

Οι απόψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Σερρών για τον ρόλο του Διευθυντή στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών.

Examining the opinions of primary school teachers in regional unit Serres about the role of headmaster in introducing and applying innovative ideas.

Αντωνία Ζαφειροπούλου, M.Sc., Εκπαιδευτικός πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, antonia-serres@hotmail.com

Antonia Zafeiropoulou, M.Sc, Primary school teacher, antonia-serres@hotmail.com

Abstract: Aim of this study is to investigate the opinions of primary school teachers in regional unit Serres about the role of headmaster in introducing and applying innovative ideas. To collect our data we used a questionnaire. The statistical analysis of our data indicated that a headmaster who informs, communicates and cooperates with other teachers could establish innovations in a school. It is also of great significance for the teachers to participate in the decision-making process. This study comes to conclusions about the role of headmaster in innovating and is expected to stimulate into further investigation of this topic.

Keywords: innovation, the role of headmaster, teachers

Περίληψη: Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Σερρών σχετικά με το ρόλο του διευθυντή στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο. Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας έδειξε ότι ένας διευθυντής που ενημερώνει, επικοινωνεί και συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς, μπορεί να εγκαθιδρύσει καινοτομίες στον οργανισμό ενώ σημαντικό είναι να συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί στη διαδικασία λήψης απόφασης. Η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται με τη διατύπωση συμπερασμάτων για το ρόλο του διευθυντή στην εγκαθίδρυση καινοτομιών στο σχολείο και αναμένεται να αποτελέσει ερέθισμα για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

Λέξεις- κλειδιά: καινοτομία, ρόλος διευθυντή, εκπαιδευτικοί

Εισαγωγή

Στη δίνη των ραγδαίων εξελίξεων, στην οικονομία, την επιστήμη και την τεχνολογία, που κυριαρχούν στο παγκόσμιο γίνεσθαι και με κυρίαρχο γνώρισμά τους την ταχύτατη παραγωγή και διακίνηση πληροφοριών και γνώσεων, η σύγχρονη εποχή θα μπορούσε, κάλλιστα, να χαρακτηριστεί ως η εποχή της αλλαγής, της καινοτομικότητας και των μεταρρυθμίσεων. Κατά έναν ανάλογο τρόπο, η οργάνωση και η λειτουργία του σχολείου επηρεάζεται από τις διεθνείς εξελίξεις στα εκπαιδευτικά ζητήματα και από τις

διαφοροποιήσεις στο πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον. Και αυτό, γιατί η εκπαίδευση στο σύνολό της και η σχολική μονάδα ως οργανισμός, συμπεριφέρονται ως ανοιχτά συστήματα που αλληλεπιδρούν με το εξωτερικό περιβάλλον τους, δέχονται τις επιδράσεις του και με τη σειρά τους το διαμορφώνουν ανάλογα. Επομένως, εκπαιδευτικές αλλαγές και καινοτομίες είναι αναγκαίο να συμβαίνουν και στις σχολικές μονάδες (Θεοφιλίδης, 2012).

Ο διευθυντής έχοντας τη γενική εποπτεία της σχολικής μονάδας, είναι υπεύθυνος για τη διεκπεραίωση πλήθους καθηκόντων. Στο πλαίσιο της ευθύνης του είναι μεταξύ άλλων και η ανάληψη πρωτοβουλιών για καινοτόμες δράσεις καθώς και η προώθηση καλών πρακτικών σε διοικητικά και παιδαγωγικά ζητήματα. Συνεπώς, ο ρόλος του διευθυντή αναδεικνύεται καταλυτικός για τη εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών. Από την άλλη, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι εκπαιδευτικοί, ως συμμετέχοντες στην εισαγωγή καινοτομιών και ως αποδέκτες αυτών (Vandenberghe, 1995· Σπυροπούλου, Βαβουράκη, Κούτρα, Λουκά & Μπούρας, 2007· Howard, 2009).

Σκοπός, λοιπόν, της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τον ρόλο του διευθυντή στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών.

Η παρούσα ερευνητική εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, αρχικά, επιχειρείται μια εννοιολογική προσέγγιση των όρων «καινοτομία» και «αλλαγή» ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται τα διάφορα είδη καινοτομιών. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στον ρόλο του διευθυντή κατά την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στον σχολικό οργανισμό. Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση της εργασίας. Αναφέρεται ο σκοπός της εργασίας, γίνεται αναλυτική περιγραφή του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου και αναφέρεται ο τρόπος επιλογής του δείγματος, που έγινε με τη μέθοδο της βολικής δειγματοληψίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας με πίνακα, ώστε να γίνει κατανοητή η ανάλυση αυτών. Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με το πέμπτο κεφάλαιο, στο οποίο παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό και Εννοιολογικό Πλαίσιο

1.1 Καινοτομία και Αλλαγή

Για την έννοια της «καινοτομίας» έχουν διατυπωθεί, κατά καιρούς, πολλοί ορισμοί από διάφορους μελετητές. Αρχικά, η έννοια αυτή εμφανίστηκε στον τομέα των επιχειρήσεων και ορίζεται ως μια πολύπλοκη διαδικασία, με την οποία οι οργανισμοί αλλάζουν τις ιδέες τους, παράγοντας νέα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες, με σκοπό την επιτυχή διαφοροποίησή τους από άλλους οργανισμούς στον επιχειρησιακό χώρο, διατηρώντας έτσι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009· Johanessen, Olsen, & Lumpkin, 2001).

Η «καινοτομία» είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει νέες ιδέες και συμπεριφορές. Έχει ως στόχο την αλλαγή ενός οργανισμού, είτε ως απάντηση στις εξωτερικές αλλαγές είτε ως μια

προσπάθεια αλλαγής του περιβάλλοντος. Γενικότερα, περιλαμβάνει μια ποικιλία από νέα προϊόντα και υπηρεσίες, νέες τεχνολογίες, καινούριες οργανωτικές δομές και διοικητικά συστήματα, νέα σχέδια και προγράμματα, που αφορούν όλα τα μέλη ενός οργανισμού (Damanpour, 1996). Σύμφωνα με τον Inbar (1996), καινοτομία είναι να επιφέρεις λειτουργικές αλλαγές με καινούριους τρόπους. Είναι η επανεξέταση γνωστών τομέων κάτω από νέες συνθήκες και η επίλυση των προβλημάτων με νέους τρόπους και μεθόδους. Οι καινοτομίες πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένες, ευέλικτες, προσαρμοσμένες στο πλαίσιο υλοποίησής τους και καθοδηγούμενες. Για την εφαρμογή τους απαιτείται συστηματική προσπάθεια, συνεχής σχεδιασμός και οργάνωση, ανάπτυξη νέων ιδεών, μεθόδων, δομών και διαδικασιών που φαίνονται εφαρμόσιμες.

