

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Επιχειρηματικές καινοτομίες και οργανωσιακή
συμπεριφορά
στον χώρο της εκπαίδευσης

ΑΛΕΒΙΖΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς
ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Πειραιάς, Οκτώβριος 2021

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN ECONOMICS IN EDUCATION
AND MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS

Business innovations and organizational behavior in
the field of education

By ALEVIZOU PANAGIOTA

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of Educational Units

Piraeus, Greece, October 2021

Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Οφείλω να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου προς όλους τους καθηγητές του προγράμματος, των οποίων η συμβολή ήταν καθοριστική ως προς την κατάκτηση των γνωστικών αντικειμένων και την ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Ιδιαίτερα θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να δώσω στον καθηγητή και επιβλέποντα της παρούσας εργασίας, κ. Ευάγγελο Σαμπράκο, για τη συμβουλευτική καθοδήγησή του.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη συνεχή υποστήριξη σε κάθε βήμα της ζωής μου, καθώς και τη στενή μου φίλη, Μυρτώ Κωνσταντάρα για τις χρήσιμες συμβουλές της.

Επιχειρηματικές καινοτομίες και οργανωσιακή συμπεριφορά στον χώρο της εκπαίδευσης

Λέξεις κλειδιά: εκπαιδευτική διοίκηση, εκπαιδευτική ηγεσία, καινοτομία, επαγγελματική ικανοποίηση, οργανωτική δέσμευση

Περίληψη

Το πλαίσιο της οργάνωσης και λειτουργίας των σύγχρονων εκπαιδευτικών μονάδων καθορίζεται από τις αρχές της διοικητικής επιστήμης. Τα σχολεία υπό το πρίσμα της επιχειρησιακής έρευνας αποτελούν οργανισμούς των οποίων η λειτουργία διέπεται από τους όρους του μάνατζμεντ των επιχειρήσεων. Ωστόσο, τα σχολεία ως οργανισμοί διακρίνονται για τη διττή φύση τους, την παιδαγωγική και τη διοικητική. Η διαμόρφωση της εκπαιδευτικής στρατηγικής στοχεύει να συγκεράσει και τις δύο αυτές λειτουργίες ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τόσο στο εκπαιδευτικό όσο και στο διοικητικό περιβάλλον των σχολείων. Οι πιέσεις που ασκούνται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς από τις μεταβαλλόμενες κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές συνθήκες αλλά και τις επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις καθιστούν αναγκαία την ευελιξία τους και την προσαρμογή τους σε κάθε αλλαγή ώστε να είναι βιώσιμοι. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να αναδείξει τη σημασία της ενσωμάτωσης της καινοτομίας και πρωτίστως της επιχειρηματικής καινοτομίας καθώς και της σημασίας της οργανωσιακής κουλτούρας στην εισαγωγή της καινοτομίας στον εκπαιδευτικό χώρο, ως βασικές προϋποθέσεις της εύρυθμης λειτουργίας και της βιωσιμότητας του σύγχρονου σχολείου.

Business innovations and organizational behavior in the field of education

Key words: educational administration, educational leadership, innovation, job satisfaction, organizational commitment

Abstract

The framework of the organization and operation of modern educational units is determined by the principles of administrative science. Schools in the light of business research are organizations whose operation is governed by the terms of business management. However, schools as organizations are distinguished for their dual nature, pedagogical and administrative. The formulation of the educational strategy aims to combine both of these functions in order to achieve the goals in both the educational and the administrative environment of the schools. The pressures exerted on educational organizations by changing social, economic, political conditions as well as scientific and technological developments make it necessary for them to be flexible and adapt to any change in order to be sustainable. This paper attempts to highlight the importance of integrating innovation and mostly business innovation as well as the importance of the organizational culture in integrating the innovation in the educational sector, as basic conditions for the smooth operation and sustainability of the modern school.

Περιεχόμενα

Περίληψη	iv
Abstract	v
Κατάλογος πινάκων	vi
Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	4
Εκπαιδευτική διοίκηση και εκπαιδευτική ηγεσία.....	4
1.1 Εισαγωγή.....	4
1.2 Η σύγχρονη εκπαιδευτική διοίκηση.....	4
1.3 Εκπαιδευτική ηγεσία και οργανωσιακή κουλτούρα	7
1.4 Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση ..	12
1.5 Ανακεφαλαίωση	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	17
Επιχειρηματικές καινοτομίες στον χώρο της εκπαίδευσης	17
2.1 Εισαγωγή	17
2.2 Η καινοτομία ως παράγοντας βιωσιμότητας του σύγχρονου σχολείου	17
2.3 Επιχειρηματική καινοτομία στην εκπαίδευση και εκπαιδευτικοί επιχειρηματίες.....	22
2.3.1 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη της επιχειρηματικής εκπαίδευσης	27
2.4 Εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις στο καινοτόμο σχολείο.....	30
2.5 Στάσεις της εκπαιδευτικής κοινότητας για την επιχειρηματική καινοτομία	32
2.6 Ανακεφαλαίωση	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	38

Διοίκηση ανθρώπινων πόρων των εκπαιδευτικών μονάδων και οργανωσιακή κουλτούρα.....	38
3.1 Εισαγωγή	38
3.2 Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των εκπαιδευτικών μονάδων: επιμόρφωση και αξιολόγηση	38
3.3 Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής καινοτομίας.....	42
3.4 Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής καινοτομίας.....	44
3.5 Ανακεφαλαίωση	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	47
Συμπεράσματα-Συζήτηση.....	47
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	52

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 2.1 Όροι-κλειδιά στη σημασία της επιχειρηματικής εκπαίδευσης.....	22
Πίνακας 2.2 Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για την καινοτομία στον εκπαιδευτικό οργανισμό.....	32

Εισαγωγή

Οι οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και πολιτισμικές εξελίξεις των τελευταίων ετών έχουν δημιουργήσει μια καθολική ρευστότητα που επηρεάζει τις συνθήκες ζωής και δράσης των ανθρώπων σε παγκόσμια κλίμακα. Η παγκοσμιοποίηση, οι ενιαίες αγορές, η κινητικότητα ατόμων, αγαθών και υπηρεσιών, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας ωθούν στον μετασχηματισμό των οικονομιών και των κοινωνιών των εθνικών κρατών. Οι θεσμοί που συγκροτούν την κοινωνία μετασχηματίζονται ως αναγκαία συνθήκη προσαρμογής στις εξελίξεις αυτές. Στο πλαίσιο αυτό ο εκπαιδευτικός θεσμός υπόκειται σε αντίστοιχο μετασχηματισμό, καθώς η εκπαίδευση αποτελεί τον πυλώνα της κοινωνικής συγκρότησης και της οικονομικής βιωσιμότητας προετοιμάζοντας τους αυριανούς πολίτες που θα ενσωματωθούν και θα δραστηριοποιηθούν στο νέο περιβάλλον.

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί σήμερα επιδιώκουν να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους υπηρετώντας επαρκώς τον παιδαγωγικό και κοινωνικό τους ρόλο. Η εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία, σύμφωνα με τις αρχές της διοικητικής επιστήμης, επιφορτίζεται με την εξεύρεση και υλοποίηση των κατάλληλων μεθόδων και πρακτικών που θα οδηγήσουν στη βελτιστοποίηση της παιδαγωγικής διαδικασίας και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί με την αποτελεσματική διαχείριση όλων των εκπαιδευτικών και διοικητικών ζητημάτων που αναφέρονται στο περιβάλλον των εκπαιδευτικών μονάδων, αλλά πρωτίστως με τη θετική επιρροή και υποκίνηση του εκπαιδευτικού δυναμικού για την απρόσκοπτη εφαρμογή κάθε καινοτομίας, αλλαγής, μεταρρύθμισης. Σημαντικός είναι ο ρόλος του εκπαιδευτικού μετασχηματιστικού ηγέτη που θα εμπνεύσει στην εκπαιδευτική κοινότητα το όραμα του νέου σχολείου.

Η προσαρμογή του εκπαιδευτικού θεσμού στις μεταβολές της σύγχρονης κοινωνίας προϋποθέτει την εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων σε παιδαγωγικό και διοικητικό επίπεδο των εκπαιδευτικών οργανισμών. Η καλλιέργεια της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί ουσιώδη παράγοντα στην αποδοχή και επιτυχημένη υλοποίηση της καινοτομίας και έναν από τους κεντρικούς στόχους της εκπαιδευτικής ηγεσίας που επιδιώκει τη βιωσιμότητα των εκπαιδευτικών μονάδων. Οι στόχοι αυτοί είναι άμεσα εξαρτώμενοι από την ανάπτυξη του ρόλου του εκπαιδευτικού ηγέτη και τους επαγγέλματος των εκπαιδευτικών .

Ανάμεσα στις καινοτόμες πρακτικές που προωθούνται στον εκπαιδευτικό χώρο, είναι η επιχειρηματική καινοτομία, η οποία θεωρείται σήμερα ως ένα χαρακτηριστικό του δημόσιου όπως και του ιδιωτικού σχολείου. Στο δημόσιο σχολείο αποτελεί μια κρίσιμη επιλογή καθώς οι σχολικοί ηγέτες έχουν να διαχειριστούν εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις στο πλαίσιο των αυξανόμενων κοινωνικών απαιτήσεων, που οφείλονται εν μέρει στην ποικιλομορφία των σύγχρονων κοινωνιών αλλά και στις οικονομικοκοινωνικές ανακατατάξεις και τις τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν ποικίλες προκλήσεις, όπως τη δικτύωση μέσω των ΤΠΕ, τη σύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά, την εξεύρεση πόρων, και για αυτό οφείλουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες ώστε να οικοδομήσουν μια νέα σχολική κουλτούρα και δομή με σκοπό τη βελτίωση των συνθηκών στο σχολείο και τον μετασχηματισμό του σχολικού περιβάλλοντος.

Η ενσωμάτωση της εκπαιδευτικής καινοτομίας με στόχο την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση στηρίζεται στο εκπαιδευτικό δυναμικό ως φορέα υλοποίησης των αλλαγών. Κύριο μέλημα της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας είναι η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, η οποία πρέπει να επικεντρωθεί στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και ικανοποίηση ώστε να γίνουν αρωγοί σε κάθε ανανεωτική προσπάθεια. Η υποκίνηση των εκπαιδευτικών θεωρείται μείζονος σημασίας για τον μετασχηματισμό του εκπαιδευτικού θεσμού, καθώς η προσδοκία είναι ότι αυτή θα οδηγήσει στη δέσμευση με τους οργανωτικούς στόχους και επομένως θα διαμορφώσει την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα συνεργασίας και συμμετοχής στη διαδικασία της εκπαιδευτικής αλλαγής και μεταρρύθμισης. Υπό αυτό το πρίσμα, η διοίκηση του εκπαιδευτικού δυναμικού επικεντρώνεται στην επιμόρφωση και αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων των εκπαιδευτικών μονάδων ως βασικές προϋποθέσεις αύξησης της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας.

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την εισαγωγή της εκπαιδευτικής καινοτομίας και ειδικότερα της επιχειρηματικής καινοτομίας στον χώρο της εκπαίδευσης ως παράγοντα βιωσιμότητας των σύγχρονων εκπαιδευτικών μονάδων και τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας στην εκπαιδευτική κοινότητα ως παράγοντα επιτυχημένης εφαρμογής της καινοτομίας. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον ρόλο της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας στη λειτουργία και καθοδήγηση των εκπαιδευτικών μονάδων, με ειδικότερη αναφορά στον ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η σημασία της καινοτομίας και ειδικότερα της επιχειρηματικής καινοτομίας, ενώ επίσης γίνεται αναφορά στα

χαρακτηριστικά του ηγέτη της επιχειρηματικής εκπαίδευσης, στις μεταρρυθμίσεις που προωθούνται μέσω της καινοτομίας στον εκπαιδευτικό τομέα και στις στάσεις της εκπαιδευτικής κοινότητας απέναντι στην καινοτομία. Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στις μεθόδους διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού των εκπαιδευτικών μονάδων με σκοπό την επαγγελματική ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών ως παράγοντες επιτυχημένης ενσωμάτωσης της καινοτομίας. Η εργασία ολοκληρώνεται με συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εκπαιδευτική διοίκηση και εκπαιδευτική ηγεσία

1.1 Εισαγωγή

Η εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία είναι δύο έννοιες σχετικές μεταξύ τους καθώς αφορούν την οργάνωση και την καθοδήγηση των σχολικών μονάδων με γνώμονα την εκπαιδευτική πολιτική που καθορίζεται από το Υπουργείο Παιδείας. Η διοίκηση αποτελεί τη συστηματική διαδικασία συντονισμού των διαθέσιμων ανθρώπινων και υλικών πόρων ενός οργανισμού με απώτερο σκοπό την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Όσον αφορά στο εκπαιδευτικό σύστημα, η διαδικασία αυτή ονομάζεται εκπαιδευτική ή σχολική διοίκηση στο πλαίσιο της οποίας επιδιώκεται η παροχή της βέλτιστης διδασκαλίας και μάθησης σε κάθε εκπαιδευτική μονάδα. Η έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας σχετίζεται κυρίως με το όραμα του οργανισμού και στοχεύει στην επίτευξή του μέσα από την εισαγωγή της καινοτομίας με τον πλέον επωφελή τρόπο για όλη την εκπαιδευτική κοινότητα.

1.2 Η σύγχρονη εκπαιδευτική διοίκηση

Η εκπαιδευτική διοίκηση ως επιστημονικός κλάδος αναπτύχθηκε από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα. Η περίοδος από τις αρχές του 1950 έως τα μέσα της δεκαετίας του 1970 ήταν μια εποχή παραγωγής πλούσιου θεωρητικού και εμπειρικού υλικού της εκπαιδευτικής διοίκησης ώστε να γίνεται λόγος για το «Θεωρητικό Κίνημα της Εκπαιδευτικής Διοίκησης». Η ανάπτυξη αυτού του θεωρητικού υπόβαθρου ανέδειξε τα σχολεία ως κοινωνικούς οργανισμούς, όπου οι νέοι αντλούν αξίες, δεξιότητες και συμπεριφορές για τη μετέπειτα ζωή τους. Οι κοινωνικοί οργανισμοί είναι ανθρώπινες κατασκευές σχεδιασμένες να επιτυγχάνουν κοινούς στόχους. Η επιτυχημένη λειτουργία του κοινωνικού συστήματος του σχολείου στηρίζεται στην αλληλεπίδραση του εσωτερικού με το εξωτερικό περιβάλλον, τις πολιτικές, οικονομικές, πολιτισμικές και τεχνολογικές συνθήκες, σε ένα συγκεκριμένο αξιακό πλαίσιο. Πέρα από τον κοινωνικό του ρόλο, το σχολείο είναι ένας γραφειοκρατικός μηχανισμός με τα χαρακτηριστικά της ιεραρχίας της εξουσίας, με κανόνες και διαδικασίες. Ωστόσο, η κοινωνική αποστολή του σχολείου δεν μπορεί να υπηρετηθεί επαρκώς μέσα σε ένα αυστηρό γραφειοκρατικό πλαίσιο,

καθώς πρόκειται για έναν θεσμό δυναμικό που μεταβάλλεται από κοινού με τις οποιοσδήποτε κοινωνικές μεταβολές (Amadi-Eric, 2008).

Οι αρχικές θεωρητικές προσεγγίσεις της εκπαιδευτικής διοίκησης αναπτύχθηκαν περαιτέρω τα επόμενα χρόνια, καθώς το επιστημονικό ενδιαφέρον παρέμεινε αμείωτο προσφέροντας όλο και περισσότερο εμπλουτισμένο υλικό αναφορικά με τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων. Οι τελευταίες, αν και βρίσκονται στη βάση της εκπαιδευτικής ιεραρχικής δομής, όμως κατέχουν κεντρικό ρόλο ως φορείς υλοποίησης της εκπαιδευτικής πολιτικής. Οι Μπρίνια κ.ά. (2015) επισημαίνουν ότι το σχολείο αποτελεί τον βασικό πυρήνα του εκπαιδευτικού συστήματος και στο πλαίσιο του κοινωνικού και παιδαγωγικού του ρόλου εφαρμόζει τις προαποφασισμένες από την ηγεσία πολιτικές. Για να επιτύχει αυτόν το στόχο χρειάζεται μια αποτελεσματική διοίκηση που αναλαμβάνει την ευθύνη της καθοδήγησης και ενδυνάμωσης του εκπαιδευτικού δυναμικού, υιοθετεί καινοτόμες πρακτικές, στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Τον πολυσύνθετο αυτό ρόλο αναλαμβάνει ο μάνατζερ ή όπως συνηθίζεται να ονομάζεται, όσον αφορά στις εκπαιδευτικές μονάδες, ο διευθυντής του σχολείου. Ο ρόλος του διευθυντή είναι ζωτικός, καθώς είναι ο κύριος ρυθμιστής της λειτουργίας του σχολείου σε παιδαγωγικό και διοικητικό επίπεδο. Ο Σαΐτης (1992) υποστηρίζει ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής επηρεάζει θετικά την εκπαιδευτική-μαθησιακή διαδικασία, εμπνέει τους εκπαιδευτικούς, συντονίζει όλες τις δράσεις, προωθεί τη συνεργασία. Επομένως, συγκεντρώνει γνώρισμα που χαρακτηρίζουν έναν πραγματικό ηγέτη. Παράλληλα, ο Πασιαρδής (2004) εστιάζει στον διοικητικό ρόλο του διευθυντή τονίζοντας τις γνώσεις και την εμπειρία που πρέπει να διαθέτει για τις γραφειοκρατικές διαδικασίες του σχολείου ώστε να διευκολύνει την εύρυθμη λειτουργία του. Ο διευθυντής ενημερώνεται για τις εξελίξεις της εκπαιδευτικής πολιτικής που καθορίζονται από το Υπουργείο Παιδείας, τις γνωστοποιεί στην εκπαιδευτική κοινότητα και φροντίζει για την ορθή εφαρμογή αυτής της πολιτικής. Ο ρόλος αυτός του διευθυντή προσδιορίζει κυρίως τις διοικητικές του αρμοδιότητες και προσιδιάζει στον τύπο του αυστηρού διευθυντή που ακολουθεί πιστά την κεντρική πολιτική.

Οι όροι εκπαιδευτική διοίκηση και εκπαιδευτική ηγεσία χρησιμοποιούνται συχνά ως ενιαίοι, αν και δεν είναι ταυτόσημοι. Αυτό συμβαίνει διότι σύμφωνα με τις σύγχρονες προσεγγίσεις της διοικητικής επιστήμης η επιτυχημένη λειτουργία των εκπαιδευτικών

μονάδων σήμερα βασίζεται στη διοίκηση από διευθυντές που συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά τόσο του μάνατζερ όσο και του ηγέτη. Ωστόσο, οι έννοιες είναι αλληλεπικαλυπτόμενες, καθώς και οι δύο στοχεύουν στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Η διοίκηση την επιδιώκει μέσω της ορθής διαχείρισης όλων των ζητημάτων που αφορούν είτε στο εκπαιδευτικό είτε στο διοικητικό έργο, ενώ η ηγεσία επιδιώκει την αποτελεσματικότητα μέσω της υιοθέτησης αλλαγών που γίνονται αποδεκτές χάρη στη θετική επιρροή και υποκίνηση (Ντιγκμπασάνης, 2011).

