα πρότυπα ηγεσίας προτείνεται το κάθε σχολείο να υιοθετεί το πρότυπο που αρμόζει στις δικές του ανάγκες, οι ανάγκες οριοθετούνται από το γενικό σχολικό κλίμα, από τις κοινωνικές συνθήκες στις οποίες εντάσσεται η σχολική μονάδα, το μαθησιακό επίπεδο των μαθητών, το γνωστικό επίπεδο των εκπαιδευτικών και το πλαίσιο των αναλυτικών προγραμμάτων. Δεν είναι λίγες οι φορές που χρειάζεται να υιοθετείται ένας συνδυασμός των προτύπων ηγεσίας με τελικό στόχο την εισαγωγή των καινοτόμων προγραμμάτων τα οποία θα συνδράμουν στην βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του σχολείου, (Hallinger, 2003).

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Στοιχεία Της Έρευνας**

### **3.1 Μέθοδος Της Έρευνας**

Χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος όσο αφορά την έρευνα στην παρούσα εργασία. Στόχος της ποσοτικής μεθοδολογίας είναι η ερμηνεία διαφόρων θεμάτων δια μέσω των στατιστικών στοιχείων, αυτό επιτυγχάνεται με την συγκέντρωση των αριθμητικών δεδομένων, την επεξεργασία τους, την ανάλυση τους και στο τελικό στάδιο την εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων. σε προγενέστερο στάδιο, ο εκπονητής της έρευνας οφείλει να έχει μελετήσει το θεωρητικό υπόβαθρο των κοινωνικών θεμάτων, σε μεταγενέστερο χρόνο να σχεδιάσει τα στάδια που θα ακολουθήσει, να επιλέξει το μέσο που θα χρησιμοποιήσει στην έρευνα του, να διατυπώσει τα ερωτήματα στα οποία χρειάζεται να απαντήσει η έρευνα του, (Κυριαζής, 2006).

Η ποσοτική μέθοδος χρησιμοποιεί ως μέσα για την διεξαγωγή της, τη συνέντευξη και το ερωτηματολόγιο, το εργαλείο της συνέντευξης χωρίζεται σε αυτό της δομημένης συνέντευξης και της αδόμητης σχετικά με την μορφή και το περιεχόμενο της. Το εργαλείο του ερωτηματολογίου περιέχει ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου, ερωτήματα που απαντώνται σύντομα, και ερωτήματα πολλαπλής επιλογής. Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι σύντομες διότι οι μακροσκελής ερωτήσεις έχουν αρνητικό αντίκτυπο στον ερωτηθέντα. Τα δύο εργαλεία μπορεί να χρησιμοποιηθούν αυτόνομα ή και σε συνδυασμό, (Νόβα – Καλτσούνη, 2006).

### **3.2 Σκοπός Της Έρευνας**

Η παρούσα εργασία σκοπό έχει την καταγραφή και την παρουσίαση των απόψεων των διευθυντικών στελεχών και εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στόχοι της παρούσας εργασίας είναι η ανάδειξη του ρόλου των διευθυντικών στελεχών και εκπαιδευτικών σχετικά με την συνδρομή τους στην διαδικασία της ενσωμάτωσης, της υλοποίησης και της αξιολόγησης των καινοτόμων προγραμμάτων στην εκπαιδευτική διαδικασία.

### **3.3 Ερωτήματα Της Έρευνας**

Τα ερευνητικά ερωτήματα εντάσσονται σε πέντε πλαίσια και είναι τα εξής:

- Η στάση της σχολικής μονάδας απέναντι στην καινοτομία.
- Το σχολικό περιβάλλον.
- Η εισαγωγή και η εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων.
- Οι τρόποι λήψης αποφάσεων στη σχολική μονάδα.

- Η στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στην ηγεσία των σχολικών μονάδων.

Η διατύπωση των ερωτημάτων είναι:

- Ποιες είναι οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών της τυπικής εκπαίδευσης σχετικά με τη στάση των σχολικών μονάδων που υπηρετούν με την εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων στην εκπαιδευτική διαδικασία;
- Ποιες είναι οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών της τυπικής εκπαίδευσης σχετικά με τις σχέσεις που υπάρχουν στη σχολική μονάδα που υπηρετούν και την επιρροή τους στην εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων στην εκπαιδευτική διαδικασία;
- Ποιες είναι οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών της τυπικής εκπαίδευσης σχετικά με την εισαγωγή, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των καινοτόμων προγραμμάτων στην εκπαιδευτική διαδικασία;
- Ποιες είναι οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών της τυπικής εκπαίδευσης σχετικά με τους παράγοντες που συνδράμουν στις αποφάσεις για την πραγματοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων;
- Ποιες είναι οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών της τυπικής εκπαίδευσης σχετικά με τον ρόλο της ηγεσίας στην σχολική μονάδα;

### **3.4 Εργαλείο συγκέντρωσης δεδομένων της έρευνας**

Η συγκέντρωση δεδομένων έγινε με την βοήθεια του ερωτηματολογίου, σκοπός της σύνταξης του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου ήταν η άντληση πληροφοριών σε μέγιστο βαθμό, σχετικών με το θέμα που διαπραγματεύτηκε η εργασία.

Το ερωτηματολόγιο περιείχε έξι τμήματα με το πρώτο τμήμα να περιέχει δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Τα επόμενα πέντε τμήματα αποτελούνται από τα πλαίσια των ερευνητικών ερωτημάτων που είναι συγχρόνως και ερευνητικά ερωτήματα. Τα ερωτήματα ήταν κλειστού τύπου και σύντομων απαντήσεων και έγινε χρήση της κλίμακας Likert ( 0 = καθόλου ως και 5 = πάρα πολύ) η οποία

χρησιμοποιείται σε ερωτήσεις κλειστού τύπου περιλαμβάνοντας επιλογές διαβαθμισμένες σε ευθεία γραμμή. Τα τμήματα του ερωτηματολογίου ήταν τα εξής:

- Το φύλο.
- Την ηλικία.
- Την εκπαίδευση.
- Τη γνώση ξένων γλωσσών.
- Τη γνώση χρήσης υπολογιστών.
- Την εργασιακή εμπειρία.
- Την εμπειρία σε θέση ευθύνης.

### **3.5 Τόπος Και Τρόπος Διεξαγωγής Της Έρευνας**

Ο τόπος της έρευνας ήταν οι σχολικές μονάδες του διαμερίσματος του κεντρικού τομέα της πρώτης διεύθυνσης πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο χρόνος ήταν η άνοιξη και πιο συγκεκριμένα η περίοδος Μαΐου – Ιουνίου 2020. Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε δια μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο σύνολο των εκπαιδευτικών μονάδων της πρώτης πρωτοβάθμιας διεύθυνσης Αθήνας.

Σε προγενέστερο στάδιο και πριν την αποστολή του ερωτηματολογίου στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των σχολικών μονάδων πραγματοποιήθηκαν οι απαιτούμενες διαδικασίες για την χορήγηση της απαιτούμενης άδειας τόσο από ην γενική διεύθυνση πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας όσο και από την διεύθυνση της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Αθήνας.

Επίσης, πριν την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους συμμετέχοντες τους είχαν δοθεί οι κατάλληλες διευκρινήσεις σχετικά με το θέμα της έρευνας και το σκοπό της και τους είχε διαβεβαιωθεί η διασφάλιση της ανωνυμίας τους.

### **3.6 Το Δείγμα Της Έρευνας**

Το δείγμα έρευνας περιλάμβανε τους εν ενεργεία διευθυντές των σχολικών μονάδων και τους εν ενεργεία εκπαιδευτικούς του προαναφερόμενου διοικητικού τομέα εκπαίδευσης. Στο ερευνητικό τμήμα τελικά συμμετείχαν ενενήντα εκπαιδευτικοί που κατείχαν θέση ευθύνης και ενενήντα εκπαιδευτικοί. Σύνολο εκατό ογδόντα, οι οποίοι έστειλαν το ερωτηματολόγιο με τις απαντήσεις τους δια μέσω του διαδικτύου.

Από τους εκατό ογδόντα συμμετέχοντες οι εκατό οκτώ ήταν άντρες και οι εβδομήντα δύο γυναίκες με αντίστοιχα ποσοστά 60% για τους άντρες και 40% για τις γυναίκες.