Πιο συγκεκριμένα, η καινοτομία χαρακτηρίζεται «εκπαιδευτική», όταν είναι επικεντρωμένη στο σχολείο, στην πρόδοό του και στους βασικούς κανόνες που διέπουν το εκπαιδευτικό σύστημα. Η «εκπαιδευτική καινοτομία» είναι μια έννοια πολυδιάστατη και συνεπώς είναι δύσκολο να οριστεί (Tobin, 2012). Η εκπαιδευτική καινοτομία περιλαμβάνει αλλαγές στη συμπεριφορά των διευθυντών, των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονιών. Οι παλιές συνήθειες και συμπεριφορές πρέπει να ξεπερνιούνται και να καταστρατηγούνται, ώστε να αυξάνονται οι πιθανότητες επιτυχίας της καινοτομίας (Inbar, 1996). Στη σχολική καινοτομία οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας υιοθετούν, στις πρακτικές τους, νέα προϊόντα, νέα συστήματα και προγράμματα καθώς και καινούριες διαδικασίες για τον οργανισμό (Russel & Russel, 1992). Οι εκπαιδευτικοί καινοτομούν, στον τρόπο που προσαρμόζουν τα υλικά τους στις ανάγκες της διδασκαλίας, στον τρόπο που διδάσκουν ή που οργανώνουν το μάθημά τους αλλά και στον τρόπο που συμβουλεύουν και παρέχουν υποστήριξη στους μαθητές και τους γονείς τους. Χωρίς την δημιουργική ικανότητα να προβαίνουν σε καινοτομίες, οι εκπαιδευτικοί θα αποτύχουν ως επαγγελματίες (Hargreaves, 2003). Σύμφωνα με τον Fullan (1990), η εφαρμογή της καινοτομίας μπορεί να περιλαμβάνει : α) τη χρήση καινούριου ή αναθεωρημένου εκπαιδευτικού υλικού, β) τη χρήση νέων τεχνικών διδασκαλίας-μάθησης ή νέων δραστηριοτήτων, γ) την αλλαγή στη συμπεριφορά και στις πεποιθήσεις.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι η έννοια της εκπαιδευτικής καινοτομίας διαχωρίζεται από εκείνη της εκπαιδευτικής αλλαγής, αν και αυτός ο διαχωρισμός γίνεται δύσκολα αντιληπτός (Inbar, 1996). Με τον όρο «αλλαγή» εννοείται μια δυναμική και συνεχιζόμενη διαδικασία ανάπτυξης, που σχετίζεται με την αναδιοργάνωση ενός οργανισμού προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες του. Είναι μια διαδικασία μετασχηματισμού είτε ξεκινώντας από εσωτερικούς είτε από εξωτερικούς παράγοντες και εμπλέκει τόσο μεμονωμένα άτομα όσο και ομάδες (Morrison, 1998). Στις περισσότερες περιπτώσεις όμως, η εκπαιδευτική αλλαγή επιβάλλεται «άνωθεν», από παράγοντες εκτός της σχολικής μονάδας (Υπουργείο Παιδείας) και πολλές φορές γίνεται με τρόπο βιαστικό, χωρίς να υπάρχει σαφής εικόνα για τα αποτελέσματά της, αν είναι θετικά ή αρνητικά (Ιορδανίδης, 2006 · Σταμάτης, 2006). Η καινοτομία είναι υποκατηγορία της αλλαγής, δηλαδή, η καινοτομία είναι αλλαγή, αλλά κάθε αλλαγή δεν αποτελεί καινοτομία. Αυτό σημαίνει ότι η καινοτομία διακρίνεται για την ριζικότητά της, είναι κάτι παραπάνω από την αλλαγή (Johannessen, et al. 2001). Η

καινοτομία και η αλλαγή επιδιώκουν τη μεταβολή των στόχων και των σκοπών της εκπαίδευσης, αλλά η πρώτη γίνεται συνειδητά και προγραμματισμένα, σε αντιδιαστολή με τη δεύτερη που συχνά δεν έχει σαφείς στόχους και, συνεπώς, δεν είναι σκόπιμη (Γιαννακάκη, 2005).

1.2 Είδη καινοτομιών

Η εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο, μπορεί να έχει σημαντικά θετικά αποτελέσματα, στους διάφορους τομείς της καθημερινής εκπαιδευτικής λειτουργίας του οργανισμού, π.χ. στην οργάνωση και τη διοίκηση, την εκπαιδευτική διαδικασία, το κλίμα και τις ανθρώπινες σχέσεις.

Μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία παρατηρούμε διάφορες ταξινομήσεις της εκπαιδευτικής καινοτομίας. Έτσι, σύμφωνα με τους Cohen και Ball (2006), οι καινοτομίες μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με:

- την πηγή χρηματοδότησης, αν είναι από ιδιώτη ή από δημόσιο οργανισμό
- τον τομέα στον οποίο εισάγονται (διοικητικό, μαθησιακό, οικονομικό)
- τον τρόπο της εφαρμογής τους, το αν εισάγονται, δηλαδή, με τυποποιημένες διαδικασίες ή όχι. Αν οι διαδικασίες είναι τυποποιημένες – προγραμματισμένες, τότε οι καινοτομίες είναι πιο εύκολο να αποτελέσουν ρουτίνα του οργανισμού και να υιοθετηθούν από τα μέλη του.