Ως προς τις μεθόδους της εκπαιδευτικής διοίκησης έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις. Σύμφωνα με τη συστημική προσέγγιση η επιτυχία του οργανισμού εξαρτάται από την προσωπικότητα του μάνατζερ (Πασιαρδής, 2004). Η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) δίνει έμφαση στην ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων με το ανθρώπινο δυναμικό και κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης, καθώς και στη συνεχή επιμόρφωση για την ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων (Ζαβλανός, 2003)

Η ΔΟΠ αποτελεί μια νέα φιλοσοφία στον χώρο της εκπαιδευτικής διοίκησης που προσιδιάζει στον αποκεντρωμένο τύπο διοίκησης, ο οποίος συνίσταται στην ανάπτυξη της πρωτοβουλίας της εκπαιδευτικής μονάδας να θέσει τους στόχους αυτούς που θα οδηγήσουν στη βιωσιμότητά της και να τους υλοποιήσει με τις δικές της μεθόδους και πρακτικές, πάντοτε όμως στο πλαίσιο της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής (Αναστασίου & Βλάχου, 2007). Με την εφαρμογή της ΔΟΠ ενεργοποιούνται όλες οι δυνάμεις της εκπαιδευτικής κοινότητας, καθώς επιδιώκονται κοινοί στόχοι για την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών, οι οποίοι μπορούν να επιτευχθούν μέσω της ορθής αξιοποίησης του ανθρώπινου κεφαλαίου και των υλικοτεχνικών πόρων, της ενδυνάμωσης και ενίσχυσης όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία (Ζιρίνογλου, 2015).

Άλλοι θεωρητικοί προτείνουν το μοντέλο της συμμετοχικότητας στην εκπαιδευτική διοίκηση, σύμφωνα με το οποίο η εξουσία κατανέμεται στο εκπαιδευτικό δυναμικό και οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες. Ο διευθυντής διατηρεί την πρωτοκαθεδρία όσον αφορά στον καθορισμό των στόχων, ωστόσο οι τρόποι υλοποίησής τους καθορίζονται ύστερα από τις προτάσεις του συνόλου των εκπαιδευτικών. Είναι προφανές ότι το συμμετοχικό μοντέλο δίνει έμφαση στην ανάπτυξη της πρωτοβουλίας και βασίζεται στον αλληλοσεβασμό μεταξύ των διδασκόντων (Αναστασίου & Βλάχου, 2007). Ωστόσο, ο βαθμός της ενεργής συμμετοχής των εκπαιδευτικών εξαρτάται από τις πεποιθήσεις και τις στάσεις τους

απέναντι σε συγκεκριμένα ζητήματα ή ακόμα και από τη διάθεση που επιδεικνύουν να αποδεχθούν αποφάσεις που λαμβάνονται από την πλειοψηφία. Επιπλέον, μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση ως προς τα όρια των αρμοδιοτήτων του διευθυντή και τα όρια των πρωτοβουλιών των εκπαιδευτικών, με αποτέλεσμα να παρακωλύεται αντί να διευκολύνεται το εκπαιδευτικό έργο (Σπανός, 2014).

Όπως ισχύει για τους σύγχρονους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, έτσι και για τις εκπαιδευτικές μονάδες η Μπρίνια (2014) προτείνει ότι θα πρέπει να πραγματοποιείται η SWOT¹ ανάλυση από τον διευθυντή. Αυτό σημαίνει ότι ο διευθυντής έχοντας τις απαιτούμενες γνώσεις της διοικητικής επιστήμης θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμά τις υφιστάμενες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στο εσωτερικό περιβάλλον και να αξιολογεί τη θέση του εκπαιδευτικού οργανισμού σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση βοηθά την εκπαιδευτική διοίκηση να σχηματίσει μια συνολική εικόνα των δυνατών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών που αναδύονται στο εκπαιδευτικό περιβάλλον και των απειλών που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα του σχολείου. Με τον τρόπο αυτό λαμβάνονται έγκαιρα οι κατάλληλες αποφάσεις ώστε να ενισχυθεί η θέση του σχολείου και να αποφευχθεί η εμπλοκή σε ενδεχόμενες μη αναστρέψιμες καταστάσεις. Είναι μια μέθοδος που πιστεύεται ότι συμβάλλει σε μέγιστο βαθμό στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στην ισχυροποίηση της εκπαιδευτικής μονάδας μέσα στη σύγχρονη καθολική ρευστότητα.

1.3 Εκπαιδευτική ηγεσία και οργανωσιακή κουλτούρα

Η σχολική/εκπαιδευτική ηγεσία είναι η διαδικασία της καθοδήγησης όλων, εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων με σκοπό την επίτευξη των κοινών εκπαιδευτικών σκοπών. Η βελτίωση των παιδαγωγικών διαδικασιών στην πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι ο κεντρικός στόχος του εκπαιδευτικού ηγέτη, ο οποίος προχωρά πέρα από τα όρια των διοικητικών και διαχειριστικών λειτουργιών, εργάζεται για την εξέλιξη και βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος, δημιουργεί και υλοποιεί πολιτικές (Zahra, n.d).

¹ Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats

Οι διάφοροι ορισμοί και οι εννοιολογικές προσεγγίσεις του όρου «εκπαιδευτική ηγεσία» έχουν οδηγήσει σε μια ραγδαία ανάπτυξη της έρευνας τα τελευταία έτη. Όπως υποστηρίζει ο Botha (2013, όπ. αναφ. στο Adams et al., 2017), ο εκσυγχρονισμός και η βιωσιμότητα του εκπαιδευτικού συστήματος σχετίζονται με την εκπαιδευτική ηγεσία η οποία θα πρέπει να συμβάλει στην ανασυγκρότηση των σκέψεων, αντιλήψεων και πρακτικών του σχολικού συστήματος. Οι επερχόμενοι σχολικοί ηγέτες θα πρέπει να αποκτήσουν επαρκή διαπιστευμένη κατάρτιση με εμπειρία στο σχολικό περιβάλλον αλλά και μέσα στη σχολική τάξη, καθώς και επαγγελματική κατάρτιση σχετική με τον ρόλο του ηγέτη. Πολύ περισσότερο όμως ένας εκπαιδευτικός ηγέτης του 21^{ου} αιώνα θα πρέπει να λειτουργεί ως καθοδηγητής μέσα στην εκπαιδευτική κοινότητα και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής (Adams et al., 2017).

Ο Bottery (2004) υποστηρίζει ότι οι εκπαιδευτικοί ηγέτες είναι αυτοί οι οποίοι καταλαμβάνουν τόσο επίσημες όσο και ανεπίσημες θέσεις, από τις οποίες ασκούν επιρροή και παρέχουν κατευθύνσεις προς τους συναδέλφους τους. Το National College for School Leadership (NCSL, όπ. αναφ. στο Bottery, 2004) εκτιμά πως η ηγεσία πρέπει να γίνει αντιληπτή μέσα από οριοθετημένες δραστηριότητες εντός ενός συγκεκριμένου πλαισίου, καθώς το πλαίσιο καθορίζει τις ενέργειες του ηγέτη. Έτσι, η εκπαιδευτική ηγεσία δεν αφορά μόνο το σχολικό πλαίσιο, αλλά και το πλαίσιο της κοινότητας, γνωρίζοντας ότι οι τοπικές, εθνικές και διεθνείς εξελίξεις σχετίζονται με τους κοινωνικούς, οικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη σταθερότητα του σχολείου ως κοινωνικού οργανισμού (Bottery, 2004).

Αν και οι θεωρητικοί έχουν επισημάνει διάφορες θεωρίες ηγεσίας, ωστόσο οι απόψεις τους συγκλίνουν στο ότι ένας καλός και αποτελεσματικός ηγέτης εμπνέει, υποκινεί, κατευθύνει τις δραστηριότητές του με σκοπό να επιτευχθούν οι ομαδικοί ή/και οργανωτικοί στόχοι. Αντίθετα, ένας αναποτελεσματικός ηγέτης δεν συμβάλλει στην πρόοδο του οργανισμού και μπορεί να τον απομακρύνει από τους στόχους του. Όπως σημειώνει ο Naylor (1999, όπ. αναφ. στο Amanchukwu et al., 2015), η αποτελεσματική ηγεσία είναι προϊόν της καρδιάς και ο καλός ηγέτης πρέπει να είναι οραματιστής, παθιασμένος, δημιουργικός, ευέλικτος, εμπνευστής, καινοτόμος, θαρραλέος, με φαντασία, να πειραματίζεται και να προωθεί την αλλαγή. Ορισμένες από τις θεωρίες ηγεσίας που απαντώνται στη βιβλιογραφία είναι (Amanchukwu et al., 2015):

- Η θεωρία των γνωρισμάτων: σύμφωνα με αυτήν οι άνθρωποι κληρονομούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ή της συμπεριφοράς, τα οποία ταιριάζουν στην ηγετική φυσιογνωμία.
- Η θεωρία του απρόοπτου: επικεντρώνεται σε συγκεκριμένους περιβαλλοντικούς παράγοντες που καθορίζουν το κατάλληλο στυλ ηγεσίας για κάθε περίπτωση.
- Η θεωρία των καταστάσεων: σύμφωνα με αυτή οι ηγέτες επιλέγουν την βέλτιστη ακολουθία ενεργειών ανάλογα με τις συνθήκες και τις περιστάσεις.
- Η συμπεριφορική θεωρία: βασίζεται στην αντίληψη ότι ο ηγέτης γίνεται, δεν γεννιέται. Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στις ενέργειες του ηγέτη και όχι στις πνευματικές και ψυχικές ιδιότητές του. Οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν να είναι ηγέτες μέσα από την εκπαίδευση και την παρατήρηση. Συνήθως τα στυλ ηγεσίας που επιλέγουν με βάση τη συμπεριφορική θεωρία είναι το αυταρχικό και το δημοκρατικό.
- Η συμμετοχική θεωρία: εστιάζει στην εμπλοκή των εργαζομένων και στη συνεργασία για τη λήψη των αποφάσεων.
- Η συναλλακτική θεωρία: βασίζεται στον ρόλο της επίβλεψης, της οργάνωσης, της ομαδικής απόδοσης και στις συναλλαγές που πραγματοποιούνται μεταξύ ηγετών και υφισταμένων.
- Η μετασχηματιστική θεωρία: εστιάζει στις σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ ηγετών και υφισταμένων.
- Η θεωρία των δεξιοτήτων: η αποκτημένη γνώση και οι αποκτημένες δεξιότητες είναι σημαντικοί παράγοντες στην αποτελεσματική ηγεσία.

Ο Ντιγκμπασάνης (2011) συνοψίζει τα κυριότερα είδη εκπαιδευτικής ηγεσίας στα ακόλουθα:

- ✓ καθοδηγητική (instructional): σχετίζεται κυρίως με την καθοδήγηση των μαθητών από τους εκπαιδευτικούς μέσω δραστηριοτήτων με στόχο τη βελτίωση της επίδοσής τους και στην καθοδήγηση των εκπαιδευτικών από τον ηγέτη αναφορικά με τους σχολικούς στόχους.
- ✓ μετασχηματιστική (transformational): επικεντρώνεται στη δημιουργία οράματος, στην καλλιέργεια υψηλών προσδοκιών και ανώτερων στόχων, στη δημιουργία πρότυπων καλών πρακτικών.
- ✓ ηθική (moral): βασίζεται σε δεοντολογικές αρχές και αξίες, όπως η δικαιοσύνη, ο αλληλοσεβασμός, οι ίσες ευκαιρίες, η πίστη και αφοσίωση στο έργο.

- ✓ συμμετοχική (participative): στηρίζεται στη δημοκρατική αρχή της από κοινού λήψης των αποφάσεων με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας του σχολείου.
- ✓ διοικητική (managerial): εστιάζει στη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών του σχολείου με βάση τις αρμοδιότητες της σχολικής ιεραρχίας.
- ✓ μεταμοντέρνα (postmodern): αποτελεί μια προσέγγιση που περικλείει τον σεβασμό στην ατομικότητα και στη διαφορετική προσωπικότητα κάθε μέλους της εκπαιδευτικής κοινότητας αποδεχόμενη τη ρευστότητα της καθημερινής πραγματικότητας.
- ✓ διαπροσωπική (interpersonal): αφορά σε συμπεριφορές προσέγγισης των μελών της κοινότητας που απορρέουν από τον υψηλό βαθμό αυτογνωσίας της ηγεσίας ή όπως υποστηρίζει ο Palmer (2003, όπ. αναφ. στο Ντιγκμπασάνης, 2011) αφορά στην ικανότητα του ηγέτη να διαχειρίζεται όχι μόνο τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων.
- ✓ ενδεχομενική (contingent): βασίζεται στην αναγνώριση της ποικιλομορφίας του σχολείου και επομένως αποδέχεται διάφορα στυλ ηγεσίας, καθώς καθένα μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική ηγεσία ανάλογα με το πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί κάθε φορά και να προτείνει τη βέλτιστη λύση.

Η εκπαιδευτική ηγεσία σήμερα θεωρείται ως το «κλειδί» στην αλλαγή της εκπαιδευτικής κουλτούρας και της βιωσιμότητας της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης. Όπως προκύπτει από τις μελέτες των θεωρητικών, οι εξαιρετικά αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες που ωφελούν μακροπρόθεσμα και ουσιαστικά τον οργανισμό είναι αυτοί οι οποίοι διακρίνονται σε τέσσερις τομείς: την αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση των σχέσεων. Γνωρίζουν επομένως πολύ καλά και διαχειρίζονται επαρκώς την προσωπική τους συναισθηματική κατάσταση, είναι ευαίσθητοι και εμπνέουν τους γύρω τους και έχουν την ετοιμότητα να διαχειρίζονται καθημερινές καταστάσεις που προκύπτουν από την υιοθέτηση θεμελιωδών αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού. Ο ηγέτης του μέλλοντος είναι αυτός ο οποίος θα επιτύχει τον μετασχηματισμό του σχολικού συστήματος μέσα από τους ανθρώπους και τις ομάδες (Fullan, 2002).

Ως κουλτούρα της εκπαιδευτικής μονάδας νοείται το σύνολο των διαδικασιών, των πεποιθήσεων, των στάσεων που υιοθετούνται από την εκπαιδευτική κοινότητα και έχουν ως κοινό στόχο την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Σχετίζεται επίσης με την επιθυμία για την ακαδημαϊκή επιτυχία, για την εφαρμογή κανόνων, για την ατμόσφαιρα

σεβασμού και ανεκτικότητας μέσα στο σχολικό περιβάλλον. Άλλες διαστάσεις της οργανωτικής εκπαιδευτικής κουλτούρας αφορούν την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης, την παροχή κινήτρων, την καινοτομία, την αποστολή, τον συντονισμό, τη συνεργασία, το καθήκον. Η έννοια του όρου της εκπαιδευτικής κουλτούρας είναι μεταβλητή καθώς καθορίζεται από τις κοινωνικές δομές, όπως αυτές διαμορφώνονται στο πέρασμα του χρόνου. Ωστόσο, η καλλιέργεια της κουλτούρας είναι ζωτικής σημασίας διότι διαμορφώνει τις προϋποθέσεις επιτυχίας του οργανισμού βασισμένης στην κατάλληλη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, στη λήψη των βέλτιστων αποφάσεων, στις λελογισμένες αντιδράσεις απέναντι στις απειλές που δέχεται ο οργανισμός (Efeoglu & Ulum, 2017).

Η οργανωτική κουλτούρα στον εκπαιδευτικό χώρο δεν πρέπει να θεωρείται ως δεδομένη και για τον λόγο αυτό απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή από όσους ασκούν την εκπαιδευτική ηγεσία. Η εμπέδωση της κουλτούρας από την εκπαιδευτική κοινότητα βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Παρέχει την αίσθηση της ταυτότητας του σχολείου, προάγει τους στόχους για την επιτυχία, διαμορφώνει τα πρότυπα συμπεριφοράς και δημιουργεί διακριτούς τρόπους για την επίτευξη των στόχων. Πρόκειται για τη φιλοσοφία της σχολικής μονάδας που συνίσταται στις αξίες, τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τους κανόνες που είναι θεμελιώδους σημασίας καθώς αποτελούν τη βάση της συνοχής στο σχολικό πλαίσιο. Σε αυτές τις αρχές και αξίες βασίζονται οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων εκπαιδευτικών, αλλά και μεταξύ των μαθητών και των εκπαιδευτικών, οι οποίες είναι καθοριστικές για την επιτυχία της παιδαγωγικής διαδικασίας και την ομαλή λειτουργία του σχολείου ως θεσμού κοινωνικοποίησης (Teasley, 2017).

Οι Tsiangouras et al. (2017) υποστηρίζουν ότι η σχολική κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών αξιών και αντιλήψεων που διαμορφώνουν την ταυτότητα του σχολείου και διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη διαδικασία βελτίωσης του εκπαιδευτικού οργανισμού. Χάρη σε αυτήν εξασφαλίζεται η συνοχή και η σταθερότητα του σχολείου και επιτυγχάνονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι. Η σχολική κουλτούρα δεν είναι στατική έννοια αλλά χαρακτηρίζεται από μια δυναμική που καθορίζεται από τις αλλαγές των αξιών, των πεποιθήσεων, του οργανωτικού οράματος. Ρόλο-κλειδί στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας και στον τρόπο που αυτή επηρεάζει την πορεία της σχολικής μονάδας έχει ο εκπαιδευτικός ηγέτης. Στον εκπαιδευτικό τομέα η αλλαγή της κουλτούρας αποτελεί ένα δύσκολο και χρονοβόρο έργο, καθώς αφορά μια ευαίσθητη κοινωνική ομάδα, τα παιδιά. Από αυτή την άποψη ο ρόλος του σχολικού ηγέτη είναι

κρίσιμος καθώς ο ίδιος είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη των παραγόντων αυτών που συμβάλλουν ή παρεμποδίζουν την πρόοδο των μαθητών. Συγχρόνως, η επίσπευση της ανάπτυξης και της προόδου του σχολικού οργανισμού εξαρτάται από τις προσωπικές φιλοδοξίες των εκπαιδευτικών ηγετών οι οποίες έχουν άμεσο αντίκτυπο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας. Εκτός από τα τυπικά προσόντα, ο ηγέτης πρέπει να συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά της υπευθυνότητας για το έργο του, της συνεργατικής κουλτούρας, της δικτύωσης με κοινωνικούς και εκπαιδευτικούς θεσμούς. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο ο εκπαιδευτικός ηγέτης είναι δυνατό να μετασχηματίσει τη σχολική κουλτούρα διαμορφώνοντας τρόπους συμπεριφοράς, πνεύμα ομαδικής εργασίας και αμοιβαιότητας, κοινούς στόχους και όραμα.

1.4 Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση

Σε σχολικό επίπεδο η ηγεσία είναι ένα κεντρικό ζήτημα για την οργανωτική βελτίωση και την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση. Διάφορα στυλ ηγεσίας έχουν προταθεί από τους θεωρητικούς, αλλά αυτό που κερδίζει περισσότερο έδαφος τα τελευταία χρόνια είναι το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ακριβώς επειδή συνδυάζει τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής με τη συναλλακτική ηγεσία. Ωστόσο, το μετασχηματιστικό μοντέλο θεωρείται ως ανώτερη μορφή ηγεσίας που περιλαμβάνει το συναλλακτικά χαρακτηριστικά, χωρίς να ισχύει το αντίστροφο. Σύμφωνα με τις αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ο ηγέτης εμπνέει το όραμα και το αίσθημα της αποστολής, ενσταλάζει την υπερηφάνεια, κερδίζει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη και αυξάνει τα επίπεδα αισιοδοξίας. Λειτουργεί ως θετικό πρότυπο για τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι τον θαυμάζουν και τον σέβονται. Καθοδηγεί και παρέχει στους εκπαιδευτικούς ανατροφοδότηση συνδέοντας τις ατομικές ανάγκες με την αποστολή του οργανισμού. Τα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας που περιέχονται στο μετασχηματιστικό μοντέλο συνίστανται στην έκτακτη επιβράβευση των εκπαιδευτικών, στην εφαρμογή διορθωτικών κινήσεων ή στην ανάληψη πρωτοβουλιών μόνο στην περίπτωση που εμφανίζονται κάποια προβλήματα (Pounder & Coleman, 2002).

Οι θεωρητικοί της εκπαιδευτικής μετασχηματιστικής ηγεσίας συσχετίζουν το στυλ αυτό ηγεσίας με τις σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες και υποστηρίζουν

ότι αποτελεί το ιδανικό μοντέλο για τον χώρο της εκπαίδευσης. Η υιοθέτηση και εφαρμογή του συνοδεύεται από την αλλαγή του προσανατολισμού της εκπαιδευτικής πολιτικής με στόχο τη διαρκή αναβάθμιση των σχολείων. Ο ρόλος του ηγέτη θεωρείται κρίσιμος μέσα στο γενικότερο πλαίσιο του εκπαιδευτικού μετασχηματισμού (Berkovich, 2016).