Οι ηλικιακές ομάδες σχετικά με το εύρος της ηλικίας ήταν οι εξής:

- Από είκοσι πέντε – τριάντα πέντε, ήταν είκοσι εκπαιδευτικοί.
- Από τριάντα έξι – σαράντα πέντε, ήταν είκοσι οκτώ εκπαιδευτικοί.
- Από σαράντα έξι - πενήντα πέντε, ήταν εξήντα οκτώ εκπαιδευτικοί.
- Από πενήντα έξι - εξήντα πέντε, ήταν εξήντα τέσσερα εκπαιδευτικοί.

Τα ποσοστά για τις ηλικιακές ομάδες αντίστοιχα ήταν τα εξής: για την ηλικιακή ομάδα 25-35 το ποσοστό ήταν 11,11%, για την ηλικιακή ομάδα των 36-45 το ποσοστό ήταν 15,55%, για την ηλικιακή ομάδα των 46-55 το ποσοστό ήταν 37,77%, για την ηλικιακή ομάδα των 56-65 το ποσοστό ήταν 35,55 %

Συνολικά οι συμμετέχοντες είχαν σπουδές στην παιδαγωγική ακαδημία και διέθετε πτυχίου πανεπιστημίου. Για την γνώση της ξένης γλώσσας οι εκατό τριάντα έξι απάντησαν θετικά και οι σαράντα τέσσερις αρνητικά, ενώ για την γνώση της χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών οι εκατό εξήντα τέσσερις απάτησαν θετικά και οι δέκα έξι απάντησαν αρνητικά. Τα ποσοστά αντίστοιχα ήταν τα εξής:

- Ναι στην γνώση ξένης γλώσσας το 75,55% από τους εκπαιδευτικούς.
- Όχι στην γνώση ξένης γλώσσας το 24,44% από τους εκπαιδευτικούς.
- Ναι στην γνώση της χρήσης υπολογιστών το 91,11% από τους εκπαιδευτικούς.
- Όχι στην γνώση της χρήσης υπολογιστών το 8,88% από τους εκπαιδευτικούς.

Ο μέσος όρος της εργασιακής εμπειρίας των εκπαιδευτικών ήταν τα είκοσι οκτώ έτη και πέντε μήνες, το εύρος της εμπειρίας των εργασιακών ετών ήταν από δύο ως και τριάντα τέσσερα έτη ενώ η τυπική απόκλιση κυμάνθηκε στο έξι κόμμα ενενήντα επτά.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Αποτελέσματα Έρευνας

### 4.1 Σχετικά Με Τα Ερευνητικά Ερωτήματα

Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS, πριν την επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε η κωδικοποίηση τους και η αποθήκευση τους σε ένα αρχείο για να είναι εφικτή η επεξεργασία τους με το στατιστικό πακέτο, ακολούθησε η ακρίβεια των δεδομένων και μετά η ανάλυση τους.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα είχε σχέση με την θέση του σχολείου σχετικά με την εισαγωγή των καινοτόμων προγραμμάτων, όπως διατυπώνεται και στον παρακάτω πίνακα 1, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι υπάρχει σε ικανοποιητικό βαθμό διάθεση για εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων στις σχολικές μονάδες που υπηρετούν.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	18	10%
Λίγο	20	11,11%
Σε ικανοποιητικό βαθμό	78	43,33%
Πολύ	48	26,66%
Σε μέγιστο βαθμό	16	8,88%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 1** Σε τι βαθμό υπάρχει διάθεση για εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων στη σχολική μονάδα που υπηρετείτε;

Σχετικά με την ανάληψη πρωτοβουλιών με την εισαγωγή και την υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων εκ μέρους των εκπαιδευτικών το μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκεται στην απάντηση σε ικανοποιητικό βαθμό, μπορεί επομένως να θεωρηθεί ότι η ανάληψη των πρωτοβουλιών βρίσκεται σε μέτρια κατάσταση διότι και τα ποσοστά κυρίως τα αρνητικά δεν είναι χαμηλά.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	16	8,88%
Λίγο	34	18,88%
Σε ικανοποιητικό βαθμό	82	45,55%
Πολύ	38	21,11%
Σε μέγιστο βαθμό	10	5,55%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 2** Σε τι βαθμό οι διδάσκοντες αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες σχετικά με τα καινοτόμα προγράμματα;

Στο ερώτημα για την θέση του διευθυντή το μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκεται στην απάντηση ότι η θέση του διευθυντή είναι θετική, υπάρχουν όμως υψηλά ποσοστά από την ουδετερότητα ως και την πολύ αρνητική θέση.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ αρνητική	14	7,77%
Αρνητική	14	7,77%
Ουδέτερη	36	20%
Θετική	78	43,33%
Πολύ θετική	38	21,11%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 3** Ποια είναι η θέση του διευθυντή σχετικά με τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών για ανάληψη καινοτόμων προγραμμάτων;

Στο ερώτημα αν οι εκπαιδευτικοί με μικρή εμπειρία ή οι εκπαιδευτικοί με μεγάλη εμπειρία είναι οι πιο κατάλληλοι για την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων το μεγαλύτερο ποσοστό είναι σχεδόν μοιρασμένο στους έχοντες μικρή εμπειρία και στους έχοντες μεγάλη εμπειρία.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Οι εκπαιδευτικοί με μικρή εμπειρία	72	40%
Οι εκπαιδευτικοί με μεγάλη εμπειρία	84	46,66%
Άλλοι	24	13,33%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 4.** Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι πιο κατάλληλοι στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων;

Στο ερώτημα «στη σχολική σας μονάδα υλοποιείτε καινοτόμες δράσεις; Αν ναι, ποιες; (περιγραμματακά)», το 16,5% απαντά αρνητικά ότι η σχολική μονάδα στην οποία υπηρετούν δεν υλοποιεί προγράμματα. Το 83,5% απάντησε θετικά ότι υλοποιούνται καινοτόμα προγράμματα τα οποία τα περισσότερα αναφέρονται σε αυτά του αναλυτικού προγράμματος σπουδών με θέματα αιχμής την οικολογία, τις νέες τεχνολογίες και άλλα.

Στο ερώτημα «Σε περίπτωση αποτυχίας του καινοτόμου προγράμματος, ποια είναι η επόμενη ενέργεια σας;», το 78% απάντησε ότι στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση σημασία έχει η όλη προσπάθεια και όχι τόσο το αποτέλεσμα, επισημαίνουν όμως ότι τα λάθη εντοπίζονται και καταβάλλεται προσπάθεια την επόμενη φορά να μην επαναληφθούν.

Ο επόμενος άξονας των ερωτήσεων σχετιζόταν με το σχολικό κλίμα, οι ερωτήσεις ήταν ανοικτού τύπου και πραγματοποιήθηκε κωδικοποίηση των απαντήσεων, από την κωδικοποίηση δημιουργήθηκαν οι κάτωθι κατηγορίες που παρουσιάζονται στον πίνακα 5.

Στο ερώτημα «Πώς προσδιορίζετε το κλίμα στη σχολική σας μονάδα;», το μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκεται στον προσδιορισμό καλό, ωστόσο, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 34% περίπου το οποίο δηλώνει ότι το κλίμα είναι αρνητικό ή περίπου αρνητικό.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Κακό	6	3,33%
Αδιάφορο κλίμα	18	10%
Κλίμα με εντάσεις	36	20%
Καλό	84	46,66%
Πολύ καλό	36	20%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 5** Πώς προσδιορίζετε το κλίμα στη σχολική σας μονάδα;

Σχετικά με τις σχέσεις των εκπαιδευτικών εξακολουθεί να υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 30% που θεωρεί ότι οι σχέσεις δεν είναι καλές, ωστόσο το 70% θεωρεί ότι είναι από καλές ως και πολύ καλές.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ άσχημες	2	1,11%
Άσχημες	10	5,55%
Μέτριες	42	23,33%
Καλές	90	50%
Πολύ καλές	36	20%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 6** Πώς προσδιορίζετε τις σχέσεις μεταξύ των διδασκόντων;

Σχετικά με τις σχέσεις εκπαιδευτικών και μαθητών υπάρχει και εδώ ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης περίπου του 25% που πιστεύει ότι οι σχέσεις είναι μέτριες, επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύει ότι οι σχέσεις είναι από καλές ως και πολύ καλές.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ άσχημες	2	1,11%
Άσχημες	2	1,11%
Μέτριες	40	22,22%
Καλές	98	54,44%
Πολύ καλές	38	21,11%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 7** Πώς προσδιορίζετε τις σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών;

Στην ερώτηση σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ των μαθητών ένα ποσοστό της τάξης του 25% θεωρεί ότι είναι μέτριες, βέβαια, υπάρχει το ποσοστό της πλειοψηφίας που θεωρεί ότι είναι καλές.