Ο Inbar (1996), από την άλλη, διακρίνει τις καινοτομίες ως εξής:

- Πρωτογενείς καινοτομίες (first-order). Οι πρωτογενείς καινοτομίες έχουν ως στόχο να ελέγξουν προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, για να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση και να αποφύγει εσωτερικές κρίσεις. Στοχεύουν στην αλλαγή μόνο των πρακτικών και των πολιτικών που εφαρμόζει ο οργανισμός και όχι στη δομή του και στους σκοπούς του.
- Δευτερογενείς καινοτομίες (second-order). Οι δευτερογενείς καινοτομίες σχετίζονται με την εισαγωγή νέων στόχων στον οργανισμό που καθορίζονται από ένα όραμα, το οποίο μπορεί να επηρεάσει τις ρουτίνες, τους ρόλους των μελών και τις μεταξύ τους σχέσεις.

Σε πρακτικό, όμως, επίπεδο είναι δύσκολη η διάκριση ανάμεσα στο ποιες καινοτομίες είναι πρωτογενείς και ποιες δευτερογενείς. Αν και οι δευτερογενείς καινοτομίες είναι πιο επαναστατικές από τις πρώτες, επιφέροντας μεγαλύτερες αλλαγές στον οργανισμό, εξίσου σημαντικές με αυτές είναι και οι πρωτογενείς καινοτομίες. Ένας οργανισμός χρειάζεται να εφαρμόζει στην καθημερινότητά του καινοτομικές δράσεις μικρής έκτασης (Inbar, 1996).

Τέλος, σύμφωνα με τους Stoner & Freeman, (1992) και Griffin (1987) [όπως παρατίθεται στο Γιαννακάκη (2005)], τα είδη της καινοτομίας σε επίπεδο σχολικής μονάδας είναι:

- Εκπαιδευτική- παιδαγωγική καινοτομία

- Διοικητική-οργανωτική καινοτομία
- Καινοτομία σχετική με το σχολικό κλίμα και τις ανθρώπινες σχέσεις

Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται καινοτομίες που αφορούν τα δομικά στοιχεία του αναλυτικού προγράμματος (στόχοι, διδακτέα ύλη, μέθοδοι και μέσα διδασκαλίας, μέθοδοι αξιολόγησης). Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται νέες καινοτόμες ιδέες, που επιφέρουν αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης της σχολικής μονάδας. Σε αυτή την κατηγορία θα μπορούσε να ενταχθεί και ένα σύστημα επιβράβευσης των εκπαιδευτικών που επιφέρουν σημαντικά μαθησιακά αποτελέσματα. Η τρίτη κατηγορία αφορά καινοτομίες που επηρεάζουν το κλίμα του οργανισμού, τις επαγγελματικές και διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών, γονιών αλλά και της τοπικής κοινότητας. Τελικά, αυτοί οι τρεις τύποι καινοτομιών επικαλύπτονται και αλληλοεπηρεάζονται, καθώς οι διαχωριστικές γραμμές μεταξύ τους δεν είναι πάντοτε ορατές και ευδιάκριτες.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι, οι εκπαιδευτικές καινοτομίες είναι δυναμικές και διαρκείς διαδικασίες που έχουν ένα συγκεκριμένο περιεχόμενο. Επιπρόσθετα, είναι προσπάθειες για βελτίωση ενός τομέα της εκπαιδευτικής διαδικασίας ή για ριζική εκ βάθρων αλλαγή είτε του εκπαιδευτικού οργανισμού είτε του εκπαιδευτικού συστήματος γενικότερα, ανάλογα με την έκταση εφαρμογής τους.

Κεφάλαιο 2: Ο ρόλος του διευθυντή στην εισαγωγή καινοτομιών

2.1 Ο ρόλος του διευθυντή στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών

Ο διευθυντής διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στον σχολικό οργανισμό (Ράπτης, 2006). Ως επικεφαλής της σχολικής μονάδας πρέπει να έχει την ικανότητα να αφουγκράζεται το εξωτερικό περιβάλλον, τις κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές εξελίξεις και να προσπαθεί να προσαρμόσει τη σχολική μονάδα στις εκάστοτε συνθήκες, εφαρμόζοντας αλλαγές και καινοτομίες (Davies & Elison, 2001). Ο διευθυντής πρέπει να είναι ο ίδιος κάτοχος της έννοιας της καινοτομίας, για να τη μεταδώσει στη συνέχεια στους άλλους εμπλεκόμενους (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς).

Χρήσιμο είναι να έχει τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες για τη διαχείριση της καινοτομίας καθώς και ορισμένα απαραίτητα γνωρίσματα προσωπικότητας (Ράπτης, 2006). Η συναίσθηση ηθικού καθήκοντος, η αισιοδοξία και η απόλαυση της εσωτερικής ανταμοιβής της αποδοτικότητας, χωρίς την ανάγκη δημόσιου επαίνου είναι σημαντικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, χρήσιμα για έναν ηγέτη που θέλει να εισάγει και να εφαρμόσει καινοτομίες. Άλλα χαρακτηριστικά είναι η ετοιμότητα να πάρει ρίσκα και να δεχτεί τις συνέπειες των πράξεων και των επιλογών του, χωρίς υπερβολικό άγχος, ενώ πρέπει να είναι ένας καλός ακροατής, δεκτικός στο να ακούσει τα προβλήματα και τις ανησυχίες των συναδέλφων του αλλά και έτοιμος να διαχειριστεί συγκρούσεις και διαπληκτισμούς (Καντάς, 1995). Για την επιτυχή εφαρμογή των καινοτομιών, δεν είναι απαραίτητο να συνυπάρχουν όλα αυτά τα

στοιχεία, αλλά καλό θα ήταν ο ηγέτης να προσπαθεί για τη συστηματική ανάπτυξη των περισσότερων από τα παραπάνω χαρακτηριστικά (Ράπτης, 2006).