Σύμφωνα με τον Burns (1978, όπ. αναφ. στο Tengji et al., 2017), η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις, στα πρότυπα και τις αξίες και ως στόχο της έχει να ενισχύσει το ηθικό και την υποκίνηση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Οι ηγέτες έχουν χαρακτηριστικές ιδιότητες με τις οποίες καταφέρνουν να δημιουργήσουν σημαντικές αλλαγές στη ζωή των ανθρώπων και των οργανισμών, ανασχεδιάζοντας αντιλήψεις και αξίες και μεταβάλλοντας τις προσδοκίες και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων.

Το έργο του Bernard Bass (1985, όπ. αναφ. στο Anderson, 2017) αποτέλεσε το θεμέλιο λίθο της έρευνας για τη μετασχηματιστική ηγεσία στο σχολικό πλαίσιο. Σύμφωνα με τα ευρήματα του Bass η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και δράσεις του ηγέτη οι οποίες αποσκοπούν στη συνολική βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού. Συγκεκριμένα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι αυτοί που εμπνέουν στους εκπαιδευτικούς τον ενθουσιασμό και παρέχουν τα κίνητρα για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους, έχουν τον ρόλο του μέντορα που δείχνει εξατομικευμένο ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εκπαιδευτικών, τους προτρέπει να υιοθετήσουν πρωτοπόρες πρακτικές σκέψης και δράσης και να επανεκτιμήσουν αρχές και πεποιθήσεις. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αποδέχονται τις νέες ιδέες των υφισταμένων τους και δείχνουν ανοχή σε τυχόν αστοχίες και λάθη. Διαθέτουν όραμα το οποίο διαμοιράζονται με το εκπαιδευτικό δυναμικό και καλλιεργούν ατμόσφαιρα πλήρους δέσμευσης με την αποστολή του οργανισμού.

Το εννοιολογικό πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαστάσεις (Berkovich, 2016; Bass & Avolio, 1997, όπ. αναφ. στο Tengji et al., 2017):

- Εξιδανικευμένη επιρροή: οι μετασχηματιστικοί ηγέτες γίνονται αντιληπτοί ως πρότυπα τα οποία οι υφιστάμενοι σέβονται και θαυμάζουν. Έχουν όραμα και αποστολή, εμπνέουν και επηρεάζουν τους εργαζομένους πείθοντάς τους για τη σημασία της επίτευξης των στόχων.
- Εμπνευσμένη υποκίνηση: οι συμπεριφορές των μετασχηματιστικών ηγετών υποκινούν τους υφισταμένους, τους μεταδίδουν τον ενθουσιασμό, τους πείθουν

για την αύξηση της παραγωγικότητας ως μέσο επίτευξης των στόχων, αυξάνουν την οργανωτική δέσμευση. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες ειδικότερα παρέχουν ηθική υποστήριξη και ενδιαφέρονται για την εξασφάλιση των απαιτούμενων μέσων και πόρων προκειμένου για τη διατήρηση των κινήτρων των εκπαιδευτικών ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του σχολικού οργανισμού.

- Πνευματική παρακίνηση: οι ηγέτες του μετασχηματιστικού μοντέλου επιλύουν τα προβλήματα με καινοτόμο σκέψη και ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να σκεφθούν δημιουργικά για να επιλύσουν ένα πρόβλημα.
- Εξατομικευμένη σκέψη: οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επικεντρώνονται στις ανάγκες και στις δυνατότητες των εκπαιδευτικών, τους αντιμετωπίζουν ως μοναδικές προσωπικότητες, δημιουργούν κλίμα άνεσης παρέχοντας τους ενθάρρυνση και υποστήριξη.

Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά τα σχολεία διευκολύνοντας τον διευθυντή-ηγέτη να εφαρμόσει καινοτόμες πρακτικές και μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες. Θεωρείται ως το καταλληλότερο μοντέλο ηγεσίας που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των σχολείων του 21^{ου} αιώνα, καθώς δίνει έμφαση στην προετοιμασία των εκπαιδευτικών για την εισαγωγή νέων δεδομένων στον εκπαιδευτικό χώρο, στην αποδοχή νέων οργανωτικών κανόνων, στην εμπέδωση νέων τρόπων σκέψης. Έτσι, ενισχύεται η δυνατότητα της σχολικής ηγεσίας να εφαρμόσει τις απαραίτητες αλλαγές που θα μετασχηματίσουν την κουλτούρα του σχολείου (Anderson, 2017).

Οι ηγέτες στον εκπαιδευτικό τομέα θα πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με τη γνώση και τις δεξιότητες της ηγεσίας ώστε να είναι σε θέση να ενσωματώσουν κάθε καινοτόμο προσπάθεια. Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εκπαιδευτικών οργανισμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των μετασχηματιστικών ηγετών να ασκούν θετική επιρροή στο εκπαιδευτικό δυναμικό. Οι ηγέτες που έχουν το χάρισμα να μεταλαμπαδεύουν το όραμα και να αναλύουν με σαφή και κατανοητό τρόπο την αποστολή του σχολείου κατορθώνουν να διατηρήσουν σε υψηλό επίπεδο την οργανωτική δέσμευση των εκπαιδευτικών γεγονός που αποτυπώνεται στην επιτυχημένη υλοποίηση του σχεδιασμού του εκπαιδευτικού έργου (Surname et al., 2018).

Η θετική επιρροή που ασκούν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες στην εκπαιδευτική κοινότητα είναι προφανής. Οι υψηλές προσδοκίες που έχουν για την αριστεία, την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου, την υψηλή απόδοση, συμβάλλουν στην ενδυνάμωση όλων και στην ενίσχυση της προσπάθειας για τα βέλτιστα εκπαιδευτικά και μαθησιακά

αποτελέσματα. Έχει διαπιστωθεί ότι η επίδοση των μαθητών εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις αλληλεπιδράσεις και τις σχέσεις με τον διευθυντή, τους εκπαιδευτικούς και όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας. Οι κοινοί στόχοι και το κοινό όραμα εμπνέουν σε όλους την ασφάλεια της ομαλής λειτουργίας του σχολείου και συμβάλλουν στην κατανόηση και αποδοχή των μετασχηματιστικών προσπαθειών του ηγέτη. Επομένως, είναι θεμελιώδους σημασίας η μετασχηματιστική ηγεσία να διαθέτει όραμα το οποίο θα διαμοιράζεται η εκπαιδευτική κοινότητα, καθώς αυτό το χάρισμα αποτελεί το κλειδί της σχολικής βελτίωσης και επιτυχίας (Yang, 2014).

Οι εκπαιδευτικοί μέσα σε ένα τέτοιο σχολικό κλίμα έχουν θετική διάθεση για το σχολικό περιβάλλον το οποίο οργανώνεται και λειτουργεί με βάση το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας. Εκτιμούν ιδιαίτερα το εξατομικευμένο ενδιαφέρον που επιδεικνύει ο μετασχηματιστικός ηγέτης, καθώς το χαρακτηριστικό αυτό ευνοεί την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Επιπλέον, βρίσκουν πολύ θετική την παροχή στήριξης και ενθάρρυνσης, την ευγένεια, την υποκίνηση, τη μετάδοση του αισθήματος υπευθυνότητας στους μαθητές από την πλευρά του ηγέτη. Έτσι, αυξάνεται η επαγγελματική δέσμευση των εκπαιδευτικών και η αποδοτικότητά τους στο εκπαιδευτικό έργο (Hauserman & Stick, 2013).

1.5 Ανακεφαλαίωση

Συμπερασματικά, η εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία βρίσκονται σε άμεση εξάρτηση με τη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού, ως παιδαγωγικού και κοινωνικού θεσμού. Ο διευθυντής κάθε εκπαιδευτικής μονάδας είναι επιφορτισμένος με ένα σύνολο αρμοδιοτήτων που αφορούν τόσο στην ορθή λειτουργία του διοικητικού μηχανισμού όσο και στην παιδαγωγική και κοινωνική αποστολή του σχολείου. Η επιτυχημένη

άσκηση της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας βασίζεται στις επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες του διευθυντή-μάνατζερ, αλλά πρωτίστως στις ιδιαίτερες ικανότητες του διευθυντή-ηγέτη να ασκεί θετική επιρροή στο σύνολο της εκπαιδευτικής κοινότητας ώστε να την καθοδηγεί με γνώμονα τη βελτίωση και αναβάθμιση του σύγχρονου σχολείου. Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις είναι δυνατή η επιτυχημένη υλοποίηση της εκπαιδευτικής καινοτομίας με απώτερο στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη των σχολικών μονάδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Επιχειρηματικές καινοτομίες στον χώρο της εκπαίδευσης

2.1 Εισαγωγή

Το σύγχρονο σχολείο ως οργανισμός που διέπεται από τις αρχές της διοικητικής επιστήμης αντιμετωπίζει ποικίλες προκλήσεις που σχετίζονται με τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Κοινωνικοοικονομικοί, πολιτικοί, πολιτιστικοί, τεχνολογικοί παράγοντες διαμορφώνουν νέες συνθήκες στις οποίες το σχολείο οφείλει να προσαρμοστεί ώστε να ανταποκριθεί στον εκπαιδευτικό και κοινωνικό του ρόλο. Παράλληλα με τις εξωτερικές μεταβολές σημειώνονται και αλλαγές στο εσωτερικό

περιβάλλον των εκπαιδευτικών οργανισμών τις οποίες η σχολική ηγεσία οφείλει να λάβει υπόψη στον σχεδιασμό της εκπαιδευτικής πολιτικής. Η δημιουργία της κατάλληλης οργανωτικής κουλτούρας από την εκπαιδευτική ηγεσία καλλιεργεί πρόσφορο έδαφος για την απρόσκοπτη ενσωμάτωση της καινοτομίας και την επιτυχημένη υλοποίησή της. Μία σχετικά πρόσφατη διάσταση της καινοτομίας στην εκπαίδευση είναι η επιχειρηματική καινοτομία, η οποία στοχεύει στη διασύνδεση της αγοράς εργασίας με τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και στην ανάπτυξη ατόμων με επιχειρηματική σκέψη και πρωτοβουλία.

2.2 Η καινοτομία ως παράγοντας βιωσιμότητας του σύγχρονου σχολείου

Η προσαρμογή των εκπαιδευτικών οργανισμών στις νέες συνθήκες μπορεί να επιτευχθεί με την εισαγωγή της καινοτομίας. Ως εκπαιδευτική καινοτομία περιγράφεται η διαδικασία της διαμόρφωσης και ανάπτυξης νέων ιδεών και της εφαρμογής τους τόσο στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας όσο και στην ίδια την εκπαιδευτική διαδικασία. Εφαρμόζεται δηλαδή σε όλη την κλίμακα του εκπαιδευτικού συστήματος και στοχεύει στη μεταβολή της κουλτούρας του σχολείου για τη βέλτιστη επίλυση ή την αποφυγή προβλημάτων που απασχολούν την εκπαιδευτική κοινότητα. Στο εκπαιδευτικό πλαίσιο η καινοτομία μπορεί να είναι παιδαγωγική, δηλαδή να αφορά την εφαρμογή νέων ιδεών στο αναλυτικό πρόγραμμα (στόχοι, περιεχόμενο, μέθοδοι και μέσα διδασκαλίας, μέθοδοι αξιολόγησης μαθητών) ή οργανωτική, δηλαδή να αφορά νέες πρακτικές διοίκησης και οργάνωσης του σχολείου. Η εφαρμογή της καινοτομίας, η οποία είναι σχεδιασμένη και εκούσια, οδηγεί σε αλλαγή του εκπαιδευτικού τοπίου. Η εκπαιδευτική αλλαγή επομένως διαφέρει από την καινοτομία, καθώς προκύπτει ως αποτέλεσμα της τελευταίας, και ουσιαστικά ταυτίζεται με τον στόχο τον οποίο προσβλέπει η εκπαιδευτική διοίκηση να κατακτήσει μέσω της καινοτομίας (Ποταμιός, 2012).

Με στόχο τη βιωσιμότητα του σύγχρονου σχολείου το ενδιαφέρον των θεωρητικών έχει στραφεί στην ανάπτυξη της ηγεσίας ως του καταλληλότερου τρόπου για την εισαγωγή της καινοτομίας και την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων μεγάλης κλίμακας. Η έννοια της βιωσιμότητας περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις (Fullan, 2002):

- την ηγεσία και το κοινωνικό περιβάλλον: η όψη αυτή της βιωσιμότητας σχετίζεται με τον περιορισμό του χάσματος μεταξύ σχολείων με υψηλή και χαμηλή αποτελεσματικότητα, με την ίση ανάπτυξη όλων των σχολείων που λειτουργούν μέσα στο ίδιο εκπαιδευτικό σύστημα, με τη σύνδεσή τους με τη δημοκρατική κοινωνία. Ο σκοπός αυτός μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη της ηθικής ηγεσίας και την ενίσχυσή της για την ανάληψη πρωτοβουλιών που θα οδηγήσουν στην επίλυση προβλημάτων.
- τη μάθηση μέσα στο σχολικό πλαίσιο: αυτού του είδους η μάθηση ευνοεί τη συλλογική γνώση και τη δέσμευση, πολύ περισσότερο από τη συμμετοχή των ηγετών σε σεμινάρια ή συνέδρια, και έχει θετικά αποτελέσματα στην απόδοση του σχολείου και στο κοινωνικό περιβάλλον. Σχετίζεται με τη βιωσιμότητα καθώς βελτιώνει το εκπαιδευτικό σύστημα με έναν τρόπο που διαμορφώνει κατάλληλες συνθήκες για διαρκή ανάπτυξη, όπως ευκαιρίες να μάθει κανείς από τους άλλους, καθημερινή ενίσχυση των υφιστάμενων και μελλοντικών ηγετών, επιλογή καλών ιδεών και βέλτιστων πρακτικών, παρακολούθηση της απόδοσης.
- τους ηγέτες σε διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας και τη διαδοχή της ηγεσίας: η εύρυθμη λειτουργία και αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί μόνο με τις ενέργειες του ηγέτη που βρίσκεται στην κορυφή της εκπαιδευτικής ιεραρχίας. Η δέσμευση που απαιτείται για τη βιώσιμη ανάπτυξη των σχολείων πρέπει να συντελείται σε όλα τα στάδια της ιεραρχίας και να αφορά το σύνολο των ηγετών. Η επιτυχία της ηγεσίας κρίνεται από την αποτελεσματική διαχείριση των εκπαιδευτικών ζητημάτων και με βάση αυτό το κριτήριο θα πρέπει να γίνεται η επιλογή τους ώστε το σχολείο να προσανατολίζεται προς μια βιώσιμη κατεύθυνση.
- την ανάπτυξη του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού: η βιωσιμότητα του σχολείου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα του εκπαιδευτικού δυναμικού. Οι προσπάθειες θα πρέπει να επικεντρωθούν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, στην ατομική ανάπτυξη και στη δημιουργία κλίματος υπερηφάνειας για το έργο του εκπαιδευτικού.

Η καινοτομία στην εκπαίδευση θεωρείται ως ο κεντρικός μηχανισμός που μπορεί να επηρεάσει το μέλλον της ανθρωπότητας. Η μετατόπιση της σύγχρονης κοινωνίας από τη βιομηχανική εποχή στην εποχή της επιστήμης, της τεχνολογίας και της κοινωνίας της γνώσης έχει δώσει τεράστια ώθηση στην εκπαίδευση και στην έρευνα. Η ανάπτυξη

του σύγχρονου πολιτισμού καθορίζεται από την ποιότητα και την προσβασιμότητα στην εκπαίδευση. Ο κοινωνικός και οικονομικός μετασχηματισμός μπορεί να επιτευχθεί μέσα από νέες εκπαιδευτικές πρακτικές που θα καθορίσουν την κοινωνική, οικονομική, περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Αυτές οι νέες πρακτικές περιλαμβάνουν (Mikhailyshyn et al., 2018):

- την παιδαγωγική καινοτομία: αφορά στην αλλαγή του τρόπου διδασκαλίας και στην οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, στην εισαγωγή καινοτόμων μοντέλων εκπαίδευσης που ενισχύουν την προσπάθεια προσανατολισμού του οργανισμού σε συγκεκριμένους στόχους, στη φύση της αλληλεπίδρασης μαθητών και εκπαιδευτικών και στη θέση τους στη μαθησιακή διαδικασία, στη χρήση τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας.
- την επιστημονική και μεθοδολογική καινοτομία: σχετίζεται με την ανανέωση του εκπαιδευτικού περιεχομένου, την εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων, τη δημιουργία σύγχρονου εκπαιδευτικού υλικού.
- την εκπαιδευτική και τεχνολογική καινοτομία: αναφέρεται στη χρήση νέων βελτιωμένων τεχνολογιών μάθησης (για παράδειγμα την εξ αποστάσεως εκπαίδευση), στην πρόσβαση μαθητών και εκπαιδευτικών σε ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες, στον υψηλό επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών, στην οργανωτική υποστήριξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- τη διοικητική καινοτομία: αφορά στην υποστήριξη των αλλαγών στην οργανωτική δομή και στο διαχειριστικό σύστημα των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Όπως αναφέρεται σε έκθεση του ΟΟΣΑ² (OECD, 2016), η εκπαίδευση ως θεσμός σχετίζεται άμεσα με την κοινωνική πρόοδο και ευημερία των ατόμων. Από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα τα εκπαιδευτικά συστήματα έχουν αναπτυχθεί σημαντικά και μεγάλο μέρος του παγκόσμιου πληθυσμού έχει πλέον πρόσβαση στην εκπαίδευση. Αποτελεί επομένως συνώνυμο του εκσυγχρονισμού και της προόδου. Ωστόσο, η επιτυχία της ανάπτυξης των εκπαιδευτικών συστημάτων δεν πρέπει να υπολογίζεται μόνο ποσοτικά, αλλά πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ποσοστά της παραγωγικότητας και επάρκειας, δηλαδή της εξισορρόπησης των επενδύσεων πόρων με τα αποτελέσματα της απόδοσης των μαθητών. Την περίοδο 2005-2013, στις χώρες του ΟΟΣΑ η αύξηση του κόστους επένδυσης ανά μαθητή κατά 17% δεν συνοδεύτηκε από αντίστοιχη βελτίωση στη

² Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

μαθησιακή επίδοση. Το ζητούμενο λοιπόν είναι η ποιοτική αλλαγή, η οποία θεωρείται ότι μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εισαγωγής της καινοτομίας. Η εκπαίδευση στις περισσότερες χώρες γίνεται αντιληπτή ως το μέσο κατάκτησης της δικαιοσύνης και της ισότητας και επομένως η καινοτομία μπορεί να εξασφαλίσει αυτά τα δικαιώματα μέσω της ίσης πρόσβασης στην εκπαίδευση και των ίσων ευκαιριών στα μαθησιακά αποτελέσματα. Η ισχυρή ηγεσία είναι ουσιώδης στην προσπάθεια αυτή. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, η εισαγωγή της καινοτομίας στην εκπαίδευση θα πρέπει να επικεντρωθεί στους ακόλουθους πέντε τομείς ώστε να συμβαδίσει με τις κοινωνικοοικονομικές αλλαγές (OECD, 2016):

- στρατηγική της απόκτησης αποτελεσματικών δεξιοτήτων: η καινοτόμος συμπεριληπτική εκπαίδευση που περιλαμβάνει την εκμάθηση δεξιοτήτων συμβάλλει στη δημιουργία νέων ιδεών, τις οποίες τα άτομα θα μεταφέρουν στην αγορά και θα τις ενσωματώσουν στον χώρο εργασίας, καθώς επίσης και στην προσαρμογή των ατόμων στις δομικές αλλαγές της κοινωνίας.
- δημιουργία ενός ανοιχτού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος: το σύγχρονο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον βασίζεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο που είναι εφοδιασμένο με γνώσεις και τεχνολογικές δεξιότητες. Τα εφόδια αυτά κατακτώνται μέσα από το εκπαιδευτικό σύστημα το οποίο ενθαρρύνει την εισαγωγή της καινοτομίας ακολουθώντας τους ρυθμούς του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος.
- βιώσιμες δημόσιες επενδύσεις σε ένα αποτελεσματικό σύστημα δημιουργίας και διάχυσης της γνώσης: η παρεχόμενη εκπαίδευση πρέπει να στοχεύει στη δημιουργία και διάδοση της γνώσης ως προϋπόθεση της μακροπρόθεσμης οικονομικής βιωσιμότητας των χωρών.
- αυξημένη πρόσβαση και συμμετοχή στην ψηφιακή εποχή με τη δημιουργία των απαραίτητων τεχνολογικών υποδομών.
- σωστή διακυβέρνηση και εφαρμογή: ο αντίκτυπος της καινοτομίας εξαρτάται σημαντικά από την εμπιστοσύνη στις πολιτικές της ηγεσίας, στην ανάπτυξη του κατάλληλου οργανωτικού πλαισίου, στην αυξημένη ικανότητα αξιολόγησης και ελέγχου, στην εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών και στον αποτελεσματικό καινοτόμο δημόσιο τομέα.