	Εκπαιδευτικοί
--	---------------

	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ άσχημες	2	1,11%
Άσχημες	2	1,11%
Μέτριες	40	22,22%
Καλές	96	53,33%
Πολύ καλές	40	22,22%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 8** Πώς προσδιορίζετε τις σχέσεις μεταξύ των μαθητών;

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι ο διευθυντής χρειάζεται να μεσολαβεί είτε στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών είτε στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και μαθητών. Επίσης, ένα πολύ σημαντικό σημείο είναι ότι το 23% θεωρεί ότι ο διευθυντής πρέπει να είναι καθοδηγητικός και υποστηρικτικός σε περιπτώσεις διενέξεων μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών. Δεν εκλείπει και το ποσοστό που μένει αδιάφορο στο πως πρέπει να είναι οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και διευθυντή. Λόγω το ότι η ερώτηση ήταν ανοικτού τύπου κωδικοποιήθηκε και προέκυψαν οι κατηγορίες που παρουσιάζονται στον πίνακα 9.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Υποστηρικτικές	36	20%
Καθοδηγητικές	42	23,33%
Αδιάφορες	26	14,44%
Ισότιμες	30	16,66%
Διαμεσολαβητικές	46	25,55%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 9** Ποιες πιστεύετε ότι πρέπει να είναι οι σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή;

Στον πίνακα 10 αξίζει να σημειωθεί ότι στην απάντηση «υποστηρικτικές» το 39% των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι ο διευθυντής χρειάζεται να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς σε περίπτωση εντάσεως με μαθητή, ακολουθεί ένα ποσοστό της τάξης του 27% περίπου το οποίο θεωρεί ότι ο διευθυντής πρέπει να μεσολαβεί σε οτιδήποτε συμβαίνει και έχουν σχέση οι μαθητές. Φυσικά και εδώ οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν και προέκυψαν οι κατηγορίες που αναφέρονται στον πίνακα 10.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Υποστηρικτικές	70	38,88%
Καθοδηγητικές	22	12,22%
Καμία απάντηση	14	7,77%
Επιβλητικές	26	14,44%
Διαμεσολαβητικές	48	26,66%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 10** Ποιες πιστεύετε πως πρέπει να είναι οι σχέσεις μεταξύ διευθυντή και μαθητών;

Στην ανοικτή τύπου ερώτηση σχετικά με την συνδρομή των εκπαιδευτικών στο αποτέλεσμα του σχολικού κλίματος οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν και δημιουργήθηκαν οι κατηγορίες που διακρίνονται στον πίνακα 11. Το μεγαλύτερο ποσοστό σχετίζεται με την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών είτε σε σχέση με τους μαθητές είτε σχέση με τον διευθυντή είτε σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Για την διαμόρφωση του κλίματος μέσω των υλοποιήσεων καινοτόμων προγραμμάτων υπήρξε ένα μικρό ποσοστό που υποστήριξε την άποψη αυτή.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Υπευθυνότητα	70	38,88%
Με την καινοτομία	22	12,22%
Με την συμπεριφορά τους γενικά	14	7,77%
με την συμπεριφορά τους στους μαθητές	40	22,22%
Με την διατήρηση ηρεμίας	34	18,88%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 11** Οι εκπαιδευτικοί πιστεύετε ότι συνδράμουν στο σχολικό κλίμα; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

Και το ερώτημα αυτό ήταν ανοικτού τύπου επομένως κωδικοποιήθηκαν οι απαντήσεις και δημιουργήθηκαν οι αναφερόμενες κατηγορίες του πίνακα 12, το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί ότι η συμπεριφορά των μαθητών μεταξύ τους είναι ο παράγοντας που επηρεάζει το σχολικό κλίμα και ακολουθεί ως δεύτερος παράγοντας η συμπεριφορά των μαθητών έναντι των εκπαιδευτικών. Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι η ενασχόληση των μαθητών με την καινοτομία επηρεάζει ελάχιστα το σχολικό κλίμα.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Υπευθυνότητα	20	11,11%
Με την καινοτομία	12	6,66%
Με την συμπεριφορά τους γενικά	64	35,55%
με την συμπεριφορά τους στους μαθητές	74	41,11%
Καμία απάντηση	10	5,55%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 12** Πώς πιστεύετε ότι οι μαθητές επηρεάζουν το σχολικό κλίμα;

Οι κατηγορίες που παρίστανται στον πίνακα 13 είναι αποτέλεσμα της κωδικοποίησης των απαντήσεων στο ανοικτό ερώτημα σχετικά με το ρόλο του διευθυντή και την συμβολή τους στην διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Η καινοτομία και εδώ δεν έχει σχέση με την διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, όπως

βέβαια και ο διευθυντής – οραματιστής δεν συνδράμει στην διαμόρφωση του κλίματος, ακόμη και το να παραχωρεί πρωτοβουλίες στους εκπαιδευτικούς και αυτός είναι μικρός παράγοντας για να επηρεάσει στην διαμόρφωση του κλίματος, αντίθετα πολύ σημαντικός παράγοντας είναι αυτός της διαμεσολάβησης του διευθυντή είτε στις σχέσεις εκπαιδευτικών μαθητών είτε στις σχέσεις εκπαιδευτικών με εκπαιδευτικούς. Το ποσοστό αυτό ακολουθείται από ένα σημαντικό ποσοστό που σχετίζεται με την οργανωτικότητα του διευθυντή η οποία επηρεάζει την διαμόρφωση του θετικού σχολικού κλίματος.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαμεσολαβητικός	80	44,44%
Εμπνευστής	22	12,22%
Καινοτόμος	18	10%
Οργανωτικός	36	20%
Διαθέτει πρωτοβουλίες στου εκπαιδευτικούς	24	13,33%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 13** Ο διευθυντής, πώς συμβάλει στη διαμόρφωση του κλίματος στη σχολική μονάδα;

Ο επόμενος άξονας των ερωτήσεων σχετιζόταν με την ενσωμάτωση και την υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων στις σχολικές μονάδες. Σχετικά με το ερώτημα αν το σχολείο παρέχει την δυνατότητα για την συμμετοχή του εκπαιδευτικού στην υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων οι απαντήσεις από μέτρια ως και καθόλου έχουν ένα ποσοστό κοντά στο 50%, το ίδιο σχεδόν είναι και το ποσοστό αυτών που πιστεύουν ότι το σχολείο όντως δίνει την δυνατότητα για την εμπλοκή των εκπαιδευτικών σχετικά με τα καινοτόμα προγράμματα.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	8	4,44%
Λίγο	26	14,44%
Σε ικανοποιητικό βαθμό	56	31,11%
Πολύ	70	38,88%
Στο μέγιστο βαθμό	20	11,11%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 14** Σε ποιο βαθμό το σχολείο σας δίνει την δυνατότητα να εμπλακεί ο εκπαιδευτικός στην προώθησης καινοτόμων προγραμμάτων;

Σχετικά με το ερώτημα κατά πόσο επηρεάζεται η στάση των συναδέλφων από την διαδικασία της υλοποίησης από εκπαιδευτικούς διακρίνεται ότι από βαθμό μέτρια ως και καθόλου τα ποσοστά περίπου είναι 45%. Αντίθετα το ποσοστό που θεωρεί ότι όντως επηρεάζεται και η στάση των εκπαιδευτικών που δεν υλοποιούν καινοτόμα προγράμματα είναι στο περίπου στο 55%.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	18	10%
Λίγο	18	10%
Σε ικανοποιητικό βαθμό	46	25,55%
Πολύ	72	40%
Στο μέγιστο βαθμό	26	14,44%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 14** Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί που υλοποιούν καινοτόμα προγράμματα επηρεάζουν τις στάσεις των υπολοίπων συναδέλφων τους;

Στο ερώτημα σχετικά με την παροχή της δυνατότητας εκ μέρους της σχολικής μονάδας για ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς το ποσοστό που θεωρεί ότι σε μέτριο ως και απολύτως αρνητικό αυτό το γεγονός είναι περίπου στο 45%, αντίθετα το ποσοστό των απαντήσεων από πολύ ως και πάρα πολύ είναι περίπου στο 55%.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	8	4,44%
Λίγο	30	16,66%
Σε ικανοποιητικό βαθμό	46	25,55%
Πολύ	78	43,33%
Στο μέγιστο βαθμό	18	10%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 15** Σε ποιο βαθμό η σχολική μονάδα δίνει δυνατότητες ανάληψης πρωτοβουλιών;