Απαραίτητο είναι ο διευθυντής να είναι ανοιχτός σε νέες ιδέες και πρακτικές (Παπακωνσταντίνου, 2008· Stauffer, 2005), οι οποίες θα είναι συμβατές με τον σχολικό οργανισμό και θα στοχεύουν σε καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα και στον εμπλουτισμό των εμπειριών και των γνώσεων των μαθητών. Ο διευθυντής, γνωρίζοντας το συγκείμενο του σχολείου που διοικεί, πρέπει να φτιάξει ένα πλάνο, προβαίνοντας, αρχικά, σε διάγνωση των αναγκών του σχολείου και του διδακτικού προσωπικού (οικονομικοί πόροι, υλικά, συναισθηματική υποστήριξη) (Alvarez, 2010· House & McQuillan, 1998· Miles, 1998). Επιπλέον, πρέπει να επεξεργαστεί τις απαιτήσεις της καινοτομίας και να ανακαλύψει πιθανά προβλήματα (Cohen & Ball, 2006). Όμως, δεν θα πρέπει να λειτουργεί αυταρχικά και ατομικιστικά, αλλά συλλογικά. Απαραίτητο είναι να ακούει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την καινοτομία, γιατί οι ιδέες τους μπορεί να οδηγήσουν σε βελτιωτικές κινήσεις, οι οποίες θα επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα (Fullan, 1990).

Ο διευθυντής, έχοντας όραμα για το σχολείο, πρέπει να αναπτύξει μια ισχυρή, υποστηρικτική και αληθινή σχέση με τους εκπαιδευτικούς που εφαρμόζουν καινοτομίες (Miles & Lieberman, 1990). Είναι αναγκαίο να ξεπεράσει το φόβο της αποτυχίας και του αγνώστου και να δημιουργήσει στη σχολική μονάδα μια ατμόσφαιρα που θα ενθαρρύνει τον πειραματισμό και την καινοτομία (Sloane, 2007). Ο ηγέτης πρέπει να παρέχει πλήρη ενημέρωση στους εκπαιδευτικούς για την καινοτομία. Αν οι εκπαιδευτικοί έχουν επίγνωση της διαδικασίας της αλλαγής και των θετικών συνεπειών της, τότε η καινοτομία έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να αποβεί επιτυχημένη. Η έλλειψη όμως γνώσης εγγυάται αποτυχία και αυτό θα πρέπει να το γνωρίζει ο διευθυντής (Fullan 1990).

Ο διευθυντής οφείλει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, που θεωρείται μια κρίσιμη διαδικασία για τη διαχείριση διαφόρων θεμάτων του σχολικού οργανισμού. Εξάλλου, όταν οι εκπαιδευτικοί γίνονται κοινωνοί και ενεργοί μετέχοντες στη λήψη αποφάσεων, νιώθουν χαρά, καθώς συνεισφέρουν σε κάτι νέο και θα είναι υπαίτιοι για την επιτυχία αυτού του εγχειρήματος (Ρες, 2004).

Η παραγωγή νέων ιδεών από τα μέλη του οργανισμού, είναι απαραίτητη διαδικασία για την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών στο σχολείο. Για να γίνουν πράξεις οι ιδέες των εκπαιδευτικών, ο ηγέτης πρέπει να αναπτύξει στη σχολική μονάδα ένα κλίμα που να ευνοεί τη «γέννηση» ιδεών (Gurteen, 1998). Πιο συγκεκριμένα, η ανάπτυξη καινοτομικού κλίματος στους σχολικούς οργανισμούς συμβάλει στην παραγωγή ιδεών, καθώς προάγει την ατομική δημιουργικότητα (Isaksen & Lauer, 2002).

Σημαντικό ρόλο για την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών διαδραματίζει και η κουλτούρα του σχολείου (Miles & Khattri, 1995). Σύμφωνα με τους Hoy & Miskel (1996) τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα των οργανισμών είναι η καινοτομία, η σταθερότητα, η μαχητικότητα, η προσοχή στις λεπτομέρειες, ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, στο ανθρώπινο δυναμικό και στην ομάδα. Στην Ελλάδα, όμως, το οργανωτικό και νομοθετικό

πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος, επιβάλλει εκ των προτέρων κάποια βασικά χαρακτηριστικά σχολικής κουλτούρας και στη συνέχεια μπορεί το σχολείο να αναπτύξει τον δικό του τύπο κουλτούρας (Κιούση & Κοντάκος, 2006). Ο ηγέτης του σχολείου χρειάζεται να εγκαθιδρύσει στον οργανισμό μια κουλτούρα που να επιτρέπει την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομικών δράσεων. Η αλλαγή, όμως, της κουλτούρας του σχολικού οργανισμού είναι μια δύσκολη, συνεχής και χρονοβόρα διαδικασία, που απαιτεί συστηματική προσπάθεια και επίσης τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων (Χατζηπαναγιώτου, 2008).

Ακόμη, απαραίτητο είναι ο διευθυντής να ασκεί επιρροή στα μέλη του διδακτικού προσωπικού, να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση και σημείο αναφοράς (Ρεζ, 2004). Επομένως, ο ηγέτης έχει τον ρόλο του καθοδηγητή και εμπνευστή των εκπαιδευτικών σε όλη τη διαδικασία της εισαγωγής και εφαρμογής της καινοτομίας (Ράπτης, 2006). Οφείλει να πείσει το διδακτικό προσωπικό ότι η δουλειά τους έχει αξία για τους ίδιους, για τους μαθητές τους και τον οργανισμό και να ενισχύσει την αυτοεκτίμησή τους (Filby, 1990). Επιπλέον, αναγκαίο είναι να καθορίσει προσδοκίες, να έχει υπομονή και επιμονή για να εγκαθιδρύσει αξιοπιστία, ώστε να προκύψουν παραγωγικές σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού. Ο διευθυντής πρέπει να συμβάλει στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης και συμπάθειας μεταξύ των μελών του διδακτικού προσωπικού και στη δημιουργία διαύλων επικοινωνίας (Miles & Khattri, 1995· Miles, 1998). Η ανάπτυξη επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού είναι σημαντική, καθώς όσο πιο καλή είναι η ροή πληροφοριών τόσο πιο πιθανό είναι να προκύπτουν νέες ιδέες και αποτελεσματικές λύσεις στα προβλήματα αλλά και να αποφεύγονται οι διαμάχες (Staiffner, 2005).