Ο προσανατολισμός του σύγχρονου σχολείου στην κοινωνία της πληροφορίας και της γνώσης και η αλματώδης ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών έχουν δημιουργήσει ένα νέο εκπαιδευτικό τοπίο, στο οποίο έχει εισχωρήσει η έννοια της εισαγωγής της τεχνολογικής

καινοτομίας. Η προσδοκία ότι οι Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ) θα προσφέρουν τη δυνατότητα της αύξησης της αποδοτικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, θα εμπλουτίσουν το εκπαιδευτικό περιεχόμενο, θα ενισχύσουν την ίση πρόσβαση στην εκπαίδευση, θα συμβάλουν στην ανάπτυξη των γνωστικών, κοινωνικών και τεχνολογικών δεξιοτήτων των μαθητών είναι έντονη.

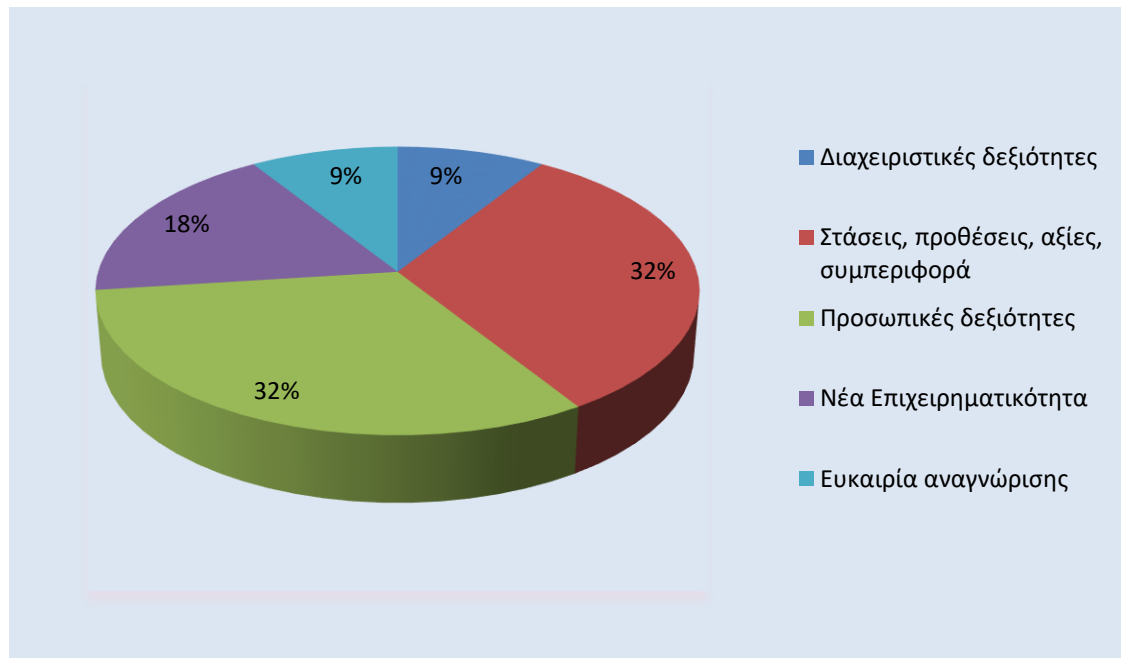
Όπως προκύπτει από τον όρο, οι ΤΠΕ προσφέρουν τη δυνατότητα της χρήσης της τεχνολογίας για σκοπούς επικοινωνίας και πληροφόρησης. Η ταχύτητα και ευκολία στη συγκέντρωση, κωδικοποίηση και επεξεργασία της πληροφορίας με τη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή έχουν δημιουργήσει μια επανάσταση σε όλους τους τομείς (Βαθρακογιάννη κ.ά., 2018). Στην εκπαίδευση, η εισαγωγή των ΤΠΕ σηματοδοτεί τη νέα ψηφιακή εποχή στην οποία το σύγχρονο σχολείο οφείλει να προσαρμοστεί προκειμένου να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά του συνδέοντας την παρεχόμενη εκπαίδευση με την κοινωνία και την αγορά εργασίας. Η ψηφιακή εκπαίδευση αποτελεί πλέον πραγματικότητα, καθώς διάφορα ψηφιακά εργαλεία, ψηφιακές τάξεις, ψηφιακές βιβλιοθήκες, εκπαιδευτικές πλατφόρμες έχουν ενσωματωθεί σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης. Ο μετασχηματισμός της παραδοσιακής εκπαιδευτικής διαδικασίας και η ανάπτυξη όχι μόνο γνωστικών αλλά και κοινωνικών δεξιοτήτων θεωρείται ότι μπορεί να επιτευχθεί με την ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαίδευση. Τα πλεονεκτήματα της ενσωμάτωσης της τεχνολογικής καινοτομίας σχετίζονται τόσο με την αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας όσο και με τη βέλτιστη λειτουργικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού (Σιμάτος, 2003).

Σύμφωνα με τους Christensen et al. (2006), οι καινοτομίες διακρίνονται σε δύο είδη: τις βιώσιμες και τις ανατρεπτικές. Οι ανατρεπτικές επικεντρώνονται στην κοινωνική αλλαγή, συνήθως σε εθνική κλίμακα. Στον τομέα της εκπαίδευσης τέτοιου είδους καταλυτικές καινοτομίες στοχεύουν στην ίση πρόσβαση όλων στη γνώση. Στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση για παράδειγμα η μάθηση μέσω του διαδικτύου αποτελεί καταλυτική/ανατρεπτική καινοτομία, καθώς καθιστά προσβάσιμη την παροχή μαθημάτων σε ευρείες ομάδες μαθητών με πολύ χαμηλότερο κόστος. Μια ακόμα καταλυτική καινοτομία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση των ΗΠΑ είναι τα κολλέγια «κοινότητας» τα οποία αυξάνουν την πρόσβαση και επανακαθορίζουν τους στόχους της ανώτερης εκπαίδευσης. Προσφέρουν εναλλακτική λύση χαμηλότερου κόστους στους φοιτητές σε σχέση με την τετραετή διά ζώσης φοίτηση και η επιτυχία τους αποτιμάται με την ευκολία της πρόσβασης και την επαγγελματική αποκατάσταση των

αποφοιτησάντων. Ως ανατρεπτικό μοντέλο στην εκπαίδευση θεωρείται η επιχειρηματική καινοτομία.

2.3 Επιχειρηματική καινοτομία στην εκπαίδευση και εκπαιδευτικοί επιχειρηματίες

Η διεύρυνση της αντίληψης ότι η καινοτομία στην εκπαίδευση θα αποτελέσει μοχλό της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης έχει οδηγήσει τους ερευνητές στη σύλληψη μιας νέας έννοιας στον εκπαιδευτικό τομέα. Πρόκειται για τον όρο «επιχειρηματική καινοτομία», ο οποίος χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαδικασία εκμάθησης των ατόμων να αναγνωρίζουν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες και εφοδιασμού τους με τις γνώσεις και δεξιότητες ώστε να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες αυτές. Η επιχειρηματικότητα ως μια καινοτόμος μέθοδος στην εκπαίδευση δεν θα πρέπει να συγχέεται με την εκπαίδευση στο μάνατζμεντ, το οποίο συνήθως αποτελεί ξεχωριστό μάθημα στα Πανεπιστήμια και δεν σχετίζεται με χαρακτηριστικά, δεξιότητες, συμπεριφορές, αλλά με τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις για τη διοίκηση των επιχειρήσεων και οργανισμών. Η επιχειρηματική εκπαίδευση επομένως αποτελεί τη μελέτη των πηγών ευκαιρίας και της διαδικασίας της ανακάλυψης, κατά την οποία το άτομο απολαμβάνει τη χαρά της δημιουργίας, της ανάληψης του ρίσκου, της μετατροπής των ιδεών σε πράξη. Κάποιοι μελετητές υποστηρίζουν ότι η επιχειρηματική καινοτομία αφορά στην εκπαίδευση για ένα αβέβαιο μέλλον και προσφέρει τη δυνατότητα δημιουργίας ενός νέου «δρόμου». Ωστόσο, μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην ενίσχυση των επιχειρηματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων καθώς και στην απόκτηση διαχειριστικών χαρακτηριστικών (Gautam, 2015).



Πίνακας 2.1 Όροι-κλειδιά στη σημασία της επιχειρηματικής εκπαίδευσης

Πηγή: Gautam, 2015

Στον πίνακα 2.1 αποτυπώνονται οι συσχετισμοί της επιχειρηματικής εκπαίδευσης με διάφορες κατηγορίες γνώσεων και δεξιοτήτων, όπως προκύπτουν από βιβλιογραφικές μελέτες. Οι προσωπικές δεξιότητες και οι δεξιότητες που αφορούν στη διαμόρφωση των στάσεων, των προθέσεων, των αξιών και της συμπεριφοράς κατέχουν πρωτεύοντα ρόλο με ποσοστό 32% αντίστοιχα. Ακολουθεί η δεξιότητα που σχετίζεται με την εκμάθηση της νέας επιχειρηματικότητας με ποσοστό 18%, ενώ η αναγνώριση της ευκαιρίας και οι διαχειριστικές δεξιότητες κατέχουν ποσοστό 9% αντίστοιχα (Gautam, 2015).

Το επιχειρηματικό μοντέλο στην εκπαίδευση προέρχεται από τον χώρο της οικονομίας, όπου οι έντονες διακυμάνσεις των τελευταίων ετών αντιμετωπίστηκαν χάρη στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Κατ' επέκταση το ενδιαφέρον της επιχειρηματικότητας στράφηκε στον εκπαιδευτικό τομέα, ο οποίος λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων προσφέρει νέες ευκαιρίες που σχετίζονται με την αυτονομία, την αποκέντρωση, την προσαρμογή. Νέες μορφές εκπαίδευσης, όπως το εικονικό σχολείο, τα μαθήματα μέσω διαδικτύου, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση ενθαρρύνουν την ανάπτυξη μια νέας κατηγορίας επιχειρηματιών που ενδιαφέρονται να επενδύσουν στον εκπαιδευτικό τομέα. Αυτοί ονομάζονται «επιχειρηματίες της εκπαίδευσης». Η έννοια της επιχειρηματικότητας εμπεριέχει τη φαντασία, τη δημιουργικότητα, το ταλέντο, την

καινοτομία. Στο δημόσιο σχολείο με τις γραφειοκρατικές δομές οι υπεύθυνοι χάραξης της εκπαιδευτικής πολιτικής συνήθως δεν ακολουθούν καινοτόμες διαδικασίες ούτε αναλαμβάνουν το ρίσκο των εναλλακτικών λύσεων σε τυχόν προβλήματα. Συνήθως λειτουργούν ως ειδήμονες των διοικητικών μεταρρυθμίσεων και θεωρούν ότι η βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος θα επιτευχθεί μέσα από την εκπαίδευση και την εξασφάλιση περισσότερων πόρων. Αντίστοιχα και οι εκπαιδευτικοί είναι διστακτικοί όταν έρχονται αντιμέτωποι με ριψοκίνδυνες εναλλακτικές και αναζητούν λύσεις που ελαχιστοποιούν το ρίσκο (Lacatus & Staiculescu, 2016).

Ο Jamieson (1984, όπ. αναφ. στο Faioite et al., 2003) χαρακτηρίζει την επιχειρηματική εκπαίδευση ως τη διδασκαλία των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των στάσεων που πρέπει να αποκτήσουν τα άτομα ώστε να δημιουργήσουν τη δική τους ευκαιρία και να επιλύσουν τα προβλήματά τους. Περιλαμβάνει τρία βασικά συστατικά: την επίγνωση της επιχειρηματικότητας, που αποτελεί το κλειδί για την κοινωνική και οικονομική αλλαγή, την προετοιμασία φιλόδοξων επιχειρηματιών για την ενσωμάτωση της καινοτομίας και την ανάπτυξη της εκπαίδευσης για υφιστάμενους επιχειρηματίες.

Η συμπερίληψη της καινοτομίας της επιχειρηματικότητας στο αναλυτικό πρόγραμμα των εκπαιδευτικών οργανισμών μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη στα άτομα και στην κοινωνία, όπως υποστηρίζουν οι Charney and Libecap (1999, όπ. αναφ. στο Faioite et al., 2003), τα οποία συνοψίζονται στα εξής:

- προσφέρει στους μαθητές εμπλουτισμένη μαθησιακή εμπειρία με την ενσωμάτωση μιας ποικιλίας θεμάτων σχετικών με την επιχειρηματικότητα.
- προάγει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων της νέας επιχειρηματικότητας και της λήψης αποφάσεων.
- ενισχύει τη μεταφορά των τεχνολογικών γνώσεων στην αγορά εργασίας.
- ενισχύει τους δεσμούς ανάμεσα στις ακαδημαϊκές κοινότητες και στον επιχειρηματικό τομέα.
- προσφέρει την ευκαιρία για πειραματισμό όσον αφορά στους παιδαγωγικούς στόχους και στο περιεχόμενο των αναλυτικών προγραμμάτων.

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί σήμερα μια διά βίου δεξιότητα, η οποία είναι αναγκαία στο πλαίσιο της οικονομικής και κοινωνικής ρευστότητας των σύγχρονων κοινωνιών. Οι αλλαγές που χαρακτηρίζουν την αγορά εργασίας, όπως ο περιορισμός της μακρόχρονης ή μόνιμης απασχόλησης σε έναν εργοδότη και η αύξηση των συμβάσεων βραχύχρονης απασχόλησης, η μεγαλύτερη ζήτηση στον τομέα των υπηρεσιών, οι

αλλαγές στην εργατική νομοθεσία, διαμορφώνουν νέες συνθήκες στις οποίες μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα τα άτομα με επιχειρηματική σκέψη. Η χρονική αυτή φάση κατά την οποία σχεδιάζονται οι μελλοντικοί στόχοι και οι φιλοδοξίες είναι η σχολική ζωή και ως εκ τούτου το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί τον κεντρικό μοχλό παρέμβασης και παρουσίας της επιχειρηματικότητας ως βιώσιμης εναλλακτικής λύσης στην απασχόληση. Σε αυτή τη θεωρία βασίζεται η πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Ένωσης για ένα Σχέδιο Δράσης που εκδόθηκε το 1999 για την προαγωγή της Επιχειρηματικότητας και της Ανταγωνιστικότητας, το οποίο αποδίδει μεγάλη σημασία στη σύνδεση της εκπαίδευσης με την ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων (Hermann et al. 2005).

Οι Keogh & Galloway (2004) υποστηρίζουν ότι η επιχειρηματική εκπαίδευση προάγει τη γνώση στους τομείς των νεοφυών επιχειρήσεων και της αυτοαπασχόλησης, ενώ επίσης παρέχει τις απαραίτητες επιχειρηματικές δεξιότητες για την ανταγωνιστικότητα στο πλαίσιο των μικρών και μεγάλων οργανισμών. Αυτού του είδους οι δεξιότητες προσδίδουν στο άτομο «αόρατες» ιδιότητες και ικανότητες, όπως αυτοπεποίθηση, πρωτοβουλία, παραγωγή ιδεών, αναγνώριση και επίλυση προβλημάτων, αλλά και «ορατές», όπως οικονομικό σχεδιασμό, ανάλυση της αγοράς, επιχειρηματικό σχεδιασμό, στρατηγική. Και οι δύο τύποι δεξιοτήτων μπορούν να αναπτυχθούν μέσω της επιχειρηματικής εκπαίδευσης.

Οι σύγχρονες θεωρίες της οικονομικής ανάπτυξης εκτιμούν ότι η επιχειρηματική εκπαίδευση μπορεί να αποδειχθεί ως πολύ αποτελεσματική στρατηγική για την προσαρμογή στις δομικές αλλαγές των σύγχρονων οικονομιών. Ωστόσο, η εννοιολογική οριοθέτησή της συναντά διαφορετικές προσεγγίσεις. Η πιο απλή την αναγνωρίζει ως την εκπαίδευση με σκοπό τη δημιουργία εταιρειών ή πιο αναλυτικά τη δημιουργία ατόμων που αναγνωρίζουν την ευκαιρία εκεί που οι άλλοι την παραβλέπουν και ενεργούν εκεί που οι άλλοι διστάζουν. Από την άλλη πλευρά, μια ευρύτερη εννοιολογική προσέγγιση αφορά το μοντέλο της διά βίου εκπαίδευσης, η οποία χωρίζεται σε πέντε στάδια καθένα από τα οποία είναι ανεξάρτητο και δεν απαιτείται συντονισμός μεταξύ τους. Ωστόσο, ο συνδυασμός των σταδίων μπορεί να αποδώσει σημαντικά αποτελέσματα στο επιχειρηματικό πνεύμα της κοινωνίας (Linan, 2004).

Η σύγκλιση των απόψεων των περισσότερων θεωρητικών αναφορικά με τη έννοια της επιχειρηματικής εκπαίδευσης αποτυπώνεται στην κατηγοριοποίησή της σε τρεις διαστάσεις (Lackeus, 2015):

- εκπαίδευση περί της επιχειρηματικότητας: αναφέρεται στη θεωρητική προσέγγιση με σκοπό τη γενική κατανόηση του φαινομένου και αποτελεί την πιο συνηθισμένη προσέγγιση στα ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα
- εκπαίδευση για την επιχειρηματικότητα: αφορά στην επαγγελματικά προσανατολισμένη προσέγγιση που στοχεύει να προσφέρει στους εκκολαπτόμενους επιχειρηματίες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες
- εκπαίδευση μέσω της επιχειρηματικότητας: πρόκειται για μια βιωματική προσέγγιση κατά την οποία οι μαθητές διδάσκονται μέσα από μια πραγματική επιχειρηματική μαθησιακή διαδικασία. Συνήθως αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην ευρύτερη έννοια της επιχειρηματικότητας και μπορεί να ενσωματωθεί σε άλλα μαθήματα της γενικής εκπαίδευσης συνδέοντας τα επιχειρηματικά χαρακτηριστικά, τις διαδικασίες, τις εμπειρίες με το κεντρικό θέμα. η προσέγγιση αυτή μπορεί να προσαρμοστεί στη διδασκαλία όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης, ενώ οι δύο πρώτες απευθύνονται στη δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης «μέσω» της επιχειρηματικότητας οι εκπαιδευτικοί προετοιμάζουν και αναθέτουν εργασίες στους μαθητές οι οποίες στοχεύουν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τη μετέπειτα ενσωμάτωσή τους στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς βασίζονται σε προβλήματα ή/και ευκαιρίες που οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να εντοπίσουν μόνοι τους και να αναλάβουν την πλήρη ευθύνη διαχείρισής τους. Τέτοιου είδους εργασίες οδηγούν σε μια επαναλαμβανόμενη αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον του εκπαιδευτικού οργανισμού η οποία δημιουργεί ίσως αβεβαιότητα και σύγχυση, ωστόσο θεωρείται ως θετικό αποτέλεσμα και πηγή ουσιαστικής μάθησης. Η ανάθεση μιας τέτοιας εργασίας μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την προαγωγή της συνεργασίας και του ομαδικού πνεύματος προσφέροντας στους μαθητές αυξημένη δημιουργική δυνατότητα και περισσότερες ευκαιρίες μάθησης (Lackeus, 2015).