Αντίστοιχα περίπου είναι τα ποσοστά και στο ερώτημα σχετικά με την υποστήριξη της διεύθυνσης για την εισαγωγή και την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, περίπου το 45% θεωρεί ότι υποστηρίζεται από μέτρια ως και καθόλου, ενώ το 55% θεωρεί ότι υποστηρίζεται από πολύ ως και πάρα πολύ.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	16	8,88%
Λίγο	16	8,88%
Σε ικανοποιητικό βαθμό	54	30%
Πολύ	70	38,88%
Στο μέγιστο βαθμό	24	13,33%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 16** Σε ποιο βαθμό στηρίζεται η διεύθυνση του σχολείου όταν υλοποιεί ή αναλαμβάνει καινοτόμες δράσεις;

Στο ερώτημα σχετικά με το αν η καινοτόμος δράση πλαισιώνεται από θεωρητικό υπόβαθρο πριν υλοποιηθεί διακρίνεται ότι παραπάνω από τους μισούς εκπαιδευτικούς θεωρούν ότι δεν εφαρμόζεται.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	17	9,44%
Λίγο	17	9,44%
Σε ικανοποιητικό βαθμό	62	34,44%
Πολύ	56	31,11%
Στο μέγιστο βαθμό	28	15,55%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 17** Σε ποιο βαθμό η καινοτομία που πρόκειται να υλοποιηθεί στη σχολική σας μονάδα πλαισιώνεται από θεωρητικό υπόβαθρο;

Ο επόμενος άξονας των ερωτήσεων σχετιζόταν με την συμμετοχή των διαφόρων παραγόντων στην λήψη απόφασης, και ποιος είναι ο βαθμός επιρροής τους στην υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων. Η πρώτη ερώτηση ήταν ανοικτού τύπου: «Με ποιο τρόπο λαμβάνονται αποφάσεις στο σχολείο σας»; Οι απαντήσεις που δόθηκαν έδειξαν ένα ποσοστό στο 70% ότι οι αποφάσεις παίρνονται με την συνεργασία διευθυντών και εκπαιδευτικών, ενώ το 22% δήλωσε ότι τις αποφάσεις τις λαμβάνει ατομικά ο διευθυντής, και το 8% θεωρεί ότι στις αποφάσεις συμμετέχει και ο σύλλογος διδασκόντων.

Σχετικά με την συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων οι εκπαιδευτικοί θεωρούν σε ένα σημαντικό ποσοστό περίπου 35% ότι ο σύλλογος διδασκόντων δεν συμμετέχει ή η συμμετοχή του είναι μέτρια στην λήψη αποφάσεων, το 65% θεωρεί ότι η συμμετοχή του συλλόγου είναι από πολύ ως και πάρα πολύ.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	16	8,88%
Λίγο	14	7,77%
Σε ικανοποιητικό βαθμό	34	18,88%
Πολύ	88	48,88%
Στο μέγιστο βαθμό	28	15,55%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 18** Σε ποιο βαθμό ο σύλλογος διδασκόντων συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων;

Στην ερώτηση σχετικά με τον έλεγχο της διαδικασίας της υλοποίησης ενός καινοτόμου προγράμματος από τον διευθυντή το 65% περίπου θεωρεί ότι ελέγχεται η διαδικασία, ενώ το 35% των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι ελέγχεται μέτρια ως και καθόλου.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	8	4,44%
Λίγο	22	12,22%
Σε ικανοποιητικό βαθμό	36	20%
Πολύ	78	43,33%
Στο μέγιστο βαθμό	36	20%

Σύνολο	180	100
--------	-----	-----

**Πίνακας 19** Σε ποιο βαθμό ο διευθυντής ελέγχει την υλοποίηση ενός καινοτόμου προγράμματος;

Στην ερώτηση σχετικά με την συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην λήψη απόφασης σε σχέση με την υλοποίηση ενός καινοτόμου προγράμματος διαπιστώνεται ένα σημαντικό ποσοστό περίπου 40% το οποίο πιστεύει ότι η απόφαση ανήκει αποκλειστικά στον διευθυντή, το 60% θεωρεί ότι η απόφαση είναι κοινή μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	8	4,44%
Λίγο	22	12,22%
Σε ικανοποιητικό βαθμό	44	24,44%
Πολύ	82	45,55%
Στο μέγιστο βαθμό	24	13,33%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 20** Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί στην ανάληψη της απόφασης για την υλοποίηση ενός καινοτόμου προγράμματος;

Ο επόμενος άξονας σχετίζεται με τον ρόλο του διευθυντή σε σχέση με την υλοποίηση καινοτόμων δράσεων, στην ερώτηση σχετικά με τον περιορισμό του ρόλου του διευθυντή σε γραφειοκρατικές υποθέσεις οι απαντήσεις που δόθηκαν θεωρούν ότι ο διευθυντής δεν θα πρέπει να σχετίζεται με γραφειοκρατικές υποθέσεις από καθόλου ως και πολύ λίγο.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	22	12,22%
Λίγο	74	41,11%
Σε ικανοποιητικό βαθμό	44	24,44%
Πολύ	20	11,11%
Στο μέγιστο βαθμό	20	11,11%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 21** Θεωρείτε ότι ο ρόλος του διευθυντή χρειάζεται να περιορίζεται σε γραφειοκρατικές υποθέσεις;

Στην ερώτηση σχετικά με την προώθηση των καινοτόμων προγραμμάτων εκ μέρους του διευθυντή το 63% θεωρεί ότι αυτό υλοποιείται, ενώ ένα ποσοστό περίπου 35% θεωρεί ότι αυτό δεν εφαρμόζεται στις σχολικές μονάδες.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	8	4,44%
Λίγο	22	12,22%
Σε ικανοποιητικό βαθμό	36	20%
Πολύ	78	43,33%
Στο μέγιστο βαθμό	36	20%

Σύνολο	180	100
--------	-----	-----

**Πίνακας 22** Θεωρείτε ότι προτείνεται η εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων από τον διευθυντή;

Στην ερώτηση αν ο διευθυντής είναι σε θέση να πείθει τους εκπαιδευτικούς που παρουσιάζουν αρνητική θέση σχετικά με την εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων ένα υψηλό ποσοστό θεωρεί ότι δεν είναι σε θέση, αντίθετα, ένα ποσοστό περίπου στο 53% θεωρεί ότι είναι σε θέση να πείσει τους εκπαιδευτικούς.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	14	7,77%
Λίγο	20	11,11%
Σε ικανοποιητικό βαθμό	48	26,66%
Πολύ	82	45,55%
Στο μέγιστο βαθμό	16	8,88%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 23** Θεωρείτε ότι η πειθώ του διευθυντή συμβάλει στην αλλαγή στάσης από εκπαιδευτικούς που δεν συμμετέχουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων;

Ένα αρκετά υψηλό ποσοστό υποστηρίζει την άποψη ότι ο διευθυντής δεν χρειάζεται να συνεργάζεται με τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων για την υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων, το ποσοστό που θεωρεί το αντίθετο κυμάνθηκε στο 65% περίπου.

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	15	8,33%
Λίγο	15	8,33%
Σε ικανοποιητικό βαθμό	36	20%
Πολύ	94	52,22%
Στο μέγιστο βαθμό	20	11,11%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 24** Θεωρείτε ότι ο διευθυντής χρειάζεται να συνεργάζεται με τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων;

Στην ερώτηση σχετικά με το αν ο διευθυντής πρέπει να συνεργάζεται με εξωτερικούς φορείς για την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων ένα υψηλό ποσοστό θεωρεί ότι δεν χρειάζεται, ενώ το 49% θεωρεί ότι χρειάζεται

	Εκπαιδευτικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	10	5,55%
Λίγο	30	16,66%
Σε ικανοποιητικό βαθμό	50	27,77%
Πολύ	82	45,55%
Στο μέγιστο βαθμό	8	4,44%
Σύνολο	180	100

**Πίνακας 25** Θεωρείτε ότι ο διευθυντής χρειάζεται να συνεργάζεται με άλλους φορείς;

## 4.2 Συμπεράσματα

Ο πρώτος άξονας του ερωτηματολογίου σχετιζόταν με την θέση του σχολείου σχετικά με τις καινοτόμες δράσεις, σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας εργασίας το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών συμφωνεί στο σημείο ότι διάθεση για εισαγωγή και εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων υπάρχει, επίσης, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών για την εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων και την υλοποίηση αυτών εκ μέρους τους δεν είναι ικανοποιητική. Επιπρόσθετα, οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν σχετικά με την καταλληλότητα των εκπαιδευτικών ότι και οι νεότεροι εκπαιδευτικοί και οι έχοντες μεγαλύτερο χρόνο εμπειρίας είναι σχεδόν εξίσου κατάλληλοι για την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, ακόμη, στις περισσότερες σχολικές μονάδες της συγκεκριμένης περιοχής υλοποιούνται καινοτόμα προγράμματα μη λαμβάνοντας όμως σοβαρά υπόψη το ενδεχόμενο της αποτυχίας ενός προγράμματος διότι θεωρούν ότι στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαδικασία και όχι το αποτέλεσμα, (Πασιαρδής, 2008).