Επιπλέον, πρέπει να παρέχει κίνητρα (εσωτερικά ή εξωτερικά) στους εκπαιδευτικούς για να θέλουν να εφαρμόσουν την καινοτομία (Filby, 1990). Τα κίνητρα, ως μια ψυχολογική διαδικασία, διεγείρουν, κατευθύνουν και διατηρούν μια συμπεριφορά προς έναν στόχο (Κωσταρίδου- Ευκλείδη, 1997). Ο ηγέτης πρέπει να αναγνωρίζει την προσπάθεια, που καταβάλλουν οι εκπαιδευτικοί, να τους εκτιμάει και να τους επιβραβεύει όταν πετυχαίνουν τους επιμέρους στόχους που έχουν τεθεί για την υλοποίηση της καινοτομίας (Filby, 1990). Απαραίτητο είναι, να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς, να τους παρακινεί να καλλιεργήσουν τις δεξιότητές τους, να αναδειξουν τα δημιουργικά τους ταλέντα και να τους υποστηρίξει σε όλη τη διαδικασία εφαρμογής της καινοτομίας, ενώ χρειάζεται να δημιουργεί συνεργασίες μέσα και έξω από τον οργανισμό και να μετακινεί τα εμπόδια που αποτελούν τροχοπέδη, για να αποβεί αυτή επιτυχημένη (Klein, 1996· Peterson, 2009· Sloane, 2007).

Επιπρόσθετα, ο ηγέτης πρέπει να ενδιαφέρεται για την περαιτέρω επιμόρφωση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών, ώστε να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες. Η επιμόρφωση μπορεί να έχει την μορφή σεμιναρίων ή και ενδοσχολικής επιμόρφωσης. Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να παρακολουθήσουν την εφαρμογή άλλων καινοτομιών σε άλλες τάξεις, σε άλλα σχολεία και σε άλλες περιοχές. Χρήσιμο θα ήταν ο ηγέτης να πραγματοποιεί συγκεντρώσεις, σε τακτά χρονικά διαστήματα, με όλα τα μέλη του διδακτικού προσωπικού, στις οποίες θα συζητούνται τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί κατά την εφαρμογή της καινοτομίας σε πρακτικό επίπεδο (Berman & McLaughlin, 1978· Waite, 2011). Επιπλέον,

μπορεί να δημιουργήσει ομάδες εκπαιδευτικών, στις οποίες οι εκπαιδευτικοί θα ανταλλάσσουν ιδέες, καινούριες αποτελεσματικές πρακτικές και θα μοιράζονται τους προβληματισμούς τους. Συλλογικά και με ομαδικό πνεύμα θα λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με την καινοτομία και θα δίνονται λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν (David,1991· Khattri & Miles, 1995). Επομένως, η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών θα τους καταστήσει από απλούς θεατές στη διαδικασία εφαρμογής της καινοτομίας σε φορείς αλλαγής (Filby, 1990 ·Ρεσ, 2004).

Επίσης, ο διευθυντής κατά τη διάρκεια της εισαγωγής και εφαρμογής μιας καινοτομίας, θα πρέπει να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει δυσάρεστα συναισθήματα, συμφέροντα, προκαταλήψεις, αρνητικές στάσεις και αντιδράσεις καθώς η καινοτομία αλλάζει την ισορροπία του οργανισμού (Παπακωνσταντίνου, 2008) αλλά και να δίνει απαντήσεις και λύσεις στις ανησυχίες και τα προβλήματα όλων των μελών του οργανισμού (Klein & Sorra, 1996· Ράπτης, 2006). Ο κίνδυνος της σύγκρουσης ελλοχεύει, αφού η αλλαγή στα δεδομένα του οργανισμού θα φέρει αντιμέτωπες αξίες, σχέσεις, πρακτικές και πρόσωπα (Ράπτης, 2006). Θα πρέπει να γνωρίζει ότι οι μέθοδοι και οι πρακτικές που αποδείχθηκαν αποτελεσματικές και χρήσιμες σε έναν οργανισμό στο παρελθόν, δεν σημαίνει ότι είναι κατάλληλες και για τον νέο οργανισμό που διοικεί ή για τις νέες συνθήκες που αυτός αντιμετωπίζει. Έτσι, θα πρέπει να επιδιώκει τα σχόλια των εκπαιδευτικών, την ανατροφοδότηση και να καθορίζει ποιες ενέργειες είναι οι πλέον αποτελεσματικές, ενώ παράλληλα απαιτείται προσεκτική και ακριβής αξιολόγηση των συνεπειών τους. Συνεπώς, θα πρέπει να διακρίνεται από ευελιξία, για να προβεί στις αναγκαίες διορθώσεις, αν κάτι τέτοιο απαιτείται. Τέλος, θα πρέπει να ξέρει να αποδέχεται την αποτυχία ως πολύ πιθανό μέρος της καινοτομίας (Filby,1990· Staiffer, 2005) .

Διαπιστώνεται, επομένως, ότι ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση της αλλαγής είναι πολυδιάστατος. Αν και η εφαρμογή καινοτομιών είναι μια δύσκολη, απαιτητική, απογοητευτική και πολλές φορές αποθαρρυντική διαδικασία (Filby, 1990), ο ηγέτης θα πρέπει να επιδεικνύει ενθουσιασμό, ενέργεια και ελπίδα. Στόχος του θα πρέπει να είναι, οι εκπαιδευτικοί να εκτιμήσουν την καινοτομία και να συνεχίζει να καινοτομεί με τη σύμπραξη όλων των μελών του οργανισμού (Fullan, 2002).

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της έρευνας

3.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι η κατανόηση του ρόλου των διευθυντών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Σερρών στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού διαμορφώθηκε το εξής ερευνητικό ερώτημα, που λειτούργησε ως κατευθυντήρια γραμμή για την παρούσα εργασία.:

- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του διευθυντή που συμβάλλουν στην εισαγωγή και υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων στον σχολικό οργανισμό;

3.2 Μεθοδολογική προσέγγιση-ποσοτική μέθοδος

Για την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος. Η ποσοτική έρευνα αναπτύχθηκε την εποχή του θετικισμού και είναι συμβατή με αυτόν, στον βαθμό που υποστηρίζει την ύπαρξη μιας ενιαίας παρατηρήσιμης πραγματικότητας και τον διαχωρισμό μεταξύ παρατηρητή και παρατηρούμενου κόσμου. Επίσης, είναι συμβατή με τον θετικισμό στον βαθμό που ασπάζεται την ύπαρξη αιτιακών σχέσεων-νόμων που υπερβαίνουν τα χωροχρονικά πλαίσια και την άποψη ότι η έρευνα οφείλει να είναι ανεξάρτητη από αξίες.