Οι επιχειρηματίες της εκπαίδευσης μπορούν να ενσωματώσουν καινοτόμα προγράμματα για διαφορετικές ομάδες μαθητών και να προάγουν την ποιότητα στην εκπαίδευση. Κυρίως στοχεύουν σε μια μη ικανοποιημένη ομάδα από το δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα και προτείνουν ένα ειδικά προσαρμοσμένο εκπαιδευτικό σχέδιο που αναπτύσσεται για να εκπληρώσει τις προσδοκίες αυτής της ομάδας. Αρκετοί γονείς που έχουν την οικονομική δυνατότητα πληρώνουν ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες,

καθώς θεωρούν ότι αυτές διαθέτουν καλύτερα εκπαιδευμένους καθηγητές, καλύτερες συνθήκες, περισσότερα κίνητρα, περισσότερες δραστηριότητες, όπως αθλήματα, εξατομικευμένη καθοδήγηση, προηγμένη τεχνολογία, σύγχρονες γλώσσες, εκπαίδευση σε τρόπους και συμπεριφορά. Στον ιδιωτικό τομέα οι επιχειρηματίες της εκπαίδευσης είναι πιο ενεργοί, καθώς δεν περιορίζονται από τη νομοθεσία στον ίδιο βαθμό με τον δημόσιο τομέα. Επομένως, υπάρχει ένας ευρύς χώρος για εφαρμογή της καινοτομίας, όπου οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να επεκτείνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους χωρίς απαραίτητα να επιθυμούν να αποκτήσουν ένα επίσημο πιστοποιητικό. Ωστόσο, η επιχειρηματικότητα δεν αποτελεί χαρακτηριστικό μόνο της ιδιωτικής εκπαίδευσης, αλλά και τη δημόσιας. Ο χώρος της δημόσιας εκπαίδευσης έχει ακόμα μεγαλύτερη ανάγκη από την ενσωμάτωση αυτού του είδους της καινοτομίας, καθώς οι εκπαιδευτικοί ηγέτες έχουν να διαχειριστούν εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις και απαιτήσεις διαφορετικών «πελατών». Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν είναι ποικίλες και αγγίζουν τομείς, όπως η εισαγωγή της εκπαιδευτικής τεχνολογίας, η διαμόρφωση νέας σχολικής κουλτούρας και δομής, η συγκέντρωση κεφαλαίων, η δικτύωση (Lacatus & Staiculescu, 2016).

2.3.1 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη της επιχειρηματικής εκπαίδευσης

Οι McShane & Hess (2015) συνοψίζουν τα βασικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού επιχειρηματικού ηγέτη της εκπαίδευσης στα ακόλουθα:

- στην επιθυμία για επιτυχία, η οποία εκδηλώνεται με την τάση να θέτουν υψηλούς στόχους και να εργάζονται διαρκώς για την κατάκτησή τους.
- στην άμεση επίλυση των προβλημάτων με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.
- στην εσωτερική εστίαση του ελέγχου, με την οποία αναλαμβάνουν την ευθύνη του αποτελέσματος των πράξεών τους και δεν αναζητούν δικαιολογίες για την αποτυχία.
- στην ανεκτικότητα απέναντι στην ασάφεια και η ισχυρή ικανότητα να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες.

- στην προτίμηση για τον στρατηγικό επηρεασμό με βάση τον οποίο αντιμετωπίζονται άμεσες οργανωτικές ανάγκες.
- στην προδιάθεση για δράση μέσα από τη δημιουργία οργανισμών για την πραγματοποίηση του οράματος.

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά διακρίνονται τρεις κατηγορίες εκπαιδευτικών επιχειρηματιών: αυτοί οι οποίοι θέτουν τις βάσεις για τη δημιουργία νέων εκπαιδευτικών οργανισμών και νέων δικτύων των σχολείων, αυτοί οι οποίοι επικεντρώνονται στη βελτίωση της ποιότητας της ηγεσίας και της καθοδήγησης ανακαλύπτοντας πιο αποτελεσματικούς τρόπους πρόσληψης και υποστήριξης της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και των διευθυντών. Μια ακόμα κατηγορία εκπαιδευτικών επιχειρηματιών είναι αυτοί οι οποίοι παρέχουν εκπαιδευτικά εργαλεία και υπηρεσίες που ενισχύουν την τεχνολογία και την έρευνα.

Οι Lacatus & Staiculescu (2016) υποστηρίζουν ότι η εισαγωγή της επιχειρηματικής καινοτομίας στην εκπαίδευση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες θα πρέπει να συγκεντρώνουν τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών επιχειρηματιών, δηλαδή των ατόμων που προάγουν την καινοτομία στον δημόσιο τομέα της εκπαίδευσης. Το σπουδαιότερο χαρακτηριστικό είναι η ύπαρξη οράματος αναφορικά με τον βέλτιστο τρόπο αναβάθμισης της εκπαίδευσης. Ακόμα πρέπει να τους χαρακτηρίζει το πάθος, η ικανότητα να ενεργούν κάτω από την πίεση επειγουσών καταστάσεων ώστε να υλοποιούν το όραμα, η ικανότητα να αποτελούν πρότυπα και να ακολουθούνται από τους άλλους. Αντίθετα από τους υπόλοιπους σχολικούς διευθυντές πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις νέες ευκαιρίες και να εντοπίζουν τους απαραίτητους πόρους και γενικότερα να κάνουν αυτά που οι υπόλοιποι θεωρούν ως αδύνατα. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες ως επιχειρηματίες μπορούν να είναι:

- επιχειρηματίες που αναγνωρίζουν την ευκαιρία της αγοράς στο δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα.
- εκπαιδευτικοί ηγέτες που θέλουν να αλλάξουν το εκπαιδευτικό σύστημα.
- ηγέτες από τον μη κερδοσκοπικό τομέα με εναλλακτικές λύσεις για το υφιστάμενο εκπαιδευτικό σύστημα.

Οι στόχοι τους επικεντρώνονται είτε στη δημιουργία σχολείων στα οποία εντάσσεται η καινοτομία, όπως η εισαγωγή της τεχνολογίας ή ένα αποτελεσματικό σύστημα πειθαρχίας, η ποιότητα της εκπαίδευσης, η ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων,

αναλυτικών προγραμμάτων, νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η υλοποίηση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.

Στη δημόσια εκπαίδευση οι επιχειρηματικοί ηγέτες είναι παράγοντες της αλλαγής, προωθούν νέες δεξιότητες και νοοτροπίες, ενθαρρύνουν τη διά βίου μάθηση. Όπως υποστηρίζουν οι Smith & Petersen (2006), υπάρχουν έξι βασικές αρχές στο επιχειρηματικό εκπαιδευτικό σύστημα:

- ✚ η ανταπόκριση: σε έναν δυναμικό, διαρκώς μεταβαλλόμενο κόσμο, το δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις νέες ανάγκες των μαθητών, των οικογενειών, της κοινότητας. Αν τα σχολεία δεν είναι στάσιμα, αλλά ευέλικτα ως προς τον τρόπο που υπηρετούν τις απαιτήσεις της αγοράς, τότε ευθυγραμμίζονται με τη ζήτηση.
- ✚ όχι μονοπώλια ή ολιγοπώλια: τα μονοπώλια και ολιγοπώλια είναι κλειστά συστήματα που δεν ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες και δεν μεταβάλλονται ακόμα και αν τα αποτελέσματά τους δεν είναι ικανοποιητικά. Τέτοιου είδους άκαμπτες πρακτικές δεν μπορούν να γίνουν ανεκτές στη δημόσια εκπαίδευση.
- ✚ ο προσανατολισμός στον «πελάτη»: ως «πελάτες» της δημόσιας εκπαίδευσης νοούνται οι γονείς και οι κοινότητες, που παρέχουν χρηματοδότηση αλλά και θέσεις εργασίας στους αποφοίτους. Επομένως, τα δημόσια σχολεία προκειμένου να ανταποκριθούν στην αποστολή τους πρέπει να επικεντρωθούν στις ανάγκες των μαθητών, να καλύψουν τις μαθησιακές προσδοκίες τους με την κατάλληλη καθοδήγηση και τους μηχανισμούς που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των γονέων και της κοινότητας.
- ✚ ο προσανατολισμός στην επίδοση: στόχος των εκπαιδευτικών μονάδων πρέπει να είναι οι βέλτιστες ακαδημαϊκές επιδόσεις των μαθητών. Η υψηλή επίδοση αφορά τόσο στην αποτελεσματικότητα όσο και στην επάρκεια το δημόσιου εκπαιδευτικού συστήματος, δηλαδή τα ίδια αποτελέσματα σε λιγότερο χρόνο και με λιγότερο κόστος. Πρέπει να υπάρχουν σαφείς στόχοι, ευθυγράμμιση με τους διαθέσιμους πόρους και διαρκής αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
- ✚ η διά βίου μάθηση: σε ένα δυναμικό περιβάλλον, η δημόσια εκπαίδευση δεν εξαντλείται ποτέ. Αφού κατακτηθεί η γνώση σε ένα επίπεδο, τίθεται ο επόμενος στόχος με προτεραιότητα τη συνεχή βελτίωση. Αυτός ο κύκλος της διά βίου μάθησης μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την καθοδήγηση των μαθητών και τις κατάλληλες διαχειριστικές πρακτικές των εκπαιδευτικών μονάδων.

- η κουλτούρα της αξιοκρατίας: η κουλτούρα αυτή καλλιεργείται με την ανταμοιβή της ατομικής ή ομαδικής επιτυχίας, ενώ η επιτυχία αξιοποιείται ως πληροφόρηση ή τροφοδότηση και άλλων μαθητών.

2.4 Εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις στο καινοτόμο σχολείο

Μια εκπαιδευτική αλλαγή που εφαρμόζεται στο σύνολο του εκπαιδευτικού συστήματος και αφορά τις εκπαιδευτικές μονάδες σε εθνική κλίμακα χαρακτηρίζεται ως εκπαιδευτική μεταρρύθμιση (Ποταμιάς, 2012).

Δύο είδη αλλαγών συμβαίνουν σε μία μεταρρύθμιση. Η πρώτη αφορά στην αλλαγή της συμπεριφοράς των ατόμων οι οποίοι πρέπει να υιοθετήσουν τις νέες πρακτικές. Η δεύτερη σχετίζεται με την αλλαγή στον ίδιο τον οργανισμό, η οποία επηρεάζει τις σχέσεις εξουσίας και είναι σύμφυτη με την πολιτική. Οι λιγότερο ικανοποιημένοι με την αλλαγή χαρακτηρίζουν τη μεταρρύθμιση ως αποτυχημένη και ασκούν πιέσεις για νέες αλλαγές. Ωστόσο, οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις μπορούν να συνοψιστούν σε τέσσερα βασικά σημεία (McGinn, n.d.):

- η μεταρρύθμιση είναι μια διαδικασία που αντανakλά ένα υγιές εκπαιδευτικό σύστημα
- η μεταρρύθμιση μπορεί να είναι η διαδικασία της μάθησης μέσα από τα λάθη και τις επιτυχίες
- η μεταρρύθμιση στην εκπαίδευση είναι πολύ πιο δύσκολο από οποιονδήποτε άλλο τομέα να ικανοποιήσει τους πάντες
- η επιτυχημένη μεταρρύθμιση εξαρτάται κυρίως από πολιτικούς και όχι από τεχνικούς παράγοντες.

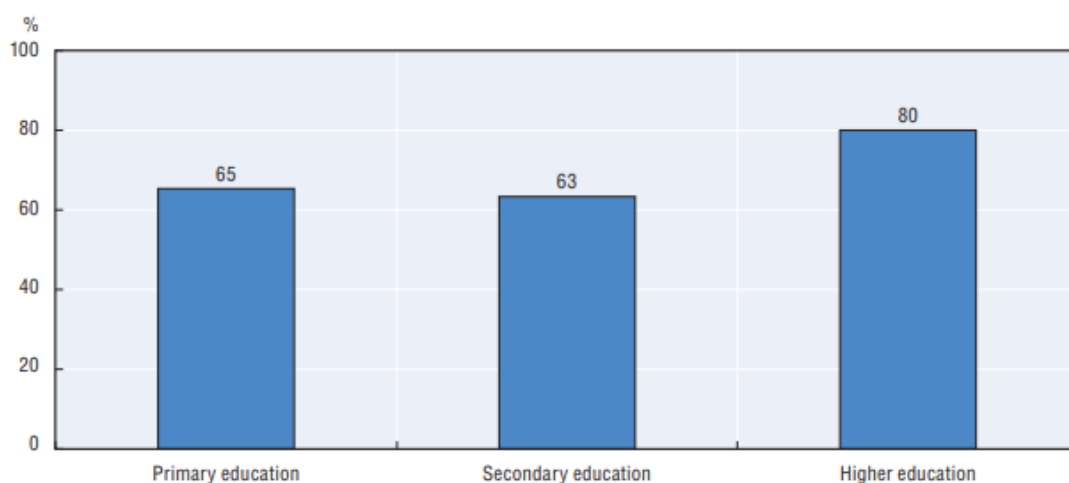
Η μεταρρύθμιση της εκπαίδευσης βρίσκεται στο επίκεντρο των αρμόδιων φορέων για τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής τις τελευταίες δεκαετίες. Η μεταρρύθμιση αφορά σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης και σχετίζεται με κάθε όψη του εκπαιδευτικού συστήματος, τα αναλυτικά προγράμματα, την αξιολόγηση, την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, την οργάνωση και διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων, την τεχνολογία, την εμπλοκή της οικογένειας και της κοινότητας. Η αναβάθμιση της ακαδημαϊκής επίδοσης, η ευθυγράμμιση της εκπαιδευτικής πολιτικής με τις δράσεις των

εκπαιδευτικών οργανισμών για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους και η αναδιάρθρωση του δημόσιου εκπαιδευτικού συστήματος διοίκησης συνθέτουν το λεγόμενο συστημικό μοντέλο μεταρρύθμισης (Goertz et al., 1995).

Η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση σήμερα θεωρείται ως επιβαλλόμενη από τις νέες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στην κοινωνία και στην οικονομία. Η αύξηση της οικονομικής παραγωγικότητας και του ατομικού εισοδήματος, η αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου, οι ενιαίες αγορές και η κινητικότητα των ανθρώπων έχουν αντίκτυπο στους θεσμούς και κατά συνέπεια και στον εκπαιδευτικό θεσμό. Οι συνθήκες των αγορών διαμορφώνουν το προφίλ του αυριανού πολίτη και επομένως επηρεάζουν την εκπαιδευτική πολιτική που υιοθετούν οι κυβερνήσεις προκειμένου οι εκπαιδευτικές μονάδες να επιτελέσουν τον ρόλο τους. Συγχρόνως, οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις μέσω της καινοτομίας μπορούν να μειώσουν το κόστος λειτουργίας των σχολείων και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Έτσι, η εκπαίδευση και η οικονομική ανάπτυξη βρίσκονται σε στενή συνάφεια, άποψη που ερμηνεύει κατά μία έννοια την ανατρεπτική διάσταση της επιχειρηματικής καινοτομίας στην εκπαίδευση. Επιπλέον, οι σύγχρονες κοινωνίες γνωρίζουν πρωτόγνωρες μεταβολές στη δομή και στη λειτουργία τους. Η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει τις παραδοσιακές αρχές στις οποίες στηρίζονται οι κοινωνίες και έχει επιφέρει αλλαγές στις εγχώριες κουλτούρες. Οι τάσεις αυτές αλλαγής νοοτροπίας και κουλτούρας σαφώς επηρεάζουν τον χώρο της εκπαίδευσης. Παράλληλα, οι διεθνείς εκπαιδευτικές τάσεις για την εισαγωγή καινοτομιών, όπως η αξιολόγηση, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, ο εμπλουτισμός του αναλυτικού προγράμματος για την κάλυψη των πολυπολιτισμικών σχολείων κ.ά., ασκούν πιέσεις στα εθνικά εκπαιδευτικά συστήματα για την ενσωμάτωση τέτοιου είδους καινοτομιών που λόγω του εύρους τους συνιστούν εκπαιδευτική μεταρρύθμιση. Η πιο πειστική απαίτηση για τις εκπαιδευτικές αλλαγές συνδέεται με την αύξηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των μαθητών για τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη των χωρών (Υφαντή, χ.χ.).

2.5 Στάσεις της εκπαιδευτικής κοινότητας για την επιχειρηματική καινοτομία

Σήμερα η καινοτομία στην εκπαίδευση προβάλλει ως επιβεβλημένη και θεωρείται ως γεγονός, όπως αποτυπώνεται στις απόψεις εκπαιδευτικών σχετικά με την εισαγωγή της στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς όπου απασχολούνται. Σε έρευνα του OECD (2016) αναφορικά με την αντιλαμβανόμενη ενσωμάτωση της καινοτομίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό, παρατηρείται ότι υψηλό ποσοστό εκπαιδευτικών θεωρούν σε μεγάλο βαθμό καινοτόμο τον χώρο εργασίας τους. Στην τριτοβάθμια εκπαίδευση το ποσοστό αυτό είναι 80%, στη δευτεροβάθμια 63% και στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση 65%.



Πίνακας 2.2 Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για την καινοτομία στον εκπαιδευτικό οργανισμό

Πηγή: (OECD, 2016)

Η εισαγωγή μιας καινοτομίας δεν είναι πάντοτε μια εύκολη υπόθεση. Συχνά προσκρούει στην αντίσταση της εκπαιδευτικής κοινότητας, η οποία αντιμετωπίζει με σκεπτικισμό τις νέες ιδέες. Στον εκπαιδευτικό χώρο είναι συχνές οι αντιδράσεις εκπαιδευτικών, γονέων και μαθητών σε κάθε καινοτομία, αλλαγή ή μεταρρύθμιση που προωθεί η εκπαιδευτική ηγεσία, είτε λόγω διαφωνίας τους με τους στόχους και τις μεθόδους που ακολουθούνται από την ηγεσία στην υιοθέτηση της καινοτομίας είτε λόγω έλλειψης διάθεσης για οποιαδήποτε αλλαγή είτε ακόμα εξαιτίας της αντιλαμβανόμενης αναποτελεσματικότητας της συγκεκριμένης καινοτομίας ή μεταρρύθμισης (Ποταμιάς, 2012).

Όσον αφορά στην εισαγωγή της επιχειρηματικής καινοτομίας στην εκπαίδευση έχει παρατηρηθεί η αντίσταση των εκπαιδευτικών, καθώς απαιτούνται πρόσθετοι πόροι και

επιπλέον χρόνος, καθώς οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να προετοιμάσουν και να αναθέσουν επιπλέον εργασίες στους μαθητές με νέο για αυτούς περιεχόμενο (Lackeus, 2015).

Η διερεύνηση των στάσεων των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητη όσον αφορά στην ενσωμάτωση της εκπαιδευτικής καινοτομίας, καθώς οι εκπαιδευτικοί είναι αρχικά υπεύθυνοι να αντιληφθούν τη νέα πληροφορία και να την εφαρμόσουν στους μαθητές. Επομένως, οι στάσεις τους επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η εφαρμογή, η διεξαγωγή και η αποτελεσματικότητα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος (Jones, 2017).