Ο επόμενος άξονας του ερωτηματολογίου αναφερόταν στο σχολικό κλίμα και στους παράγοντες διαμόρφωσης του, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ένας στους τρεις δήλωσε ότι το κλίμα στη σχολική μονάδα που υπηρετεί είναι σχεδόν αρνητικό, επίσης, ένας στους τρεις θεωρεί ότι οι σχέσεις μεταξύ των διδασκόντων είναι σχεδόν αρνητικές, αυτό διατυπώνεται αν και σε λίγο μικρότερο ποσοστό και στις σχέσεις εκπαιδευτικών και μαθητών, και το ίδιο σχεδόν ποσοστό μιλά για μετριότητα των σχέσεων μεταξύ και των μαθητών. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι ο διευθυντής θα πρέπει να έχει το ρόλο του διαμεσολαβητή για την άμβλυση των σχέσεων μεταξύ των υπόλοιπων έμψυχων παραγόντων και αυτό που χρειάζεται να αναφερθεί ιδιαίτερα είναι ότι, θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι ο διευθυντής χρειάζεται να υποστηρίζει σχεδόν πάντα τον εκπαιδευτικό. Επιπλέον, θεωρείται σχεδόν βέβαιο ότι οι σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και οι σχέσεις των διδασκόντων με τους μαθητές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Επίσης, ένα ενδιαφέρον ακόμη εύρημα είναι ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο ρόλος που πρέπει οπωσδήποτε να διαθέτει ένα διευθυντικό στέλεχος είναι αυτό του διαμεσολαβητή, αδιαφορώντας ουσιαστικά για το αν θα πρέπει να παρουσιάζει χαρακτηριστικά ηγέτη, για το αν πρέπει να δίνει πρωτοβουλίες στον εκπαιδευτικούς και άλλα, (Πασιαρδής, 2008).

Στο επόμενο πλαίσιο ερωτήσεων οι απαντήσεις που δόθηκαν σχετιζόταν με την ενσωμάτωση των καινοτόμων προγραμμάτων στις σχολικές μονάδες, οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν μοιρασμένες δηλαδή στις μισές περίπου σχολικές μονάδες δεν δίδονται οι δυνατότητες στους εκπαιδευτικούς για την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, επίσης, υποστηρίζεται η άποψη ότι η ίδια διαδικασία της υλοποίησης τέτοιων προγραμμάτων δεν επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών που διαθέτουν αρνητική στάση για την διεξαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων, επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι σε μεγάλο ποσοστό δεν δίνεται η δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς για ανάληψη

πρωτοβουλιών σχετικές με την ενσωμάτωση καινοτόμων προγραμμάτων και την υλοποίηση τους, και ακόμη και αν ο διευθυντής αναλαμβάνει πρωτοβουλίες ενσωμάτωσης και διεξαγωγής καινοτόμων προγραμμάτων δεν υποστηρίζεται κατάλληλα από τους συναδέλφους του. Ένα πολύ σημαντικό εύρημα είναι το γεγονός ότι τα καινοτόμα προγράμματα που υλοποιούνταν δεν υποστηριζόταν θεωρητικά στις περισσότερες περιπτώσεις.

Ο επόμενος άξονας ερωτήσεων αναφερόταν στο τρόπο λήψης αποφάσεων και πως αυτές οι αποφάσεις ενδεχομένως επηρεάζουν την ενσωμάτωση και την υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι αποφάσεις για την ενσωμάτωση των καινοτόμων προγραμμάτων βασίζονται στην συνεργασία εκπαιδευτικών και διευθυντών αλλά η συμμετοχή των διδασκόντων είναι μικρή, ακόμη, τα ευρήματα δείχνουν ένα σημαντικό ποσοστό το οποίο υποστηρίζει ότι η υλοποίηση των προγραμμάτων δεν ελέγχεται – κατευθύνεται από τον διευθυντή, (Πασιαρδής, 2008).

Ο επόμενος άξονας αναφερόταν στη συμβολή του διευθυντή σχετικά με την ενσωμάτωση και την υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων και υποστηρίζεται η άποψη ότι οι διευθυντές δεν πρέπει να περιορίζονται σε γραφειοκρατικές εργασίες, επίσης, ένα πολύ σημαντικό ποσοστό θεωρεί ότι ο διευθυντής δεν έχει την ικανότητα να πείθει τους εκπαιδευτικούς που έχουν αρνητική άποψη για την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων. Σημαντικό σημείο είναι το ποσοστό που θεωρεί ότι ο διευθυντής δεν προωθεί την ενσωμάτωση και την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ευρήματα που δηλώνουν ότι δεν χρειάζεται τόσο η συνεργασία διευθυντή και συλλόγου γονέων και κηδεμόνων όσο και η συνεργασία διευθυντή και εξωγενών του σχολικού περιβάλλοντος παραγόντων για την υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων, (Παπακωνσταντίνου, 2008)

Στην σημερινή παγκοσμιοποιημένη πραγματικότητα με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες δημιουργήθηκαν νέα δεδομένα τα οποία απαίτησαν τον επαναπροσδιορισμό των τεχνικών και των πρακτικών σε ένα σχολικό περιβάλλον. Χρειάστηκε επομένως, να εκσυγχρονιστεί η ιδιότητα του σχολικού διευθυντή - ηγέτη, να επανακαθοριστούν οι σχέσεις με το υπόλοιπο σχολικό περιβάλλον, και να αλλαχθούν στο σύνολο τους οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται, οι τρόποι οργάνωσης της σχολικής μονάδας, οι τρόποι διαχείρισης της σχολικής μονάδας, και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται, (Γιαννακάκη, 2005).

Οι ανάγκες που προκύπτουν από τη συνεχή αλλαγή στον κοινωνικό ιστό οδηγούν στην εισαγωγή των καινοτόμων προγραμμάτων, στην εισαγωγή νέων ιδεών, στην ενσωμάτωση νέων μεθόδων και τεχνικών στην εκπαιδευτική διαδικασία, και στον επαναπροσδιορισμό του διοικητικού σχεδιασμού. Η ενσωμάτωση όλων των προαναφερόμενων αλλαγών αποβλέπει στο όφελος των εκπαιδευόμενων, δίχως αποκλεισμούς, δημιουργώντας ταυτόχρονα το κατάλληλο εκείνο προσωπικό το οποίο θα αποτελέσει τη βασική παράμετρο της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης, (Παπακωνσταντίνου, 2008).