Πιο συγκεκριμένα, η ποσοτική έρευνα έχει ως στόχο την εξεύρεση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, προσπαθώντας να ανακαλύψει με αντικειμενικό τρόπο τι συμβαίνει στον κόσμο. Η έρευνα αυτή είναι αυστηρά σχεδιασμένη και οι σημαντικές αποφάσεις για τη διεξαγωγή της έχουν ληφθεί από τον ερευνητή πριν από την πραγματοποίησή της. Ο ερευνητής διερευνά το φαινόμενο, αναλύοντάς το σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά, σε πλήθος περιπτώσεων. Επιπρόσθετα, στην ποσοτική έρευνα οι περιπτώσεις δεν εξετάζονται στην ολότητά τους, αλλά μόνο σε σχέση με εκείνες τις παραμέτρους η συσχέτιση των οποίων ερευνάται. Επιπλέον, ο ερευνητής μένει ανεπηρέαστος από τις προσωπικές του πεποιθήσεις και αντιλήψεις παραμένοντας σε απόσταση ώστε να μην επηρεάσει τη συλλογή δεδομένων. Για τη συλλογή των δεδομένων αυτών χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία μέτρησης, όπως το ερωτηματολόγιο, το σταθμισμένο δοκίμιο και το τεστ. Στην ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιούνται στατιστικές τεχνικές ενώ κάθε ποσοτική έρευνα οφείλει να πληροί τα κριτήρια της εγκυρότητας, της αντιπροσωπευτικότητας, της αξιοπιστίας και της αντικειμενικότητας. Όταν πληρούνται αυτά τα κριτήρια τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας μπορούν να γενικευθούν στον ευρύτερο πληθυσμό (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2014).

3.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με σκοπό να εξυπηρετεί τους στόχους της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα, στηριζόμενο στη βιβλιογραφία και σε ερωτηματολόγια άλλων επιστημονικών ερευνών. Οι εργασίες από τις οποίες έγινε ο δανεισμός των ερωτήσεων είναι οι ακόλουθες :

- Πετροπούλου, Λ. (2014). Ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση καινοτομιών σε σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης νομού Αττικής. Δημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία.
- Leithwood, K. στο Θεοφιλίδης, Χ. (2012) Σχολική ηγεσία και Διοίκηση. Από τη γραφειοκρατία στη μετασχηματιστική ηγεσία. Εκδόσεις: Γρηγόρη

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 2 μέρη και έχει συνολικά 32 ερωτήσεις. Στο πρώτο μέρος, που περιλαμβάνονται τα δημογραφικά στοιχεία, χρησιμοποιήθηκε η κατηγοριακή κλίμακα ενώ στο δεύτερο χρησιμοποιήθηκε η πεντάβαθμη διατακτική κλίμακα Likert, με την εξής αντιστοιχία: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Αρκετά, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ.

Πιο συγκεκριμένα, το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά του διευθυντή, που συμβάλλουν στην εισαγωγή και υλοποίηση των καινοτόμων προγραμμάτων. Σχετικά με τον Διευθυντή, μέσα από 25 δηλώσεις εξετάζονται τα χαρακτηριστικά του, τα οποία παίζουν σημαντικό ρόλο στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων, όπως η δημιουργία συνεργατικού κλίματος, η παρακίνηση, ενθάρρυνση, στήριξη και αναγνώριση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών, η εξασφάλιση ενδοσχολικής επιμόρφωσης, η αντιμετώπιση των προβλημάτων, η μετάδοση του οράματος, η επικοινωνία με εκπαιδευτικούς και γονείς, η εξασφάλιση των απαραίτητων οικονομικών πόρων και υλικοτεχνικής υποδομής, το πρότυπό του αλλά και η επιβολή του για την εφαρμογή καινοτομιών. Επίσης, άλλα χαρακτηριστικά είναι η προσπάθεια για ευρεία συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, η ενημέρωση για τους σκοπούς της σχολικής μονάδας, η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, οι υψηλές προσδοκίες για την εργασία τους, η εξασφάλιση υποστήριξης από την κοινότητα, η εδραίωση κλίματος φροντίδας και εμπιστοσύνης, η βοήθεια για να τεθούν μακροπρόθεσμοι στόχοι διδασκαλίας αλλά και η υψηλή επαγγελματική του πρακτική

3.4 Δείγμα της έρευνας

Η επιλογή του δείγματος έγινε με τη μέθοδο της «βολικής» δειγματοληψίας. Στη μέθοδο αυτή ο ερευνητής επιλέγει τα άτομα που βρίσκονται κοντά του και θα αποτελέσουν τα υποκείμενα της ερευνητικής διαδικασίας μέχρι να αντληθεί το απαραίτητο μέγεθος δείγματος (Cohen, et. al ,2008). Επομένως η ερευνήτρια διάλεξε το δείγμα από τα άτομα στα οποία είχε εύκολη πρόσβαση. Συγκεκριμένα επιλέχθηκαν 12 δημόσια δημοτικά σχολεία του νομού Σερρών, δύο εκ των οποίων ήταν σχολεία επαρχίας και τα υπόλοιπα δέκα αστικά. Μοιράστηκαν 200 ερωτηματολόγια σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (δάσκαλοι και ειδικότητες) από τα οποία συγκεντρώθηκαν απαντημένα 120.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται κατά 53.7% από γυναίκες, κατά 52.9% από ερωτώμενους άνω των 50 ετών, το 46.3% είναι ερωτώμενοι που έχουν από 21 έως 30 έτη υπηρεσίας και σχεδόν στο σύνολο τους οι ερωτώμενοι είναι μόνιμοι εκπαιδευτικοί, με την πλειοψηφία τους να είναι δάσκαλοι. Επίσης, οι μισοί εκπαιδευτικοί πέρα από το βασικό πτυχίο τους κατέχουν και μεταπτυχιακό τίτλο, και το 66.4% του συνόλου των εκπαιδευτικών έχουν επιμορφωθεί σε θέματα καινοτομιών.

3.5 Στατιστική Ανάλυση

Η ανάλυση των δεδομένων που παρείχε η έρευνα πρωτογενών στοιχείων έγινε με τη χρήση του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης SPSS 20.0.