Στο επιχειρηματικό πλαίσιο, οι στάσεις ορίζονται ως το αντιλαμβανόμενο όριο της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και της αξίας και ωφελιμότητάς της. Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να διαθέτουν επιχειρηματική στάση προκειμένου να επιτύχουν την υποκίνηση των μαθητών. Οι στάσεις απέναντι στην επιχειρηματικότητα συνίστανται σε τέσσερις διαστάσεις: την ανάγκη για επιτυχία, τον προσωπικό έλεγχο ως προς την επιχειρηματική συμπεριφορά, την καινοτομία και την αυτοεκτίμηση. Η ανάγκη για επιτυχία αντικατοπτρίζει τα αντιλαμβανόμενα αποτελέσματα της υιοθέτησης μιας νέας μεθόδου ή πρακτικής, ενώ ο προσωπικός έλεγχος σχετίζεται με τον ατομική επιρροή στα αποτελέσματα αυτά. Η καινοτομία είναι παραγωγή νέων ιδεών, προϊόντων και μεθόδων και η ανάπτυξη αυτών ώστε να είναι αποτελεσματικά στην πράξη. Η αυτοεκτίμηση είναι η αντιλαμβανόμενη πίστη στην ατομική ικανότητα της επιχειρηματικότητας. Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις σχετίζεται με το συναίσθημα, με τη γνωστική ικανότητα, και με τον συνδυασμό πράξης-συμπεριφοράς (Robinson, 1991).

Η βιβλιογραφική έρευνα αναφορικά με τις στάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στην επιχειρηματική καινοτομία δεν έχει καλύψει ικανοποιητικά το εύρος του ζητήματος αυτού. Ωστόσο, δίνει έμφαση στην άποψη ότι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να λειτουργήσουν με βάση το επιχειρηματικό μοντέλο εκπαίδευσης, να ανακαλύψουν ευκαιρίες και να τις αξιοποιήσουν, να εφαρμόσουν καινοτόμες διδακτικές μεθόδους, να διαχειριστούν τις προκλήσεις αυτής της ανατρεπτικής καινοτομίας ώστε να οδηγήσουν στην εμπλοκή των μαθητών στην επιχειρηματική διαδικασία. Η επάρκεια των εκπαιδευτικών ως προς τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτεί η καινοτομία είναι βασικός παράγοντας για την ενίσχυση των μαθητών να διαχειριστούν τις δυσκολίες της νέας μαθησιακής διαδικασίας. Η έλλειψη της επάρκειας αυτής οδηγεί στη μειωμένη υποκίνηση των μαθητών και στην απόκτηση ελαττωμένων ικανοτήτων που απαιτούνται για τη δημιουργία μια νέας πορείας. Είναι φανερό ότι η επιχειρηματική υποκίνηση των

μαθητών επηρεάζεται σημαντικά από τις στάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στην επιχειρηματική εκπαίδευση (Lope Pihie & Bagheri, 2011).

Οι ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος και η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη έχουν δημιουργήσει προκλήσεις που οι νέοι επιχειρούν να αντιμετωπίσουν με την κατάλληλη εκπαίδευση. Με αυτό το δεδομένο, οι μαθητές-μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας αντιλαμβάνονται την επιχειρηματική καινοτομία στην εκπαίδευση ως αναγκαία προϋπόθεση που θα αυξήσει τις δυνατότητες της αυτό-απασχόλησής τους, της οικονομικής αποκατάστασης και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ωστόσο, η μελέτη των Edwards et al. (2009) αναφέρει ότι η εφαρμογή της επιχειρηματικής καινοτομίας σε σχολή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν αποδείχθηκε ιδιαίτερα αποτελεσματική παρά τις προσπάθειες της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Η προσπάθεια ένταξης της επιχειρηματικής εκπαίδευσης σε ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής έδειξε ότι η υιοθέτηση νέων οργανωτικών πολιτικών δεν συνοδεύεται απαραίτητα από την επιτυχημένη εφαρμογή τους σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό. Η διαδικασία εφαρμογής προϋποθέτει την τροποποίηση και την αλλαγή φιλοσοφίας όλων των οργανωτικά εμπλεκόμενων. Η άποψη αυτή αποτυπώνεται στη διαφοροποίηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών του πανεπιστημιακού ιδρύματος, οι οποίοι κατανόησαν την καινοτομία ως ευκαιρία για περαιτέρω έρευνα και εκπαίδευση, σε σχέση με τη φιλοσοφία του εκπαιδευτικού οργανισμού που αντιλήφθηκε την καινοτομία ως μια ευκαιρία για εξασφάλιση κεφαλαίων μέσω χρηματοδότησης. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί μέσω της επιχειρηματικής καινοτομίας έθεσαν ως στόχο οι μαθητές τους να αποκτήσουν επιχειρηματική νοοτροπία στον σχεδιασμό της ιδιωτικής και επαγγελματικής τους ζωής, εκπληρώνοντας ταυτόχρονα τον στόχο της διασύνδεσης της ακαδημαϊκής κοινότητας με την κοινωνία. Είναι εμφανές ότι ο αντικειμενικός στόχος της εκπαιδευτικής διαδικασίας διέφερε από τον οργανωτικό στόχο της εξασφάλισης κεφαλαίων (Zhang, 2017).

Άλλη έρευνα αναφορικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευομένων όσον αφορά στην ενσωμάτωση της επιχειρηματικής καινοτομίας στην εκπαίδευση αποκαλύπτει τις θετικές στάσεις τους, καθώς η επιχειρηματική εκπαίδευση θεωρείται ότι δημιουργεί άτομα με επιχειρηματική επάρκεια, επιτυχημένους επιχειρηματίες και ηγέτες, αυξάνει την ικανότητα για δημιουργία πλούτου, οδηγεί σε περισσότερες ευκαιρίες στον χώρο των νέων τεχνολογιών (Singh & Gupta, n.d.).

Έρευνα που διερεύνησε τις στάσεις των μαθητών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση της Νορβηγίας αναφορικά με την εισαγωγή και αποτελεσματικότητα ενός ευρωπαϊκού επιχειρηματικού εκπαιδευτικού προγράμματος έδειξε ότι οι μαθητές αυτοί που συμμετείχαν στο πρόγραμμα είχαν πολύ πιο θετική στάση για την επιχειρηματική καινοτομία σε σχέση με αυτούς που δεν συμμετείχαν. Οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τον επιχειρηματία ως ένα άτομο με επιθυμία για δημιουργικότητα, με κατάλληλη εκπαίδευση που κινείται με βάση την ευκαιρία. Επίσης, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι ομάδες μαθητών που είχαν πιο θετική στάση ήταν οι γηγενείς σε σχέση με τους μετανάστες και αυτοί των οποίων οι γονείς είχαν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Όσον αφορά στις ακαδημαϊκές δεξιότητες, οι μαθητές με καλύτερους βαθμούς ήταν επίσης πιο θετικοί. Ωστόσο, το πρόγραμμα θεωρείται ότι ήταν ιδιαίτερα ωφέλιμο στους μαθητές με χαμηλότερους βαθμούς (Johansen et al., n.d).

Αναφορικά με τις στάσεις των εκπαιδευτικών, ο Jones (2017) υποστηρίζει ότι βασικός παράγοντας που επηρεάζει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για την ενσωμάτωση των επιχειρηματικών καινοτόμων προγραμμάτων είναι η δέσμευσή τους να εφαρμόσουν το πρόγραμμα πιστά. Επομένως, η επιτυχία του προγράμματος και η αφοσίωση του εκπαιδευτικού είναι αλληλεξαρτώμενοι παράγοντες. Οι στάσεις των εκπαιδευτικών επηρεάζονται και από άλλες συνθήκες πέρα από την εκπαιδευτική και μαθησιακή διαδικασία. Αν και οι στάσεις τους είναι θετικές, ωστόσο ο συναισθηματικός παράγοντας, η έλλειψη καθοδήγησης, οι αντιλήψεις τους για τα κρατικά ή περιφερειακά ή τοπικά προγράμματα, επηρεάζουν αντίστοιχα την οπτική τους για την καινοτομία. Σημαντικό ρόλο για αυτούς έχει η επαγγελματική τους ανάπτυξη, η απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων που θα τους επιτρέψει να εφαρμόσουν πιστά τις νέες στρατηγικές. Επομένως, πρώτιστης σημασίας είναι η διαμόρφωση της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας.

Σύμφωνα με τους Ossai & Nwalado (2018), η εφαρμογή της επιχειρηματικότητας δεν αποτελεί απλώς θέμα απόκτησης γνώσης, καθώς η ανάπτυξη της ικανότητας να λειτουργεί κανείς σύμφωνα με τον επιχειρηματικό τρόπο εξαρτάται κυρίως από τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές. Η επιχειρηματική εκπαίδευση αφορά συνολικά μια αλλαγή στην κουλτούρα και η εκμάθηση της νέας φιλοσοφίας απαιτεί καινοτόμες μεθόδους διδασκαλίας και μάθησης, ενεργητικές μαθητο-κεντρικές παιδαγωγικές μεθόδους και μαθησιακές δραστηριότητες που αξιοποιούν πρακτικές μαθησιακές ευκαιρίες από τον πραγματικό κόσμο. Επιπλέον, η επιχειρηματική καινοτομία στην εκπαίδευση δεν αποτελεί ένα ξεχωριστό μάθημα στα διάφορα επίπεδα εκπαίδευσης,

αλλά ένα διαθεματικό γνωστικό αντικείμενο σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικοί στο πλαίσιο αυτό επιτελούν έναν νέο ρόλο για τις ανάγκες του οποίου χρειάζεται να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Για τον ίδιο σκοπό είναι αναγκαίο η εκπαιδευτική μονάδα να διαθέτει ξεκάθαρο όραμα και συγκεκριμένη πολιτική, ενώ η εκπαιδευτική ηγεσία θα πρέπει να συμβουλεύει, να καθοδηγεί το ανθρώπινο δυναμικό, να διασαφηνίζει τους στόχους της επιχειρηματικής καινοτομίας και εν γένει να διαμορφώνει την απαραίτητη οργανωσιακή κουλτούρα εντός του σχολείου. Οι αλλαγές που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν για την επιτυχημένη εφαρμογή της επιχειρηματικής καινοτομίας στην εκπαίδευση αφορούν τέσσερα βασικά σημεία:

- ❖ την αρχική εκπαίδευση/επιμόρφωση των εκπαιδευτικών
- ❖ την ανάπτυξη συγκεκριμένου οράματος και υποστηρικτικών δομών στο σύνολο του εκπαιδευτικού συστήματος
- ❖ τη διαρκή ανάπτυξη των εκπαιδευτικών
- ❖ σε τοπικό σχολικό επίπεδο την ανάπτυξη των κατάλληλων υποστηρικτικών υποδομών και δραστηριοτήτων.

Επικεντρώνοντας σε όλα αυτά η εκπαιδευτική ηγεσία μπορεί να επιτύχει σε μεγάλο βαθμό τις θετικές στάσεις των εκπαιδευτικών κάνοντας το πρώτο ουσιαστικό βήμα στην υιοθέτηση της επιχειρηματικής καινοτομίας στην εκπαίδευση.

2.6 Ανακεφαλαίωση

Όπως προκύπτει από όσα εκτέθηκαν στο κεφάλαιο 2, τα σχολεία σήμερα λειτουργούν ως οργανισμοί που διέπονται από τις αρχές της διοικητικής επιστήμης. Στόχος τους είναι η αντιμετώπιση των προκλήσεων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και η βιωσιμότητά τους μέσα στο σύγχρονο ραγδαία εξελισσόμενο οικονομικοκοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο. Η επίτευξη των στόχων αυτών προϋποθέτει την εισαγωγή

καινοτόμων παιδαγωγικών και διοικητικών πρακτικών. Η αποτελεσματική ενσωμάτωση της καινοτομίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς πιστεύεται ότι μπορεί να οδηγήσει στην πρόοδο και την ευημερία των κοινωνιών. Τα τελευταία χρόνια έχει αναδυθεί μια νέα ανατρεπτική μορφή της εκπαιδευτικής καινοτομίας, η επιχειρηματική καινοτομία, η οποία αναφέρεται στην εκμάθηση δεξιοτήτων επιχειρηματικής σκέψης, αναγνώρισης της ευκαιρίας, ανάληψης πρωτοβουλίας για την αξιοποίηση της ευκαιρίας. Η εφαρμογή της καινοτομίας προωθεί τις αλλαγές που συνιστούν την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση. Το σύνολο της εκπαιδευτικής κοινότητας φαίνεται να είναι θετικά διακείμενο απέναντι στην καινοτομία, ωστόσο παρατηρείται η αντίδραση ή αντίσταση από ομάδες που αντιμετωπίζουν με επιφυλακτικότητα τις εκπαιδευτικές αλλαγές. Ο ρόλος του ηγέτη που θα εμπνεύσει το όραμα για την αλλαγή και θα διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα της ανανέωσης και της προόδου είναι κρίσιμος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Διοίκηση ανθρώπινων πόρων των εκπαιδευτικών μονάδων και οργανωσιακή κουλτούρα

3.1 Εισαγωγή

Κάθε εκπαιδευτική καινοτομία, αλλαγή ή μεταρρύθμιση δεν είναι δυνατό να εφαρμοστεί αν προηγουμένως δεν έχουν διαμορφωθεί οι συνθήκες που θα διευκολύνουν οποιοδήποτε τέτοιου είδους εγχείρημα. Πέρα από τους οικονομικούς και τεχνολογικούς πόρους, η παράμετρος που θεωρείται καθοριστική είναι το ανθρώπινο δυναμικό που

καλείται να εφαρμόσει την καινοτομία ώστε να επιτευχθεί μια οργανωτική αλλαγή. Στις εκπαιδευτικές μονάδες το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού που επιφορτίζεται με το βάρος της υλοποίησης της εκπαιδευτικής καινοτομίας είναι οι εκπαιδευτικοί. Οι προσπάθειες της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας θα πρέπει να επικεντρωθούν στην επιστημονική κατάρτιση και στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, στην ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών τους, στην εν γένει επαγγελματική ικανοποίηση, ώστε να αποκτήσουν «συμμάχους» στην προώθηση της καινοτομίας και της αλλαγής. Οι προϋποθέσεις αυτές θεωρούνται καίριες για την καλλιέργεια της κατάλληλης οργανωτικής κουλτούρας και την ανάπτυξη του αισθήματος δέσμευσης των εκπαιδευτικών με τους οργανωτικούς στόχους των εκπαιδευτικών μονάδων.

3.2 Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των εκπαιδευτικών μονάδων: επιμόρφωση και αξιολόγηση

Ο όρος «διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού» αναφέρεται στις λειτουργίες και στις δραστηριότητες που επικεντρώνονται στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στον οργανισμό. Οι τυπικές λειτουργίες που περιλαμβάνει αφορούν στην πρόσληψη, επιλογή, αποζημίωση, εκπαίδευση, ανάπτυξη, έλεγχος/αξιολόγηση, αποχώρηση (Montana & Charnov, 2000). Ο Χυτήρης (2001) ορίζει τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων ως το σύνολο των στρατηγικών και λειτουργικών ενεργειών που υλοποιεί ένας οργανισμός για την προσέλκυση και αξιοποίηση ικανών εργαζομένων για την αποτελεσματική και παραγωγική διεκπεραίωση της εργασίας τους. Οι λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι αλληλεξαρτώμενες, καθώς η αποτελεσματικότητα κάθε μιας από αυτές έχει συγκεκριμένο αντίκτυπο στην άλλη. Μπορούν λοιπόν να νοηθούν ως υποσυστήματα ενός ενιαίου συστήματος διοίκησης που συμβάλλουν ισότιμα στην αρμονική λειτουργία του. Απώτερος στόχος του οργανισμού μέσω της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η εξασφάλιση της βιωσιμότητάς του.

Οι λειτουργίες που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ο προγραμματισμός, η στελέχωση, η επιμόρφωση και ανάπτυξη, η υποκίνηση, ο καθορισμός των αμοιβών και πρόσθετων παροχών, η επικοινωνία και οι εργασιακές

σχέσεις, τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία. Οι λειτουργίες αυτές θεωρούνται ως ζωτικές, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό στους σύγχρονους οργανισμούς θεωρείται ως βασική παράμετρος της επιτυχίας του οργανισμού. Κατ' αναλογία, στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με την επιλογή του προσωπικού, την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, τη δημιουργία θετικών συνθηκών εργασίας και θετικού εργασιακού κλίματος. Ο προγραμματισμός στην εκπαίδευση ως μία από τις λειτουργίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με την πρόβλεψη των απαιτούμενων ανθρώπινων πόρων και το περίγραμμα των θέσεων εργασίας. Η στελέχωση αφορά στο σύστημα επιλογής του προσωπικού, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση σχετίζονται με τις ευκαιρίες περαιτέρω κατάρτισης και προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, ενώ η υποκίνηση ορίζεται ως η παροχή κινήτρων με γνώμονα τις ανάγκες και επιθυμίες και με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Ένα από τα κίνητρα αυτά είναι η παρεχόμενη αμοιβή και τα ωφελήματα τα οποία αποκομίζει ο εργαζόμενος για τη συμβολή του στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Αναστασίου, 2011).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ενσωμάτωση της καινοτομίας. Τα άτομα που διαθέτουν δεξιότητες παράγουν γνώση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη δημιουργία και εισαγωγή της καινοτομίας. Οι δεξιότητες επιπλέον καθιστούν δυνατή την επιχειρηματικότητα ως φορέα της καινοτομίας και της δομικής αλλαγής με στόχο την ανάπτυξη και την επιβίωση του οργανισμού. Η γνώση, η τεχνογνωσία, η σκέψη, η δημιουργικότητα, η αυτοπεποίθηση, η συνεργασία, η πειθώ προβάλλουν σήμερα ως απαραίτητες δεξιότητες του εκπαιδευτικού δυναμικού για τη βιώσιμη ανάπτυξη των εκπαιδευτικών οργανισμών μέσω της καινοτομίας (OECD, 2016).

Όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό των εκπαιδευτικών οργανισμών, ιδιαίτερη προσοχή δίνεται από τους μελετητές στην επιστημονική κατάρτιση και στην επαγγελματική ανάπτυξη, που αναδεικνύονται ως πάγια αιτήματα των εκπαιδευτικών τουλάχιστον τις τελευταίες δεκαετίες. Η αυξανόμενη τάση για περαιτέρω εκπαίδευση και επιμόρφωση μπορεί να ερμηνευθεί ως απόρροια των συνεχών εξελίξεων και αλλαγών στο εργασιακό και κοινωνικοοικονομικό τοπίο, αλλά και στον τομέα της παιδαγωγικής επιστήμης. Οι εκπαιδευτικοί επιδιώκουν την αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους στοχεύοντας στη βέλτιστη υπηρεσιακή τους εξέλιξη, καθώς τα συστήματα και κριτήρια επιλογής σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις αναθεωρούνται συχνά. Περαιτέρω, η επιμόρφωση στο διδακτικό αντικείμενο θεωρείται ότι θα παρέχει

στους εκπαιδευτικούς τα απαραίτητα εφόδια ώστε να βελτιώσουν το εκπαιδευτικό έργο και να είναι σε θέση να ακολουθήσουν τις παιδαγωγικές καινοτομίες που αφορούν είτε στα αναλυτικά προγράμματα είτε στις διδακτικές μεθόδους. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών είναι ουσιώδης για τις εκπαιδευτικές μονάδες, καθώς συμβάλλει στην αναβάθμιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού δυναμικού και συγχρόνως στην προσωπική και κοινωνική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών στο σχολικό πλαίσιο (Σακκούλης, κ. ά., 2017).

Τόσο η επιμόρφωση όσο και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών υιοθετούνται από την κεντρική εκπαιδευτική πολιτική ως αναγκαίες πρακτικές για τη βιωσιμότητα των εκπαιδευτικών μονάδων. Καθώς το δημόσιο σχολείο σήμερα λειτουργεί σύμφωνα με τη λογική της αγοράς, η εισαγωγή οποιασδήποτε καινοτομίας προϋποθέτει την προετοιμασία και ενημέρωση των εκπαιδευτικών μέσω της επιμόρφωσης, ώστε να διαμορφωθούν οι κατάλληλες συνθήκες αποδοχής και ενσωμάτωσης της καινοτομίας. Συγχρόνως, οι διεθνείς τάσεις ωθούν σε μεταβολή του ρόλου του εκπαιδευτικού, ο οποίος υιοθετεί την αντίληψη της διά βίου μάθησης και επιδιώκει την απόκτηση δεξιοτήτων που θα του δώσουν τη δυνατότητα να λειτουργεί σύμφωνα με το μοντέλο της επιχειρηματικής σκέψης και δράσης (Σακκούλης, κ. ά., 2017).