### 4.3 Επίλογος

Οι αλλαγές στον κοινωνικό ιστό αποτελούν την αιτία των αλλαγών στον εκπαιδευτικό τομέα, η εκπαίδευση χρειάζεται να εναρμονιστεί και να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Σημαντική αλλαγή στα εκπαιδευτικά δρώμενα είναι η προσθήκη των καινοτόμων προγραμμάτων. Η καινοτομία δρα θετικά στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας και κατά επέκταση και στην ουσιαστική αλλαγή του εκπαιδευτικού πλαισίου. Ο εκπαιδευτικός τομέας αποχωρίζεται τον συγκεντρωτικό του χαρακτήρα του και ως τομέας ανοίγει τις πύλες του σε νέες ιδέες που επιφέρουν ουσιαστικές αλλαγές στα δομικά του στοιχεία του, (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Δύο από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στους οποίους βασίζεται η εισαγωγή και η υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων είναι οι εκπαιδευτικοί και τα διευθυντικά στελέχη. Ωστόσο οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν αρνητική στάση σχετικά με την ενσωμάτωση των καινοτόμων προγραμμάτων στη σχολική μονάδα. Η αρνητική τοποθέτηση τους οφείλεται στον τρόπο σκέψης τους ο οποίος προσδιορίζεται ως αντιπροοδευτικός. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που παρουσιάζουν αρνητική τοποθέτηση διαθέτουν πολύχρονη διδακτική εμπειρία και δεν μπορούν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, επίσης, αξίζει να διατυπωθεί ότι δεν τους δόθηκε η δυνατότητα επιμόρφωσης έτσι ώστε να προετοιμαστούν και να είναι σε θέση να δεχτούν την καινοτομία και να την υλοποιήσουν, (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Όμως, η στάση την οποία υιοθετούν και η αρνητική τοποθέτηση τους στην εισαγωγή των καινοτόμων προγραμμάτων στέκεται εμπόδιο στην ανάπτυξη της σχολικής μονάδας. Ο παράγοντας που μπορεί να αλλάξει αυτή την κατάσταση είναι ο διευθυντής, ο οποίος, αν και όταν διαθέτει τις ικανότητες ενός ατόμου που δύναται να μεταπείθει τους εκπαιδευτικούς, να διανέμει σωστά και αντικειμενικά αρμοδιότητες που σχετίζονται με τα εκπαιδευτικά δρώμενα, να συνεργάζεται, να καθοδηγεί και να προτρέπει τους εκπαιδευτικούς να υλοποιούν καινοτόμα προγράμματα, μπορεί να συμβάλει στα μέγιστα ώστε η εκπαιδευτική μονάδα στην οποία υπηρετεί να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα της και την αποδοτικότητα της, (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Πλην της στάσης των εκπαιδευτικών άλλοι παράγοντες που θεωρούνται ανασταλτικοί για την εισαγωγή και την ενσωμάτωση των καινοτόμων προγραμμάτων είναι η μη αξιοκρατική διαδικασία σχολικών διευθυντών, η συχνότητα με την οποία αποσπώνται οι εκπαιδευτικοί από τις σχολικές μονάδες, η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής. Ειδικά η μετακίνηση των εκπαιδευτικών θα πρέπει να πραγματοποιείται σε πιο ευρεία χρονικά διαστήματα διότι η κάθε σχολική μονάδα διαθέτει τα δικά της χαρακτηριστικά, όταν ο εκπαιδευτικός βρίσκεται σε μια σχολική μονάδα για κάποιο εύλογο χρονικό διάστημα κατανοεί καλύτερα τους στόχους της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας, αποκτά γνώση και εμπειρία και μπορεί να συνδράμει υπό καλύτερες προϋποθέσεις στην αποτελεσματικότητα και την

αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας που είναι και το ζητούμενο της υλοποίησης των καινοτόμων προγραμμάτων, (Αργυροπούλου, 2012).

Η ενσωμάτωση και η υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων οφείλεται σε πολύ μεγάλο ποσοστό στον ρόλο του διευθυντικού στελέχους και αυτό αναδεικνύεται και στη παρούσα εργασία. Χαρακτηριστικά όπως η συνεργατικότητα, το γνωστικό του υπόβαθρο, η μελέτη των κοινωνικών εξελίξεων, οι ιδέες του, επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό το πλαίσιο του σχολικού κλίματος, δημιουργώντας το κατάλληλο έδαφος για την προώθηση και την υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας, (Αργυροπούλου, 2012).

Ωστόσο, για να είναι πετυχημένος ο ρόλος του διευθυντικού στελέχους χρειάζεται να απομακρυνθεί ο μεγάλος γραφειοκρατικό όγκος εργασιών που του ανατίθεται και το εκπαιδευτικό σύστημα να μην εστιάζει στην αποπεράτωση εργασιών γραφειοκρατικού χαρακτήρα, (Αργυροπούλου, 2012).

Από την πλευρά του, το διευθυντικό στέλεχος και λόγω της παιδαγωγικής κατάρτισης που κατέχει χρειάζεται να παρέχει δυνατότητες ανάληψης πρωτοβουλιών στο υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό σχετικές με την ενσωμάτωση και την υλοποίηση των καινοτόμων δράσεων, δημιουργώντας το κατάλληλο αρμονικό σχολικό κλίμα, δίνοντας βαρύτητα στην επίλυση των όποιων διαφορών που προκύπτουν, κατευνάζοντας τις όποιες αντιδράσεις συναντά, πείθοντας τους εκπαιδευτικούς για την χρησιμότητα των προγραμμάτων. Οργανώνοντας επιμορφώσεις, παρέχοντας ως κίνητρο επιβραβεύσεις στους εκπαιδευτικούς που υλοποιούν καινοτόμα προγράμματα συμβάλει στην εξύψωση της αυτοπεποίθησης των εκπαιδευτικών που λόγω ανασφάλειας δεν τολμούν να υλοποιούν καινοτόμα προγράμματα. Ακόμη, οφείλει να συνεργάζεται με τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, να είναι δεκτικός σε συνεργασίες με φορείς εκτός σχολικού περιβάλλοντος, όπως είναι ο Δήμος, το Υπουργείο, και η Διοίκηση, (Αργυροπούλου, 2012).

Εξίσου σημαντικό σημείο είναι τα καινοτόμα προγράμματα να υποστηρίζονται από πλήρη θεωρητικό πλαίσιο, επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί σε πλήρη συνεργασία με τον διευθυντή αποφασίζουν για τα στάδια υλοποίησης των καινοτόμων προγραμμάτων, συγκεκριμενοποιούν τους στόχους και τους σκοπούς της υλοποίησης των προγραμμάτων, λαμβάνουν υπόψη τους τις τεχνικές και τις μεθόδους διδασκαλίας που θα χρησιμοποιηθούν και εντοπίζουν τα απαραίτητα υλικά που θα χρησιμοποιήσουν. Η επιτυχία της όλης προσπάθειας με την αλληλουχία των προαναφερόμενων βημάτων είναι δεδομένη και ο διευθυντής θα κληθεί να αξιολογεί την διαδικασία και να εντοπίζει τα προβλήματα που δημιουργούνται, τις ελλείψεις που παρουσιάζονται και να μεριμνά για την αποκατάστασή τους, (Γιαννακάκη, 2005).

Από την πλευρά του, το Υπουργείο Παιδείας χρειάζεται να προβεί σε ενέργειες που θα επιτρέψουν σε καλύτερες συνθήκες να ενταχθούν τα καινοτόμα προγράμματα στον εκπαιδευτικό τομέα. Η διοργάνωση επιμορφωτικών δράσεων με κεντρικό θέμα την εισαγωγή και την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων και που θα απευθύνονται στους εκπαιδευτικούς και στα διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων. Έτσι το σύνολο των εκπαιδευτικών θα αποκτήσουν το γνωστικό υπόβαθρο που θα επιλύσει τις όποιες απορίες τους και αμφιβολίες τους και θα τονωθεί η αυτοπεποίθησή τους. Επίσης, υποχρέωση του Υπουργείου είναι η διοργάνωση επιμορφωτικών δράσεων με κεντρικό θέμα την ηγεσία που θα απευθύνεται στα διευθυντικά στελέχη τα οποία θα μπορούν να κατανοήσουν τον πολυποίκιλο ρόλο τους, να αποκτήσουν τις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένα σημερινό διευθυντικό στέλεχος ώστε να είναι σε θέση να συνεργάζεται, να διαχειρίζεται συγκρούσεις και διαφωνίες, να μεταπείθει τους εκπαιδευτικούς που έχουν αρνητικές τοποθετήσεις, να συμβάλει στην διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, να δημιουργεί τις προϋποθέσεις της εισαγωγής και της υλοποίησης καινοτόμων προγραμμάτων. Επιπρόσθετα, το Υπουργείο χρειάζεται να αποσυμφορήσει τα διευθυντικά στελέχη από τον όγκο των γραφειοκρατικών υποθέσεων ώστε να διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο να προσεγγίζουν θετικά την υιοθέτηση των καινοτόμων προγραμμάτων και να απαλλαγούν από την νοοτροπία που διαθέτουν για τον εαυτό τους ότι είναι διεκπεραιωτές υποθέσεων γραφειοκρατικού τύπου. Ακόμη το Υπουργείο οφείλει να επιλέγει τα στελέχη του με αντικειμενικό τρόπο και όχι δια μέσω πελατειακών σχέσεων, χρειάζεται επομένως για την αξιολόγηση τους σε θέσεις διευθυντικές να λαμβάνει υπόψη την εμπειρία τους, τις γνώσεις τους, την κατάρτιση τους και φυσικά τα ποιοτικά στοιχεία του χαρακτήρα τους. Τέλος, το Υπουργείο, οφείλει να βρίσκει τρόπους να διαχύει τις καινοτόμες δράσεις στο σύνολο των σχολικών μονάδων για να συνειδητοποιηθεί η αναγκαιότητα της ύπαρξής τους ειδικά σε περιόδους με κοινωνικό – οικονομικές αλλαγές τις οποίες το σχολείο οφείλει να ακολουθεί και να προσαρμόζεται για να είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό, (Γιαννακάκη, 2005).