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα

4.1 Διευθυντής, εκπαιδευτικοί και εισαγωγή καινοτομιών

- Χαρακτηριστικά του διευθυντή που συμβάλλουν στην εισαγωγή καινοτομιών

Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τα ποσοστά και τον μέσο όρο των απαντήσεων των ερωτώμενων στις προτάσεις αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του διευθυντή, που συμβάλλουν στην εισαγωγή καινοτομιών. Συγκεκριμένα, σε μεγαλύτερο βαθμό οι ερωτώμενοι απάντησαν πως ο διευθυντής της σχολικής μονάδας ενημερώνει, συνεργάζεται και επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς (M=4.28) και ακολούθως αναγνωρίζει τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών παρέχοντάς τους ηθική ανταμοιβή για την ολοκλήρωση των προγραμμάτων/δράσεων (M=3.18) ενώ παράλληλα δημιουργεί συνεργατικό κλίμα μεταξύ όλων των μελών της σχολικής μονάδας (M=4.16). Σε μικρότερο βαθμό ο διευθυντής επιβάλλει την εφαρμογή καινοτομιών στους εκπαιδευτικούς (M=2.22) και προωθεί την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς (M=3.10).

Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά του διευθυντή που συμβάλλουν στην εισαγωγή καινοτομιών

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	M.O.
1. Δημιουργεί συνεργατικό κλίμα μεταξύ όλων των μελών της σχολικής μονάδας	-	0.8	15.7	49.6	33.9	4.16
2. Παρακινεί, ενθαρρύνει, εμπνέει και στηρίζει τους εκπαιδευτικούς για την εφαρμογή νέων ιδεών	-	-	20.7	43.8	35.5	4.14
3. Εξασφαλίζει ευκαιρίες ενδοσχολικής επιμόρφωσης σχετικές με την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών	-	6.6	28.9	36.4	28.1	3.85
4. Αντιμετωπίζει τα προβλήματα που ανακύπτουν κατά την υλοποίηση των καινοτομιών	-	2.5	22.5	43.3	31.7	4.04
5. Αναγνωρίζει τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών παρέχοντάς τους ηθική ανταμοιβή για την ολοκλήρωση των προγραμμάτων/δράσεων	-	2.5	15.7	43	38.8	4.18
6. Ενημερώνει, συνεργάζεται και επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς	-	-	14.9	42.1	43	4.28
7. Έχει όραμα και το μεταδίδει σε όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας	-	1.7	34.7	33.1	30.6	3.92
8. Εξασφαλίζει την υποστήριξη γονέων, τοπικών και άλλων εξωτερικών φορέων	-	2.5	31.4	33.9	32.2	3.95
9. Επιβάλλει την εφαρμογή καινοτομιών στους εκπαιδευτικούς	33.9	30.6	20.7	9.1	5.8	2.22
10. Εξασφαλίζει τους οικονομικούς πόρους και την υλικοτεχνική υποδομή	3.3	10.7	32.2	35.5	18.2	3.54

11. Αποτελεί πρότυπο με το παράδειγμά του για τους εκπαιδευτικούς	-	7.4	33.1	32.3	27.3	3.79
12. Ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των μελών του διδακτικού προσωπικού.	-	3.4	16.8	52.9	26.9	4.03
13. Παρέχει προσωπική στήριξη ανάλογα με τις ανάγκες κάθε εκπαιδευτικού	-	5.8	20	40	34.2	4.02
14. Μεριμνά για ευρεία συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στη σχολική βελτίωση	-	0.8	24.4	52.9	21.8	3.95
15. Εμπλέκει τους γονείς στις προσπάθειες βελτίωσης της σχολικής μονάδας.	1.7	10.7	43.8	32.2	11.6	3.41
16. Διευκρινίζει τους λόγους για τους οποίους αναπτύσσονται πρωτοβουλίες με στόχο τη βελτίωση του σχολείου		5	27.5	44.2	23.3	3.85
17. Ενημερώνει το προσωπικό για το γενικό σκοπό που έχει η σχολική μονάδα	-	2.5	22.3	45.5	29.8	4.02
18. Ενθαρρύνει τη χρήση δεδομένων (π.χ. μέθοδοι, μέσα) για να αντιμετωπιστούν οι ανάγκες κάθε μαθητή	-	3.3	20	51.7	25	3.98
19. Προωθεί την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς	5.8	20.7	37.2	29.8	6.6	3.10
20. Έχει υψηλές προσδοκίες για την εργασία των εκπαιδευτικών	1.7	11	43.2	34.7	9.3	3.38
21. Συζητά με τον κάθε εκπαιδευτικό για εκπαιδευτικά ζητήματα	-	3.3	30.6	40.5	25.6	3.88
22. Κερδίζει την υποστήριξη της κοινότητας για τις προσπάθειες βελτίωσης της σχολικής μονάδας	-	3.3	31.4	43	22.3	3.84
23. Δημιουργεί κλίμα φροντίδας και εμπιστοσύνης	-	1.7	19.2	45	34.2	4.11
24. Δίνει το παράδειγμα υψηλού επιπέδου επαγγελματικής πρακτικής	-	3.3	26.4	36.4	33.9	4.00
25. Παρέχει χρήσιμη βοήθεια στον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων στη διδασκαλία και μάθηση	-	5.8	28.3	47.5	18.3	3.78

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

5.1 Τα χαρακτηριστικά του διευθυντή που συμβάλουν στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών