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών αποτελεί μια πρακτική, η οποία στοχεύει στη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και στην προαγωγή της ακαδημαϊκής επιτυχίας των μαθητών. Μέσω αυτής της πρακτικής πιστεύεται ότι μπορεί να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, ενώ παράλληλα μπορεί να τροφοδοτηθεί η εκπαιδευτική διοίκηση με δεδομένα που θα συμβάλουν στην ορθή λήψη αποφάσεων αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η βαθμολόγηση από τους διευθυντές όσον αφορά στην αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών που βασίζεται στην καθημερινή παρατήρηση του έργου τους στη σχολική τάξη αποτελεί ένα μέτρο εκτίμησης της σχολικής επιτυχίας χρήσιμο ως πηγή πληροφόρησης για τις δέουσες αποφάσεις της εκπαιδευτικής διοίκησης. Η αξιολόγηση, ωστόσο, ως πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι δυνατό να αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα όταν υιοθετεί την επιβράβευση της απόδοσης ως αναπόσπαστο τμήμα της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και όχι όταν συνδέεται με τα συστήματα ανταμοιβών, καθώς στην περίπτωση αυτή γίνεται αντιληπτή ως σύστημα ανταμοιβής ή τιμωρίας. Επομένως, η αξιολόγηση ως διαχειριστική πρακτική πρέπει να αποτελεί εργαλείο περαιτέρω ανάπτυξης των εκπαιδευτικών μέσα από τη σωστή ανατροφοδότηση (Taylor & Tyler, n.d.).

Η επιμόρφωση και η αξιολόγηση θεωρούνται από τους υπεύθυνους της εκπαιδευτικής πολιτικής ως δύο από τις κεντρικές παραμέτρους για τη βελτίωση της απόδοσης των σχολικών μονάδων. Οι εκπαιδευτικοί αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στην προσπάθεια κάθε εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης και αλλαγής, επομένως η αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους κρίνεται ζωτικής σημασίας, σε ένα περιβάλλον όπου οι εκπαιδευτικές απαιτήσεις είναι όλο και πιο υψηλές και η ποικιλομορφία του εκπαιδευτικού σώματος διευρύνεται. Οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για να ανταποκριθούν σε σύνθετα αναλυτικά προγράμματα, στον αυξανόμενο αριθμό μαθητών του δημόσιου σχολείου με μικρότερη εκπαιδευτική υποστήριξη από το οικογενειακό περιβάλλον και στην αύξηση του αριθμού των μαθητών με ειδικές μαθησιακές ανάγκες. Ένα αξιόπιστο και έγκυρο σύστημα αξιολόγησης βασισμένο σε κοινά πρότυπα μπορεί να παρέχει συνέπεια στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών και στην παρακολούθηση της εκπαιδευτικής προόδου. Ένα ενιαίο σύστημα αξιολόγησης θα έδινε τη δυνατότητα θέσπισης κριτηρίων για μια Εθνική Άδεια Εκπαιδευτικού που θα επέτρεπε την κινητικότητα μεταξύ των κρατών και θα εξασφάλιζε στις σχολικές περιφέρειες ότι μια νέα πρόσληψη εκπαιδευτικού πληροί τις απαραίτητες προδιαγραφές για την αποτελεσματικότητα του έργου του (Darling-Hammond, 2010).

3.3 Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής καινοτομίας

Ως επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται η υποκειμενική αίσθηση του εργαζόμενου ότι οι προσδοκίες του ίδιου και οι απαιτήσεις της εργασίας του εξισορροπούνται ώστε να δημιουργείται μια θετική συναισθηματική κατάσταση. Ο βαθμός ευχαρίστησης που αντλεί ο εργαζόμενος από την εργασία του αντανακλά είτε τη συνολική στάση του απέναντι σε αυτήν είτε την επιμέρους στάση απέναντι σε συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας, όπως η αμοιβή, οι ευκαιρίες προαγωγής και επαγγελματικής ανέλιξης, οι σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον, οι εργασιακές συνθήκες (Spector, 2000).

Η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως το επαγγελματικό ενδιαφέρον και ο ενθουσιασμός που επιδεικνύει το άτομο για την επίτευξη των ατομικών ή ομαδικών

στόχων σε συγκεκριμένη εργασία. Περιγράφεται επίσης ως κατάσταση του νου, ως συναίσθημα, ως διανοητική και συναισθηματική στάση (Ofili et al., 2009).

Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών θεωρείται κρίσιμη για την εύρυθμη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων, καθώς συνδέεται με τις οργανωσιακές συμπεριφορές που επιδεικνύουν, όπως τις απουσίες από την εργασία, τις εργασιακές σχέσεις, το εργασιακό άγχος, την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας. Η σημασία της επίσης στις σχέσεις των εκπαιδευτικών με τους μαθητές και επομένως στην ακαδημαϊκή επίδοση των τελευταίων είναι ζωτική. Ειδικότερα, η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συνδέεται με τα ακόλουθα σημεία (Saiti, 2007):

- με τον αντιλαμβανόμενο ρόλο του εκπαιδευτικού διοικητή/ηγέτη
- με τις ευκαιρίες ανέλιξης και προαγωγής
- με την οργάνωση/λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας
- με την ενδυνάμωση και στήριξη από την πλευρά της εκπαιδευτικής διοίκησης/ηγεσίας
- με τις σχέσεις και το συνεργατικό πνεύμα που χαρακτηρίζει τον σύλλογο των εκπαιδευτικών
- με την αμοιβή και τα οφέλη που αποκομίζουν από την εργασία τους
- με το γενικότερο αίσθημα ότι το επάγγελμά τους έχει ιδιαίτερη αξία.

Οι πηγές της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών περιλαμβάνουν το υγιές σχολικό περιβάλλον, τις ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, την υποστηρικτική διοίκηση, την επαρκή υποστήριξη των γονέων, τις αμοιβές. Επιπλέον, ο επαγγελματικός ενθουσιασμός ή η αποθάρρυνση των εκπαιδευτικών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις στάσεις των μαθητών απέναντι στη μαθησιακή διαδικασία. Η διατήρηση υψηλού ηθικού των εκπαιδευτικών είναι σημαντική τόσο για την επαγγελματική τους ικανοποίηση όσο και για την αποτελεσματικότερη διεξαγωγή του εκπαιδευτικού έργου. Επομένως, γίνεται φανερό ότι το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία είναι άμεσα συνυφασμένο με το επίπεδο της παραγωγικότητας (Ofili et al., 2009).

Η ανάπτυξη του εκπαιδευτικού συστήματος συνδέεται άρρηκτα με την επαγγελματική ικανοποίηση και υποκίνηση. Η αύξηση των επαγγελματικών γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση των προκλήσεων για την εκπαιδευτική επιτυχία εξασφαλίζοντας στους εκπαιδευτικούς την επάρκεια να ανταποκριθούν στο σύγχρονο σχολικό περιβάλλον, αλλά και την αίσθηση της ικανοποίησης των ατομικών επαγγελματικών στόχων. Στην προσπάθεια εισαγωγής

κάθε οργανωτικής καινοτομίας, επομένως, θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι επιθυμίες, οι ανάγκες, οι στόχοι και οι στάσεις των εκπαιδευτικών, καθώς οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν τη βιωσιμότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού. Αυτή η πρακτική δίνει τη δυνατότητα μεταστροφής των αντιλήψεων και των στάσεων των εκπαιδευτικών, καθώς η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται από το περιβάλλον και είναι δυνατό να προβλεφθεί ώστε να μεταβληθεί (Oiolube, 2016).

Το σύνολο των πεποιθήσεων, των αρχών και αξιών, των στάσεων και αντιλήψεων που επικρατούν σε έναν οργανισμό συνθέτουν την κουλτούρα του, η οποία επιδρά στην ανθρώπινη συμπεριφορά και αντίδραση σε συγκεκριμένες περιστάσεις και προκλήσεις. Η οργανωσιακή κουλτούρα των εκπαιδευτικών μονάδων δημιουργεί ένα μοντέλο συμπεριφοράς το οποίο επιδρά στην αποδοτικότητα και στον βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, στις εργασιακές σχέσεις, στο σχολικό κλίμα. Επηρεάζει ακόμα τον βαθμό επιτυχίας στην υλοποίηση των αποφάσεων που λαμβάνονται από την ηγεσία, καθώς αυτή εξαρτάται από την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η κουλτούρα του οργανισμού επομένως μπορεί να περιγραφεί ως ένα κίνητρο προς το ανθρώπινο δυναμικό να ενστερνιστεί τις συλλογικές αξίες και να εργαστεί με ζήλο για την επίλυση προβλημάτων που αναδύονται στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Η θετική υποκίνηση, η απουσία αντίστασης απέναντι στην καινοτομία, η προσαρμογή στην εργασία και στην αποστολή της εκπαιδευτικής μονάδας, η συνεργασία, ο συντονισμός, είναι κάποιες από τις βασικές διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία επηρεάζει και επηρεάζεται από την επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Efeoglu & Ulum, 2017).

3.4 Οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής καινοτομίας

Από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα οι οργανισμοί αντιμετώπισαν τεράστιες οικονομικές προκλήσεις και μια νέα μορφή παγκόσμιας συνεργασίας στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης. Η διαχείριση των νέων προκλήσεων θα μπορούσε να γίνει εφικτή μέσω καινοτόμων πρακτικών αλλά πρωτίστως μέσω της οργανωτικής δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού με τους στόχους του οργανισμού. Μεγάλη έμφαση δόθηκε στην παρατήρηση και ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν,

συμπεριφέρονται, αντιδρούν, αισθάνονται, ώστε να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα στο περιβάλλον του οργανισμού που θα εξασφάλιζε την οργανωσιακή δέσμευση με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βιωσιμότητα μέσα στο νέο ανταγωνιστικό πλαίσιο (Efeoglu & Ulum, 2017).

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς κοινωνικούς θεσμούς. Η αποτελεσματικότητά τους εκπληρώνει σημαντικές κοινωνικές προσδοκίες και βασίζεται στον αρμονικό συντονισμό της λειτουργίας τους. Ο οργανωτικός σχεδιασμός, η επαρκής εξασφάλιση πόρων, οι συνεπείς πολιτικές, η στελέχωση με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, οι καλές συνθήκες εργασίας, ο προσανατολισμός των στόχων προς το κοινωνικό όφελος είναι παράγοντες που ρυθμίζουν την αποτελεσματική λειτουργία τους. Το ανθρώπινο κεφάλαιο στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς επιτελεί σπουδαίο ρόλο, καθώς συμμετέχει σε όλο το φάσμα του κύκλου εργασιών και με τη στάση του καθορίζει την επίτευξη των παιδαγωγικών και κοινωνικών στόχων. Μία από τις παραμέτρους που είναι καθοριστικής σημασίας για το ενδιαφέρον και τον ζήλο των εκπαιδευτικών στο εργασιακό περιβάλλον είναι η οργανωσιακή δέσμευση. Η έννοια αυτή σχετίζεται με την αποδοχή, την πίστη και αφοσίωση στους στόχους και στις αξίες του οργανισμού, με την προθυμία να καταβάλουν προσπάθεια για τη βέλτιστη αποδοτικότητα, με την ισχυρή επιθυμία να είναι ενεργά μέλη του οργανισμού (Celcer, n.d).

Η επέκταση ή η μείωση της οργανωσιακής δέσμευσης των εκπαιδευτικών σχετίζεται με διάφορους παράγοντες, όπως τις στάσεις των μαθητών και των γονέων απέναντι στη μαθησιακή διαδικασία, τη διαχειριστική υποστήριξη από την εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία, την εθνική εκπαιδευτική πολιτική. Σύμφωνα με την UNESCO οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις σε πολλές χώρες οδήγησαν στην επιδείνωση των συνθηκών εργασίας των εκπαιδευτικών με αποτέλεσμα την απομάκρυνσή τους από τους ηθικούς στόχους του επαγγέλματος, την εγκατάλειψη του επαγγέλματος, τις συχνές απουσίες από την εργασία και τον αρνητικό αντίκτυπο στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Η έλλειψη της υποκίνησης, της ενδυνάμωσης από τη διοίκηση, οι χαμηλές αμοιβές, η εμπορευματοποίηση της εκπαίδευσης μείωσαν σημαντικά τον βαθμό δέσμευσης των εκπαιδευτικών και την επιθυμία ενεργής εμπλοκής τους στην εκπαιδευτική διαδικασία (Lawrence & Deepa, n.d.)

Η οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την αλλαγή της κουλτούρας, των ιδεών και αντιλήψεων που θεωρούνται παγιωμένες στο

σχολικό περιβάλλον. Οι Finnan & Levin (2000, όπ. αναφ. στο Υφαντή, χ.χ.) επισημαίνουν ότι η σχολική κουλτούρα συνίσταται στις προσδοκίες του σχολείου για τους μαθητές, στις προσδοκίες των μαθητών από την εμπειρία τους στο σχολικό περιβάλλον, στις προσδοκίες των ενηλίκων από τη σχολική κοινότητα, στις στάσεις αναφορικά με την αντιλαμβανόμενη αναγκαιότητα μιας εκπαιδευτικής αλλαγής και την υιοθέτηση μιας νέας εκπαιδευτικής πρακτικής.

Η αλλαγή της κουλτούρας και η εισαγωγή καινοτομιών, όπως νέες εκπαιδευτικές μέθοδοι, ενσωμάτωση της τεχνολογίας, ερευνητικές εργασίες, υπηρεσίες κοινότητας, προϋποθέτουν ισχυρή δέσμευση του εκπαιδευτικού προσωπικού. Ιδίως στα εκπαιδευτικά ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπου παρατηρείται εντατικοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η οργανωσιακή δέσμευση είναι κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Οι εκπαιδευτικοί με υψηλό βαθμό αφοσίωσης στον οργανισμό είναι πρόθυμοι να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις, να υιοθετήσουν νέες στρατηγικές, να προσαρμοστούν σε νέες αρχές και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες (Kassaw & Golga, 2019).

3.5 Ανακεφαλαίωση

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των εκπαιδευτικών μονάδων διαδραματίζει καίριο ρόλο στην επιτυχημένη εισαγωγή της καινοτομίας. Οι εκπαιδευτικοί αποτελούν τον καταλύτη για την υλοποίηση κάθε νέας πρακτικής που στοχεύει στην εκπαιδευτική αλλαγή, επομένως η διοίκηση οφείλει να αναπτύξει πρωτίστως τις λειτουργίες της επιμόρφωσης, της αξιολόγησης, της επαγγελματικής ικανοποίησης και υποκίνησης, ώστε να καθοδηγήσει τις εκπαιδευτικές μονάδες στον νέο προσανατολισμό που επιβάλλουν οι αλλαγές του περιβάλλοντος. Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι δυνατό να επιτευχθεί με τη διαμόρφωση της θετικής οργανωσιακής κουλτούρας στο εκπαιδευτικό πλαίσιο που θα εξασφαλίσει την οργανωτική δέσμευση των

εκπαιδευτικών με αξίες του σύγχρονου σχολείου και τους στόχους της εκπαιδευτικής πολιτικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Συμπεράσματα-Συζήτηση

Από όσα εκτέθηκαν στην παρούσα εργασία, προκύπτει ότι η καινοτομία που στοχεύει στην άμεση προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες αποτελεί αναγκαιότητα στο πλαίσιο των σύγχρονων ραγδαίων εξελίξεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Η νέα εποχή της γνώσης, της τεχνολογίας, της οικονομίας, ωθεί την εκπαίδευση στην υιοθέτηση αποτελεσματικών καινοτόμων μεθόδων που θα αναπτύξουν ικανότητες κριτικής σκέψης και δεξιότητες στην επίλυση προβλημάτων και στην εφαρμογή της τεχνολογίας. Αυτές οι ικανότητες θεωρούνται θεμελιώδεις για την επιτυχία της επόμενης γενιάς. Η εκπαίδευση του μέλλοντος βασίζεται στην έννοια της δημιουργικότητας, επομένως η καλλιέργεια των δημιουργικών ταλέντων αποτελεί τον κύριο στόχο της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης παγκοσμίως.

Η καθοδήγηση των εκπαιδευτικών μονάδων προς την εκπαιδευτική αλλαγή και μεταρρύθμιση αποτελεί μέριμνα της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας. Η διοίκηση

στοχεύει στην υλοποίηση των πρακτικών και των στόχων που υπαγορεύει η κεντρική εκπαιδευτική πολιτική προσπαθώντας να αξιοποιήσει τους διαθέσιμους υλικοτεχνικούς και ανθρώπινους πόρους των εκπαιδευτικών οργανισμών. Σκοπός της διοίκησης είναι η ορθή εφαρμογή των κείμενων διατάξεων για την εύρυθμη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων και τη μέγιστη αποτελεσματικότητά τους ως προς τον παιδαγωγικό και κοινωνικό τους ρόλο.

Η εκπαιδευτική ηγεσία στοχεύει στην εμπέδωση του εκπαιδευτικού οράματος σε όλη την εκπαιδευτική κοινότητα και επιδιώκει να ανανεώσει την εκπαιδευτική κουλτούρα ως προϋπόθεση εκσυγχρονισμού και προόδου. Ο εκπαιδευτικός θεσμός δεν είναι δυνατό να παραμείνει αμετάβλητος και αμετακίνητος μέσα σε ένα γενικότερο πλαίσιο οικονομικών, κοινωνικών, πολιτισμικών, τεχνολογικών αλλαγών. Η διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι κρίσιμη για την επαγγελματική ικανοποίηση και υποκίνηση των εκπαιδευτικών, καθώς διαμορφώνει τις αντιλήψεις και τις στάσεις που θα υιοθετήσουν και θα εφαρμόσουν στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού τους έργου. Η αποδοχή της νέας κουλτούρας θα συμβάλει στην ταύτιση των ατομικών στόχων με τους οργανωτικούς, στη συνεργασία των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και με τη διοίκηση, γεγονός που θα βελτιώσει την εκπαιδευτική διαδικασία και τις επιδόσεις των μαθητών. Στον τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας σπουδαίος θεωρείται από τους σύγχρονους ερευνητές ο ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτό το είδος ηγεσίας δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων, στην ενδυνάμωση και υποκίνηση των εκπαιδευτικών, στην ικανότητα να εμπνέουν τον ενθουσιασμό για το εκπαιδευτικό έργο, στην παροχή των κινήτρων για την αύξηση της αποδοτικότητας, στην υποστήριξη και καθοδήγηση ως μέντορες. Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον που δείχνει ο μετασχηματιστικός ηγέτης στις ανάγκες, τις επιθυμίες, τους στόχους και τις φιλοδοξίες των εκπαιδευτικών συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης. Αυτό το θετικό κλίμα διευκολύνει την υιοθέτηση νέων ιδεών και αντιλήψεων, την επανεκτίμηση αρχών και πεποιθήσεων, τη θετική επιρροή του ανθρώπινου δυναμικού που ενστερνίζεται το όραμα και τους στόχους του εκπαιδευτικού οργανισμού. Έτσι, η μετασχηματιστική ηγεσία διαθέτει τη δύναμη της διαμόρφωσης της οργανωσιακής κουλτούρας που απαιτείται για την ενσωμάτωση της εκπαιδευτικής καινοτομίας και ως εκ τούτου θεωρείται το ιδανικότερο μοντέλο ηγεσίας στον εκπαιδευτικό χώρο.

Επομένως, η εισαγωγή της καινοτομίας ως αναγκαίας πρακτικής για την επέκταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της βιωσιμότητας των εκπαιδευτικών οργανισμών

βασίζεται τόσο στις πρακτικές της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας όσο και στην κατάλληλη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να υπάρξει γενική αποδοχή κάθε ανανεωτικής και εκσυγχρονιστικής προσπάθειας. Μεγάλη έμφαση δίνεται από τη σύγχρονη βιβλιογραφική ανασκόπηση σε μια νέα διάσταση της καινοτομίας, η οποία λόγω των χαρακτηριστικών της αλλά και της προέλευσής της ως ιδέα από τον χώρο της αγοράς ονομάζεται επιχειρηματική καινοτομία.