Τελικά, η ενσωμάτωση και η υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων για να είναι εφικτή η εφαρμογή τους προϋποθέτει τη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος, επίσης, καταλυτικός παράγοντας για την εισαγωγή και την υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων είναι το διευθυντικό στέλεχος της σχολικής μονάδας το οποίο όταν διαθέτει τα χαρακτηριστικά του διευθυντή – ηγέτη συμβάλει τα μέγιστα στην πραγματοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων με απώτερο σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του σχολείου, επιπλέον, πολύ σημαντικός παράγοντας για την εισαγωγή και την υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων είναι οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι είναι σε θέση να συμβάλουν σε μεγάλο μέρος στην πραγματοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων εφόσον όμως πριν έχουν λάβει την απαραίτητη κατάρτιση και επιμόρφωση, (Γιαννακάκη, 2005).

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νιτσόπουλος, Β., & Χαλκιώτης, Δ., (1999). Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Τόμος Α\ Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική. Πάτρα: ΕΑΠ.

Αθανασούλα -Ρέππα, Α. (2008). Λήψη Αποφάσεων στο χώρο της Εκπαίδευσης. Στο Α.,Αθανασούλα -Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Μ., Κουτούζης , Γ., Μαυρογιώργος, & Χαλκιδιώτης ,Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων : Εκπαιδευτική Διοίκηση και πολιτική . Τόμος Α. Πάτρα ΕΑΠ.

Αλαχιώτης, Σ. (2002). Η Ευέλικτη Ζώνη του σχολείου. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 6, 5-13

Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου. Π. (1994). Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Αθήνα: Νέα Σύνορα.

Αργυροπούλου, Ε. (2012). Η Οικονομική Διαχείριση της Σχολικής Μονάδας και ο ρόλος του Διευθυντή. Στο: Μ. Νικολαΐδου (Επιμ.), Εκπαιδευτική ηγεσία. Ε, και; Χαρτογραφώντας το Πεδίο της Ηγεσίας στην Εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην Έρευνα και στην Πρακτική (σελ.243-244). Αθήνα: Ίων.

Γιαννακάκη , Μ.Σ., (2005), Η εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα. Στο Α. Καψάλης, Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων (σσ. 243-276). Θεσ/νίκη: Εκδόσεις Γιαν/μίου Μακεδονίας.

Γιαννακάκη Μ.Σ.,(2002), Διοικητική Αποκέντρωση και Εφαρμογή της Καινοτομίας στη Σχολική Μονάδα, Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα, τόμος Β, Ατραπός, Παιδαγωγική Εταιρεία Ελλάδος, Αθήνα.

Δακοπούλου, Α.,(2008), Εκπαιδευτική Αλλαγή-Μεταρρύθμιση-Καινοτομία, στο Αθανασούλα-Ρέππα Α., Δακοπούλου Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Χαλκιώτης Δ. (επιμ.), Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, τόμος Α, Πάτρα.

Δαράκη, Ε. (2007). Εκπαιδευτική ηγεσία και φύλο. Αθήνα: Επίκεντρο

Θεοφιλίδης Χ., (2002), Σχολική Ηγεσία και Διοίκηση: Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία. Γρηγόρης.

Ιορδανίδης, Γ. (2006). Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής. Στο: Γ. Μπαγάκης (Επιμ.), *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*, Αθήνα: Μεταίχμιο.

Καμπουρίδης, Γ., (2002), Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων, Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Κατσαρός Ι.,(2008), Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, ΥΠΕΠΘ-ΠΙ, Αθήνα.

- Κατσαρού, Ε. & Δεδούλη, Μ. (2008). *Επιμόρφωση & Αξιολόγηση στο χώρο της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Καψάλης, Α & Νημά, Ε. (2002). Σύγχρονη Διδακτική. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Κέντρο Μελετών και Τεκμηρίωσης της Ο.Λ.Μ.Ε. (ΚΕ.ΜΕ.ΤΕ., (1998). *Αγωγή και Προαγωγή της Υγείας στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*. ΚΕ.ΜΕ.ΤΕ., Μελέτες-Έρευνες, 1, 157- 187.
- Κούτρα, Κ. & Βουκάνου, Μ. (2005). Η ευρωπαϊκή διάσταση στην Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών. *Τα Εκπαιδευτικά*, 75/76, 114-123.
- Κυριακίδης, Ι. (2004). Ολιστικό Μοντέλο αξιολόγησης καινοτομιών με βάση την έρευνα για τον αποτελεσματικό εκπαιδευτικό, *Πρακτικά VII Συνεδρίου Παιδαγωγικής εταιρείας Κύπρου*, Λευκωσία.
- Κυριακώδη, Δ., & Τζιμογιάννης Α. (2015). Οι εκπαιδευτικές καινοτομίες στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: Μελέτη των βραβευμένων έργων της δράσης “Θεσμός Αριστείας και Ανάδειξη Καλών Πρακτικών”. *Θέματα Επιστημών και Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση*, 8(3), 123-151.
- Ματσαγγούρας, Η. (2002). Ευέλικτη Ζώνη Διαθεματικών Προσεγγίσεων: Μια εκπαιδευτική καινοτομία που αλλάζει το σχολείο. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 6, 15-30
- Μαυρογιώργος, Γ., (2008), Εκπαίδευση και χρόνος: Μορφές κατανόησης, κατανομής, διευθέτησης και αξιοποίησης του χρόνου στην εκπαίδευση στο Αθανασούλα-Ρέππα Α., Δακοπούλου Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Χαλκιώτης Δ. (επιμ.), Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, τόμος Α, Πάτρα.
- Μαυροσκούφης, Δ. (2002) . Η εισαγωγή και η υποδοχή των καινοτομιών στα σχολεία: θεωρητικό πλαίσιο και πρακτικά προβλήματα. *Νέα Παιδεία*, (103), 16-23, 18-19.
- Μπελαδάκης, Μ. (2007). Προβλήματα λειτουργίας και αποτελεσματικότητας εκπαιδευτικών οργανισμών και τρόποι αντιμετώπισής τους. Μελέτη περίπτωσης: Τα ολιγοθέσια δημοτικά σχολεία. *Παιδαγωγικό βήμα Αιγαίου*, (65), 24-31.
- Μπελαδάκης, Μ. (2010). Η συμβολή των ηγετών-στελεχών της εκπαίδευσης στην επιτυχή εφαρμογή των εκπαιδευτικών καινοτομιών. *Διοικητική ενημέρωση*, (53).
- Μποντίλας, Λ., (2011), Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην υιοθέτηση αλλαγών, Καθηγητής Πληροφορικής, Υπεύθυνος του ΚΕ.ΠΛΗ.ΝΕ.Τ. Τρικάλων, Τρίκαλα.
- Μπουρουντάς, Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ., (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μπρίνια Β., (2008), Μάνατζμεντ και συναισθηματική νοημοσύνη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική Ηγεσία-Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή (1η Έκδ.). Αθήνα: Μεταίχμιο.

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

Παπαγεωργάκης, Π., (2005), Απόψεις της τοπικής κοινωνίας για τη διάχυση της Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης και το ρόλο του διευθυντή του σχολείου, Πρακτικά 1<sup>ου</sup> Συνεδρίου σχολικών προγραμμάτων Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, τόμος περιλήψεων, σελ.562-571.

Παπακωνσταντίνου, Γ., (2008), Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή, ΥΠΕΠΘ, Θεσσαλονίκη.

Πετρίδου, Ε., (2000), «Πρόταση μιας πρότυπης διαδικασίας προγραμματισμού του έργου της σχολικής μονάδας» στον τόμο: "Ο Προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα", επιμέλεια: Ζωή Παπαναούμ. Πειραματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης (ΣΕΠΕ): "Σχεδιασμός των δράσεων της σχολικής μονάδας. Βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου", Παιδαγωγικό Ινστιτούτο- Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. σελ. 49-58.

Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χρ. (2007). Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Εκδοτικός οίκος: Αδελφών Κυριακίδη.

Ράπτης, Ν. (2006). Η διαχείριση της καινοτομίας από τη σχολική ηγεσία. Αθήνα: ΙΠΕΠ-ΔΟΕ.

Σαϊτής, Χ. (2000). Η Λειτουργία του Σχολείου μέσα από τις Αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, Εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα.

Σαϊτής, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο* (2η έκδοση). Αθήνα: Έκδοση του συγγραφέα. Σαϊτής, Χ.Α., (2005). Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Αυτοέκδοση, Αθήνα. Σαϊτής, Χ., (2008), Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο, ΥΠΕΠΘ, Αθήνα.