Αρχικά, διαπιστώθηκε ότι σημαντικά χαρακτηριστικά των διευθυντών που συμβάλλουν στην εισαγωγή καινοτομιών είναι η ενημέρωση, η συνεργασία και η επικοινωνία του με τους εκπαιδευτικούς. Σύμφωνα με την αντίστοιχη βιβλιογραφία, η πλήρης ενημέρωση των εκπαιδευτικών για την καινοτομία μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχή έκβαση αυτής (Fullan, 1990) ενώ η επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των μελών της σχολικής μονάδας διευκολύνει τη «γέννηση» νέων ιδεών και την επίλυση διαφόρων προβλημάτων και διαμαχών (Staiffer, 2005). Ακόμη, η συνεργασία και η ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος εντός της σχολικής μονάδας αναδεικνύεται πολύ σημαντική για την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών. Οι Klein (1996), Peterson (2009) και Sloane (2007), επισημαίνουν την ανάπτυξη συνεργασιών όχι μόνο μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή αλλά και τη συνεργασία του σχολείου με εξωτερικούς φορείς και την κοινωνία. Τέλος, από την έρευνα φάνηκε ότι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό για την εισαγωγή καινοτομιών είναι η αναγνώριση από τον διευθυντή της προσπάθειας που καταβάλλουν οι εκπαιδευτικοί για την υλοποίηση ενός καινοτόμου προγράμματος, καθώς και η παροχή ηθικής ανταμοιβής για την ολοκλήρωσή του. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται από την έρευνα του Filby (1990), που υποστηρίζει ότι ο διευθυντής οφείλει να εκτιμάει τους εκπαιδευτικούς, να αναγνωρίζει τις προσπάθειές τους και να τους επιβραβεύει.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Alvarez, C. C. (2010). *Principal leadership: Factors sustaining successful school innovation*. University of Pensilvania, Pensilvania
- Baregheh, A. Roley, J., & Sambrook, S. (2009). "Towards a multidisciplinary definition of innovation". *Management Decision*, 47 (8), 1323-1339.
- Berman, P., & McLaughlin, M. (1978). *Federal programs supporting educational change: Vol.III. Implementing and sustaining innovations*. Santa Monika, CA: Rand Corporation . Στο Cohen, K. D., & Ball, D. L. (2006). *Educational Innovation and the Practice of Scale*. New York, NY: Guilford Press.
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*.42, 693-716. David, J. L. (1991). What it takes to restructure education. *Educational Leadership*, 48 (8), 11-15.
- David, J. L. (1991). What it takes to restructure education. *Educational Leadership*, 48 (8), 11-15.

- Davies, B., & Ellison, L. (2001). Organisational learning: Building the future of a school. *The International Journal of Educational Management*, 15(2), 78-78.
- Filby, N.N., Lee, G.V., & Lambert, V. (1990). *Middle Grades Reform: a casebook for school leaders*. California Association of Country Superintendents of Schools, Far West Laboratory For Education Research and Development.
- Fullan, M. (1990). *The meaning of educational change*, New York : Teachers Co.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*. 59(8), p. 16–20.
- Gurteen, D. (1998). Knowledge, creativity and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 2(1) 5-13.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society. Education in the age of Insecurity*, Teachers College Columbia University New York and London.
- House, E., & McQuillan, P. J. (1998). Three perspectives on School Reform. *International Handbook of Educational Change*, Kluwer Academic Publishers. 186-201.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory, research, and practice*, 5th edition. New York: McGraw-Hill.
- Howard, S.K. (2009). *Teacher change: A preliminary exploration of teachers' risk taking in the context of ICT integration*. Sydney: CoCo Research Centre. The University of Sydney.
- Inbar, D. E. (1996). *Planning for Innovation in Education*. Paris: UNESCO.
- Isaksen, S., & Lauer, K. (2002). The Climate for Creativity and Change in Terms. *Creativity and Innovation Management*, 11, 74-86.
- Johannessen, J., Olsen, B., & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20-31.
- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική- Βιομηχανική ψυχολογία* (3^ο μέρος). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Khatti, N., & Miles, M. B. (1995). Mapping basic beliefs about learner centered schools. *Theory Into Practice*, 34(4), 279.
- Κιούση, Σ., & Κοντάκος, Α. (2006). *Σχολική Κουλτούρα και Νομοθετικό Πλαίσιο του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Πρακτικά Συνεδρίου του 5^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Ελληνικής Παιδαγωγικής και Εκπαιδευτικής Έρευνας- Παιδαγωγική Εταιρία Ελλάδος, Θεσσαλονίκη.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management. the Academy of Management Review*, 21(4), 1055.

- Κωσταρίδου- Ευκλείδη, Α. (1997). *Ψυχολογία κινήτρων*. Θεσσαλονίκη: Art of Text.
- Λαμπράκης, Α. (2016). *Το Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας του Bass, Ερευνητική Εφαρμογή στο Δημόσιο Τομέα*. Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τ.Τ.
- Miles, M. (1998). “Finding Keys to School Change: A 40-Year Odyssey”, Στο A. Hargreaves, A (επιμ) *International Handbook of Educational Change*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 37-69.
- Petersen, C. L. (2009). *Innovation and the public school system: Key elements and strategies utilized by superintendents' to lead innovation in california school districts*. University of la Verne, Verne
- Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008). Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή. ΥΠ.Ε.Π.Θ., Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο (γυμνάσιο). Στο Μαυροσκούφης, Δ.Κ. (επιμ.), *Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή*. Θεσσαλονίκη.
- Ράπτης, Ν. (2006). Η διαχείριση της καινοτομίας από τη σχολική ηγεσία. *Επιστημονικό Βήμα*, 6, 32-42.
- Ρες, Γ. (2004). Διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε εκπαιδευτικό οργανισμό: Απολογισμός και επαναπροσδιορισμός. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 9, 42-51.
- Russel, R. D., & Russel, G. J. (1992). An Examination of the Effect of Organizational Norms. Organizational Structure and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy. *Journal of Management*, 18(4), 639-656.
- Sloane, P. (2007). *The innovative leader: How to inspire your team and drive creativity*. Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Stauffer, D. A. (2005). *Thinking Clockwise, A Field Guide for the Innovative Leader*. Minneapolis: MinneApplePress.
- Σπυροπούλου, Δ., Βαβουράκη, Α., Κούτρα, Χ., Λουκά, Ε., & Μπούρας, Σ. (2007). Καινοτόμα προγράμματα στην εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*. 13. 69-83. Tobin, D. (2012). What can be expected from educational innovation?. *Journal Of Education Research*, 6(1), 51-63.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2008). ΥΠ.Ε.Π.Θ., Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο (γυμνάσιο). Στο Μαυροσκούφης, Δ.Κ. (επιμ.), *Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή*. Θεσσαλονίκη.
- Vandenberghe, R. (1995). Creative management of school: A matter of vision and daily interventions. *Journal of Educational Administration*. 33(2), 31-51.
- Waite, D. (2011). On the shortcoming of our organizational forms: With implications for educational change and school improvement. *School leadership & Management*, 30(3), 225-248.