Η έννοια της επιχειρηματικής καινοτομίας στην εκπαίδευση αναφέρεται στην κατάλληλη προετοιμασία των μελλοντικών πολιτών ώστε να διακρίνουν τις ευκαιρίες που παρέχει το οικονομικοκοινωνικό περιβάλλον και να τις αξιοποιούν ανάλογα για την προσωπική τους ευημερία και ευδοκίμηση. Για να υλοποιηθεί αυτός ο στόχος χρειάζεται οι νέοι να αποκτήσουν δεξιότητες και γνώσεις που θα τους ενδυναμώσουν ώστε να επιβιώσουν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η δημιουργικότητα, η ανάπτυξη της φαντασίας και του ταλέντου, η ανακάλυψη ιδεών, η ανάληψη ρίσκου, η ετοιμότητα εμπλοκής με τις τεχνολογικές εξελίξεις, είναι ορισμένες από τις δεξιότητες στις οποίες στοχεύει η επιχειρηματική καινοτομία στην εκπαίδευση.

Ως σημαντική παράμετρος της επιχειρηματικής καινοτομίας θεωρείται η δυνατότητα που προσφέρει στις εκπαιδευτικές και ακαδημαϊκές κοινότητες να συνδεθούν με την αγορά εργασίας και τις σύγχρονες εξελίξεις στον επιστημονικό, τεχνολογικό, οικονομικό τομέα. Έτσι, επιτυγχάνεται η εξωστρέφεια των εκπαιδευτικών οργανισμών και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι θεμελιώδεις παράγοντες για τη βιωσιμότητά τους. Η ενσωμάτωση της επιχειρηματικής καινοτομίας αντανάκλα την πρόοδο σε επίπεδο δεξιοτήτων και προσόντων που θα πρέπει να αποκτήσουν οι μαθητές στο στάδιο της εκπαίδευσης του 21^{ου} αιώνα, ώστε να επιτύχουν τη βέλτιστη προσαρμογή τους στον ραγδαία μεταβαλλόμενο κόσμο.

Η εκπαιδευτική ηγεσία έχει καίριο ρόλο στην επιτυχή ένταξη της επιχειρηματικής καινοτομίας, καθώς εμπνέει στην εκπαιδευτική κοινότητα το όραμα και εργάζεται με πάθος και προσήλωση για την υλοποίησή του. Ο επιχειρηματικός εκπαιδευτικός ηγέτης διαπνέεται από τον αέρα της αλλαγής και επηρεάζει θετικά για την αναγκαιότητα του μετασχηματισμού της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Θέτει υψηλούς στόχους που σχετίζονται όχι μόνο με την αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου και την αύξηση της αποδοτικότητας των μαθητών, αλλά και με τη βελτίωση της ποιότητας της καθοδηγητικής ηγεσίας. Ενθαρρύνει τη διά βίου μάθηση και ο ίδιος αποτελεί πρότυπο μίμησης με τη δημιουργικότητα, τη στρατηγική ικανότητα, την αξιοποίηση και εξεύρεση των αναγκαίων πόρων, την υποστήριξη προς τους εκπαιδευτικούς.

Συμπερασματικά, η εισαγωγή της εκπαιδευτικής και δη της επιχειρηματικής καινοτομίας επιτυγχάνεται μέσω της βέλτιστης εκπαιδευτικής ηγεσίας. Αποτελεί δε αναγκαία προϋπόθεση για την εφαρμογή των εν γένει εκπαιδευτικών αλλαγών και της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης που αφορά στο σύνολο του εκπαιδευτικού συστήματος. Η αναγκαιότητα αυτή γίνεται αντιληπτή από μεγάλο μέρος της εκπαιδευτικής κοινότητας στο πλαίσιο των σύγχρονων αλλαγών σε παγκόσμια κλίμακα. Ωστόσο, η υιοθέτηση μιας νέας πρακτικής συναντά εμπόδια στην υλοποίηση που σχετίζονται με την αντιλαμβανόμενη ωφελιμότητά της ή με μια γενικότερη τάση αντίδρασης σε κάθε αλλαγή. Όσον αφορά στην επιχειρηματική καινοτομία, οι μαθητές είναι πιο θετικά διακείμενοι σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς, καθώς θεωρούν ότι οι δεξιότητες που προσφέρει θα τους προσδώσει ένα βασικό πλεονέκτημα στον χώρο της αγοράς εργασίας. Οι εκπαιδευτικοί από την πλευρά τους είναι περισσότερο επιφυλακτικοί κυρίως αναφορικά με την πολιτική και οικονομική σκοπιμότητα της ενσωμάτωσης αυτού του είδους καινοτομίας.

Ωστόσο, οι εκπαιδευτικοί ως το ανθρώπινο κεφάλαιο στο οποίο στηρίζεται η λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών αποτελούν κρίσιμο παράγοντα εφαρμογής κάθε καινοτομίας. Για τον λόγο αυτό, το βάρος από την εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία δίνεται στην κατάλληλη διαχείριση αυτού του δυναμικού, με σκοπό την καλλιέργεια της οργανωσιακής εκπαιδευτικής κουλτούρας που θα αποτελέσει το πρόσφορο έδαφος πάνω στο οποίο θα οικοδομηθεί ο εκσυγχρονισμός του εκπαιδευτικού συστήματος.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις δύο λειτουργίες της διαχείρισης, την επιμόρφωση και την αξιολόγηση. Η επιμόρφωση ικανοποιεί την επιθυμία των εκπαιδευτικών για απόκτηση πρόσθετων γνώσεων και δεξιοτήτων που θα τους δώσει τα εφόδια να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στο καινοτόμο σχολείο και να διεκδικήσουν ανώτερες θέσεις με σκοπό την επαγγελματική ανέλιξη. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ένας συγκεκριμένος βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγχρόνως, η επιμόρφωση συμβαδίζει με τους στόχους της διά βίου εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που επιδιώκει να εδραιώσει ως νέα φιλοσοφία στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς η εκπαιδευτική ηγεσία.

Η αξιολόγηση είναι μια ακόμα από τις λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που θεωρείται ουσιώδης στην αναβάθμιση της ποιότητας και της ποσότητας του παραγόμενου έργου. Η αξιολόγηση έχει ως σκοπό την ανατροφοδότηση των εκπαιδευτικών αναφορικά με τα αποτελέσματα των συγκεκριμένων διδακτικών μεθόδων που ακολούθησαν στην επίδοση των μαθητών. Μπορεί επομένως να συμβάλει

στην εκπαιδευτική διαδικασία ως ένας οδηγός υιοθέτησης των ωφέλιμων πρακτικών και αποφυγής των αναποτελεσματικών. Συγχρόνως, μέσω της αξιολόγησης η εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία είναι σε θέση να έχει μετρήσιμα συμπεράσματα ως προς την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας, να προβαίνει σε ανάλυση και εκτίμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων και να λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις για κάθε περίπτωση.

Σε κάθε περίπτωση η στρατηγική της εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσία όσον αφορά στην ενσωμάτωση οποιασδήποτε καινοτομίας και πολύ περισσότερο της ανατρεπτικής επιχειρηματικής καινοτομίας δεν είναι δυνατό να εφαρμοστεί με επιτυχία αν δεν ληφθεί υπόψη ο ανθρώπινος παράγοντας. Στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής καινοτομίας κρίσιμης σημασίας είναι η επαγγελματική ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών. Το ευχάριστο σχολικό κλίμα, οι καλές εργασιακές σχέσεις, η ενδυνάμωση και η στήριξη για την επαγγελματική ανάπτυξη, το πνεύμα συνεργασίας, η αίσθηση της αξίας του έργου του εκπαιδευτικού, είναι παράγοντες που διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών και επηρεάζουν θετικά αυξάνοντας την αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών, γεγονός που αντικατοπτρίζεται στις υψηλές επιδόσεις των μαθητών. Αυτή η θετική κουλτούρα η οποία αντανακλά τις αρχές, τις αξίες, τις προοπτικές, τους στόχους του οργανισμού και ουσιαστικά συνιστά τη φιλοσοφία στην οποία στηρίζεται η λειτουργία του διαμορφώνει υψηλό βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης, πίστης και αφοσίωσης στο όραμα που μεταλαμπαδεύεται από την εκπαιδευτική ηγεσία. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και η ισχυροποίηση της βιώσιμης ικανότητας της εκπαιδευτικής μονάδας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αναστασίου, Σ. (2011). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης: Μελέτη περίπτωσης στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση της Ηπείρου (Διδακτορική Διατριβή). Ιωάννινα, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Βαθρακογιάννη, Μ., Πιτσαδιώτη, Π., & Χαλιώτη, Β. (2018). Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στην Εκπαίδευση της Ειδικής Αγωγής. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 8, 47-57.

Ζαβλανός, Μ. (2003). Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση. Αθήνα, Σταμούλη.

Ζιρίνογλου, Π. (2015). Ολική Ποιότητα στη Διοίκηση. Η περίπτωση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την εφαρμογή της βέλτιστης εκπαιδευτικής πολιτικής. (Διδακτορική Διατριβή). Φλώρινα, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.

Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2000). Μάνατζμεντ (Μτφρ. Μ. Ι. Ρούβαλη). Αθήνα, Κλειδάριθμος.

Μπρίνια, Β., Βασιλοπούλου, Χ., & Σαραβάνου, Μ. Χ. (2015). Οι γυναίκες στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Μια εμπειρική έρευνα στα ορεινά μονοθέσια Νηπιαγωγεία του νομού Ηλείας. Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 59.

Ντιγκμπασάνης, Γ. (2011). Εκπαιδευτική διοίκηση και συναισθηματική νοημοσύνη. 1^ο Πανελλήνιο Συνέδριο «Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης», 18, 19 και 20 Νοεμβρίου. Ένωση Ελλήνων Φυσικών, Θεσσαλονίκη.

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

- Ποταμιάς, Γ. (2012). Η συμβολή της Διεύθυνσης Σχολικής Μονάδας στην εισαγωγή και εφαρμογή των Τ.Π.Ε. ως καινοτομιών: Μια μελέτη περίπτωσης. (Διπλωματική Εργασία). Βόλος, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Σαϊτής, Χ. (1992). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα, Θεωρία και Πράξη.
- Σακκούλης, Δ., Ασημάκη, Α., & Βεργίδης, Δ. (2017). Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: ζητήματα ορισμού και τυπολογίας. Η ελληνική εμπειρία και οι διεθνείς τάσεις. Εκπαιδευτικός Κύκλος, 5(1), 104-126.
- Σιμάτος, Α. (2003). Τεχνολογία και Εκπαίδευση: Επιλογή και χρήση των εποπτικών μέσων διδασκαλίας. Αθήνα: Πατάκης.
- Υφαντή, Α.Α. (χ.χ.). Η Λογική της Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης και οι τάσεις ενδυνάμωσης του σχολείου. Μια κριτική προσέγγιση. Διαθέσιμο στο [Η ΛΟΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ \(upatras.gr\)](http://upatras.gr) [Τελευταία πρόσβαση: 22 Νοεμβρίου 2021].
- Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα, Interbooks.

Ξένη

- Adams, D., Kutty, G. R., & Zabidi, A. M. (2017). Educational Leadership for the 21st Century. International Online Journal of Educational Leadership, Vol. 1, No. 1 DOI: <https://doi.org/10.22452/iojel.vol1no1.1>
- Amadi-Eric, C. (2008). Education Administration. A Module. Port Harcourt, Harey Publications.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. Management, 5(1), 6-14.
- Anderson, M. (2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. International Social Science Review, Vol. 90(1), 1-13.
- Berkovich, I. (2016). School leaders and transformational leadership theory: time to part ways? Journal of Educational Administration, 54(5), 609-622.
- Bottery, M. (2004). The Challenges of Educational Leadership. London, Sage Publications.

- Celep, C. (n.d.). Teachers' Organizational Commitment in Educational Organizations. Turkey, Trakya University.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). Disruptive Innovation for Social Change. Harvard Business Review. Διαθέσιμο στο [Disruptive Innovation for Social Change \(hbr.org\)](#) [Τελευταία πρόσβαση: 16 Νοεμβρίου 2021].
- Darling-Hammond, L. (2010). Evaluating Teacher Effectiveness. Center for American Progress. Διαθέσιμο στο [teacher effectiveness.pdf \(stanford.edu\)](#) [Τελευταία πρόσβαση: 18 Νοεμβρίου 2021].
- Edwards, M., Sanchez-Ruiz, L. M., Tovar-Caro, E., & Ballester-Sarrias, E. (2009). Engineering Students' Perceptions of Innovation and Entrepreneurship Competences. 39th ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference, October, 18-21, San Antonio, TX.
- Efeoglu, I. E., & Ulum, O. G. (2017). Organizational Culture in Educational Institutions. International Journal of Social Science, 54, 39-56.
- Faoite, D. D., Henry, C., Johnston, K., & van der Sijde, P. (2003). Education and training for entrepreneurs: a consideration of initiatives in Ireland and The Netherlands. Education Training, Vol. 45, No. 8/9, 430-438.
- Fullan, M. (2002). Principals as leaders in a culture of change. Educational Leadership, 5, 16-20.
- Gautam, M. K. (2015). Entrepreneurship Education: Concept, Characteristics and Implications for Teacher Education. An International Journal of Education, Vol. 5, No. 1, 21-35.
- Goertz, M. E., Floden, R. E., & O'Day, J. (1995). Studies of Education Reform: Systemic Reform. Διαθέσιμο στο [G:\SHARED\SER-WPD\SYSREFRM\VOLUME1](#). [Τελευταία πρόσβαση: 15 Νοεμβρίου 2021].
- Hauserman, C. P., & Stick, S. L. (2013). The Leadership Teachers want from Principals-Transformational. Canadian Journal of Education, 36(3), 184-203.
- Hermann, F., Korunka, C., Lueger, M., & Mugler, J. (2005). Entrepreneurial orientation and education in Austrian secondary schools. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 12, Iss 2, 259-273.
- Johansen, V., Schanke, T., & Clausen, T. H. (n.d.). Entrepreneurship Education and Pupils' Attitudes Towards Entrepreneurs. Διαθέσιμο στο [InTech-Entrepreneurship education and pupils attitudes towards entrepreneurs.pdf \(intechopen.com\)](#) [Τελευταία πρόσβαση: 22 Νοεμβρίου 2021].

- Jones, J. (2017). Perceptions in a Changing World: Teachers' Attitudes Toward the Implementation of Educational Innovations. (Dissertation). Kennesaw, Kennesaw State University.
- Kassaw, E. S., & Golga, D. N. (2019). Academic Staff's Level of Organizational Commitment in Higher Educational Setting: The Case of Haramaya University. *International Journal of Higher Education*, Vol. 8, No. 2. DOI: 10.5430/ijhe.v8n2p87
- Keogh, W., Galloway, L. (2004). teaching enterprise in vocational disciplines: reflecting on positive experience. *Management Decision*, Vol. 42, No. 3, 531-541.
- Lacatus, M. L., & Stailescu, C. (2016). Entrepreneurship in Education. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, Vol. XXII, No. 2. DOI: 10.1515/kbo-2016-0075.
- Lackeus, M. (2015). *Entrepreneurship in Education. What, Why, When, How*. OECD Publishing, Paris.
- Lawrence, A. S. A., & Deepa, T. (n.d.). Teacher Commitment in Promoting Education: The Need of the Hour. Διαθέσιμο στο [\(DOC\) TEACHER COMMITMENT IN PROMOTING EDUCATION | Dr Arul Lawrence A S - Academia.edu](#) [Τελευταία πρόσβαση: 24 Νοεμβρίου 2021].
- Linan, F. (2004). Intention-based models of entrepreneurship education. Διαθέσιμο στο [ResearchGate](#) [Τελευταία πρόσβαση: 12 Νοεμβρίου 2021].
- Lope Pihie, Z. A., & Bagheri, A. (2011). Are Teachers Qualified to Teach Entrepreneurship? Analysis of Entrepreneurial Attitude and Self-efficacy. *Journal of Applied Science*, 11, 3308-3314. DOI: 10.3923/jas.2011.3308.3314
- McGinn, N. F. (n.d). What is required for successful education reform? Learning from errors. Διαθέσιμο στο [ResearchGate](#) [Τελευταία πρόσβαση: 15 Νοεμβρίου 2021].
- McShane, M. Q., & Hess, F. M. (2015). Entrepreneurship and Innovation. In *Handbook of Education Politics and Policy*, 2nd edition, B. S. Cooper, J. G. Cibulka, and L. D. Fusarelli (eds.), Routledge.
- Mikhailyshyn, H., Kondur, O., & Serman, L. (2018). Innovation of Education and Educational Innovations in Conditions of Modern Higher Education Institutions. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, Vol. 5, No. 1, 9-16.
- OECD (2016). *Innovating Education and Educating for Innovation: The Power of Digital Technologies and Skills*. OECD Publishing, Paris.

- Ololube, N. P. (2016). Teachers, Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment. Διαθέσιμο στο [ResearchGate](#) [Τελευταία πρόσβαση: 22 Νοεμβρίου 2021].
- Ossai, A. G., & Nwalado, E. N. (2018). Entrepreneurship in Teacher Education: Issues, Trends and Prospects. *Journal of Assertiveness*, Vol. 13, No. 1.
- Pounder, J. S., & Coleman, M. (2002). Women-better leaders than men? In general and educational management it still “all depends”. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 3/4, 122-133.
- Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C., & Hunt, H. K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory Practice*, 15, 13-30.
- Saiti, A. (2007). Main Factors of Job Satisfaction among Primary School Educators: Factor Analysis of the Greek Reality. *Management in Education*, 21(2), 28-32.
- Singh, V. D., & Gupta, V. M. (n.d.). A Study on Students Perception towards Entrepreneurship Education-A Study in Moradabad Region. Διαθέσιμο στο [Track3_Paper16.pdf \(tmimjournal.org\)](#) [Τελευταία πρόσβαση: 19 Νοεμβρίου 2021].
- Smith, K., & Petersen, J. L. (2006). What Is Educational Entrepreneurship? *Educational Entrepreneurship: Realities, Challenges, Possibilities*. Διαθέσιμο στο [Microsoft Word - Smith-Petersen FINAL.doc \(social-capital.net\)](#) [Τελευταία πρόσβαση: 19 Νοεμβρίου 2021].
- Spector, L. (2000). *Industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Supername, S., Tahir, L. M., & Aris, M. (2018). Transformational Leadership in Teacher Education. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 7(1), 111-118.
- Taylor, E. S., & Tyler, J. H. (n.d.). The Effect of Evaluation on Teacher Performance. Διαθέσιμο στο [evaluation-performance-tt.pdf \(harvard.edu\)](#) [Τελευταία πρόσβαση: 18 Νοεμβρίου 2021].
- Teasley, M L. (2017). Organizational Culture and Schools: A Call for Leadership and Collaboration. *Children & Schools*, Vol. 39, 1, 3-6.
- Tengi, M. L., Mansor, M., & Hashim, Z. (2017). A Review Theory of Transformational Leadership for School. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 17, No. 3.

Tsivgiouras, S., Belias, D., Velissariou, E., Aspridis, G., Sdrolias, L., Papatolia, S., & Koustelios, A. (2017). Educational Leadership and School Culture-The Role of the School Leader. Πρακτικά Εργασιών 3^{ου} Διεθνούς Συνεδρίου για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας, 13-15 Οκτωβρίου, Λάρισα.

Yang, Y. (2014). Principals' Transformational Leadership in School Improvement. *International Journal of Education Management*, 28(3), 279-288.

Zahra, S. (n.d.). Educational leadership. Διαθέσιμο στο https://www.academia.edu/32036732/Educational_leadership_Definition_of_educational_leadership [Τελευταία πρόσβαση: 8 Νοεμβρίου 2021].

Zhang, D. (2017). Investigating the Perception of University Entrepreneurship Education. *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 20, Issue 2. DOI: 1528-2651-20-2-101.