Τερζής, Ν. (2010). Εκπαιδευτική πολιτική και εκπαιδευτική μεταρρύθμιση: ιστορικοκοινωνιολογικό πλαίσιο και μελέτες περίπτωσης, Αθήνα.



Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement. Leading or Misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24.

Hargreaves, A. (2005). Inclusive and exclusive educational change: emotional responses of teachers and implications for leadership. *School Leadership & Management*, 24(2), 287-309.

Heck, R.H. & Hallinger, P. (2009). Assessing the Contribution of Distributed Leadership to School Improvement and Growth in Math Achievement. *American Educational Research Journal*, 46(3), 659-689.

Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2005). *Educational Administration. Theory, Research, and Practice*. (Seventh Edition) New York: McGraw-Hill.

Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies, *The Essentials of School Leadership*, London: Paul Chapman Publishing and Corwin Press.

MacNeil, N., Cavanagh, R., Silox, S. (2003). Beyond Instructional Leadership: Towards Pedagogic Leadership. Paper submitted for presentation at the 2003 annual Conference for the Australian Association for Research in Education: Auckland.

Mai, R. (2004). Leadership for School Improvement: Cues from Organizational Learning and Renewal Efforts. *The Educational Forum*, 68, 211-221.

Perrin, B. (2002). How to-and How Not to-Evaluate Innovation. *Evaluation*, 8 (1), 13-28.

Riley, K. (2000). Leadership, learning and systemic reform, *The Journal of Educational Change*, 1, (1), 29-55.

Sergiovanni, Th. (2001), *Leadership, What s in it for schools?*, " London: Routledge and Falmer.

# Παράρτημα

## Ερωτηματολόγιο

### Δημογραφικά Στοιχεία

#### Φύλο

Ανδρας  Γυναίκα

#### Ηλικία

25-35

36-45

46-55

56-65

#### Σπουδές

ΑΕΙ

ΤΕΙ

Άλλο:

#### Ξένες Γλώσσες

ΝΑΙ

ΟΧΙ

#### Γνώση χειρισμού Η/Υ

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Χρόνια Εργασιακής εμπειρίας

**A. Στάση του σχολείου σχετικά με την καινοτομία, απαντήστε από το 1-5, όπου το:**

1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Πολύ, 4=Σε ικανοποιητικό βαθμό, 5=Στο μέγιστο βαθμό

1. Ποιος είναι ο βαθμός διάθεσης για εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων στη σχολική μονάδα που υπηρετείτε;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Σε ποιο βαθμό οι διδάσκοντες αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες σχετικά με τα καινοτόμα προγράμματα;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Ποια είναι η θέση του διευθυντή σχετικά με τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών για ανάληψη καινοτόμων προγραμμάτων;

(1= Πολύ αρνητική, 2= Αρνητική, 3= Ουδέτερη, 4= Θετική, 5= Πολύ θετική)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι πιο κατάλληλοι στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων;

A. Οι εκπαιδευτικοί με μικρή εμπειρία B. Οι εκπαιδευτικοί με μεγάλη εμπειρία  
Γ. Άλλοι

5. Στη σχολική σας μονάδα υλοποιείτε καινοτόμες δράσεις; Αν ναι, ποιες; (περιγραμματατικά).

6. Σε περίπτωση αποτυχίας του καινοτόμου προγράμματος, ποια είναι η επόμενη ενέργεια σας; (συνοπτικά).

**B. Σχολικό κλίμα**

Απαντήστε σύντομα στις παρακάτω ερωτήσεις.

1. Πώς προσδιορίζετε το κλίμα στη σχολική σας μονάδα;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 = Κακό, 2 = Αδιάφορο κλίμα, 3 = Κλίμα με εντάσεις, 4 = Καλό, 5 = Πολύ καλό

2. Πώς προσδιορίζετε τις σχέσεις μεταξύ των διδασκόντων;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 = Πολύ άσχημες, 2 = Άσχημες, 3 = Μέτριες, 4 = Καλές, 5 = Πολύ καλές

3. Πώς προσδιορίζετε τις σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 = Πολύ άσχημες, 2 = Άσχημες, 3 = Μέτριες, 4 = Καλές, 5 = Πολύ καλές

4. Πώς προσδιορίζετε τις σχέσεις μεταξύ των μαθητών;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 = Πολύ άσχημες, 2 = Άσχημες, 3 = Μέτριες, 4 = Καλές, 5 = Πολύ καλές

5. Ποιες πιστεύετε ότι πρέπει να είναι οι σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=Υποστηρικτικές, 2=Καθοδηγητικές, 3=Αδιαφορες, 4=Ισότητες,  
5=Διαμεσολαβητικές

6. Ποιες πιστεύετε πως πρέπει να είναι οι σχέσεις μεταξύ διευθυντή και μαθητών;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=Υποστηρικτικές, 2=Καθοδηγητικές, 3=Καμία απάντηση, 4=Επιβλητικές,  
5=Διαμεσολαβητικές

7. Οι εκπαιδευτικοί πιστεύετε ότι συνδράμουν στο σχολικό κλίμα; Αν ναι, με ποιον τρόπο;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=Υπευθυνότητα, 2=Με την καινοτομία, 3=Με την συμπεριφορά τους γενικά, 4=με την συμπεριφορά τους στους μαθητές, 5=Με την διατήρηση ηρεμίας

8. Πώς πιστεύετε ότι οι μαθητές επηρεάζουν το σχολικό κλίμα;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=Υπευθυνότητα, 2=Με την καινοτομία, 3=Καμία απάντηση, 4=με την συμπεριφορά τους στους μαθητές, 5=Με την συμπεριφορά τους γενικά

9. Ο διευθυντής, πώς συμβάλει στη διαμόρφωση του κλίματος στη σχολική μονάδα;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1=Διαμεσολαβητικός, 2=Εμπνευστής, 3=Καινοτόμος, 4=Οργανωτικός 5=Παρέχει πρωτοβουλίες στους εκπαιδευτικούς.

### Γ. Εισαγωγή και υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων

Απαντήστε από το 1-5, όπου το: 1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Πολύ, 4= Σε ικανοποιητικό βαθμό, 5= Στο μέγιστο βαθμό

1. Σε ποιο βαθμό το σχολείο σας δίνει την δυνατότητα να εμπλακεί ο εκπαιδευτικός στην προώθηση καινοτόμων προγραμμάτων;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί που υλοποιούν καινοτόμα προγράμματα επηρεάζουν τις στάσεις των υπολοίπων συναδέλφων τους;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Σε ποιο βαθμό η σχολική μονάδα δίνει δυνατότητες ανάληψης πρωτοβουλιών;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Σε ποιο βαθμό στηρίζεται η διεύθυνση του σχολείου όταν υλοποιεί ή αναλαμβάνει καινοτόμες δράσεις;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Σε ποιο βαθμό η καινοτομία που πρόκειται να υλοποιηθεί στη σχολική σας μονάδα πλαισιώνεται από θεωρητικό υπόβαθρο;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### **Δ. Λήψη αποφάσεων**

Απαντήστε από το 1-5, όπου το:

1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Πολύ, 4= Σε ικανοποιητικό βαθμό, 5= Στο μέγιστο βαθμό

1. Με ποιο τρόπο λαμβάνονται αποφάσεις στο σχολείο σας;  
(συνοπτικά)

2. Σε ποιο βαθμό ο σύλλογος διδασκόντων συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Σε ποιο βαθμό ο διευθυντής ελέγχει την υλοποίηση ενός καινοτόμου προγράμματος;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί στην ανάληψη της απόφασης για την υλοποίηση ενός καινοτόμου προγράμματος;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### **Ε. Ηγεσία**

Απαντήστε από το 1-5, όπου το 1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Πολύ, 4= Σε ικανοποιητικό βαθμό, 5= Στο μέγιστο βαθμό

1. Θεωρείτε ότι ο ρόλος του διευθυντή χρειάζεται να περιορίζεται σε γραφειοκρατικές υποθέσεις;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Θεωρείτε ότι προτείνεται η εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων από τον διευθυντή;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Θεωρείτε ότι η πειθώ του διευθυντή συμβάλει στην αλλαγή στάσης από εκπαιδευτικούς που δεν συμμετέχουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Θεωρείτε ότι διευθυντής χρειάζεται να συνεργάζεται με τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Θεωρείτε ότι ο διευθυντής χρειάζεται να συνεργάζεται με άλλους φορείς;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---