

Η συμβολή των μοντέλων διοίκησης και των στυλ ηγεσίας των διευθυντών στην επιτυχή ή μη εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων σε Σχολικές Μονάδες της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στον Νομό Λάρισας

Γκόλτσος Κωνσταντίνος

Εκπαιδευτικός ΠΕ11, M.Sc, Ph.D, Διευθυντής στο 1^ο δημοτικό σχολείο Γιάννουλης.
kgoltsos@pe.uth.gr

Γκόλτσου Ιωάννα – Βάγια

Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
vagiagkoltsou@gmail.com

Περίληψη

Ως καινοτόμες δράσεις στην εκπαίδευση νοούνται οι δραστηριότητες εκείνες οι οποίες προωθούν νέες εκπαιδευτικές αντιλήψεις στην σχολική πραγματικότητα (Fullan, 2001). Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνηθεί η συμβολή των μοντέλων διοίκησης και των στυλ ηγεσίας των διευθυντών-ντριών, καθώς και δημογραφικά τους στοιχεία, στην επιτυχή ή μη εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων σε σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στον νομό Λάρισας. Για τον σκοπό αυτό ερωτήθηκαν σχετικά διευθυντές και διευθύντριες σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι οι απαντήσεις των διευθυντών και διευθυντριών διαφέρουν ως προς την βαθμίδα εκπαίδευσης, τα έτη υπηρεσίας και την κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου. Για την εφαρμογή ή μη των καινοτόμων προγραμμάτων στα σχολεία θεωρούν ότι ευθύνονται και οι ίδιοι οι διευθυντές, η έλλειψη κινήτρων από την πολιτεία, η έλλειψη υποδομών και υλικών. Επίσης στην επιτυχή ή μη εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στην εκπαίδευση θεωρούν αποτελεσματικά το «συνεργατικό» μοντέλο διοίκησης και το «δημοκρατικό» στυλ ηγεσίας.

Λέξεις κλειδιά: μοντέλα διοίκησης, στυλ ηγεσίας, καινοτόμα προγράμματα, εκπαίδευση

Εισαγωγή

Μοντέλα Διοίκησης και Στυλ Ηγεσίας

Ως έννοια της ηγεσίας στην εκπαίδευση θεωρείται η διαδικασία η οποία στηρίζεται σε συγκεκριμένες αξίες έχοντας όραμα και στόχο την δέσμευση των μελών του σχολείου για ένα καλύτερο μέλλον (Bush & Glover, 2003).

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή, 2012, διακρίνουμε 5 στυλ ηγεσίας: Το παιδαγωγικό (προωθεί κατά βάση την ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης, καλλιεργώντας υψηλό επίπεδο προσδοκιών τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τους μαθητές) το δομικό, (βασίζεται στο όραμα και στην αποστολή που έχει το σχολείο όπου ο ηγέτης δίνει έμφαση στα καθήκοντα, στις δομές και στους στόχους), το συμμετοχικό, (ο ηγέτης ενθαρρύνει το προσωπικό να συμμετέχει στις αποφάσεις εκχωρώντας αρμοδιότητες) το επιχειρηματικό, (δίνει έμφαση στην συνεργασία του σχολείου με το εξωτερικό περιβάλλον, τους γονείς και την τοπική κοινωνία) και το στυλ ανάπτυξης προσωπικού (δίνεται βαρύτητα στην ανάπτυξη προσωπικού της σχολικής μονάδας, δηλαδή στην παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς και στην ενθάρρυνσή τους σε προγράμματα επιμόρφωσης.

Στην εκπαιδευτική ηγεσία, σύμφωνα με την ταξινόμηση των Leithwood & Duke (1999), τα πιο γνωστά μοντέλα διοίκησης-ηγεσίας είναι τα εξής έξι: Η εκπαιδευτική ηγεσία, η διοικητική ή διαχειριστική, η συμμετοχική, η μετασχηματιστική, η ηθική και η ενδεχομενική ηγεσία. Η ταξινόμηση βασίστηκε σε 121 άρθρα μιας δεκαετίας από το 1988 έως το 1998.

Καινοτομία και Εκπαίδευση

Με τον όρο «καινοτόμες δράσεις στην εκπαίδευση εννοούμε δράσεις, δραστηριότητες ή και ολοκληρωμένα προγράμματα που προωθούν βελτιώσεις και αλλαγές στην σχολική πραγματικότητα. Αυτό κυρίως συμβαίνει σε τέσσερα επίπεδα (Fullan, 2001, Hargreaves, 2003): α) στην εφαρμογή νέων εκπαιδευτικών μεθόδων και στρατηγικών, β) στην χρήση νέων εκπαιδευτικών μέσων, γ) στην ανάπτυξη μαθησιακών δεξιοτήτων και δ) στην αλλαγή παιδαγωγικών αρχών και πεποιθήσεων.

Πρωταρχικό ρόλο για την εισαγωγή και ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων και δράσεων στα σχολεία διαδραματίζει η διοίκησή τους. Ωστόσο, τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν ότι η επιτυχία τους δεν είναι δεδομένη καθώς, είναι πιθανόν να αντιμετωπίσουν αντιδράσεις. Τότε ο διαχειριστής της καινοτομίας, ο διευθυντής, ως επικεφαλής του σχολείου, οφείλει να διευκρινίσει ότι προτάσσει το συμφέρον του σχολείου και να διαχειριστεί αυτή την κρίση με ευφυΐα και οξυδέρκεια. Άρα, τα στελέχη της εκπαίδευσης πρέπει να είναι ηγετικές φυσιογνωμίες και ευέλικτα στην διαχείριση τυχόν προβλημάτων που παρουσιάζονται (Μαγκλάση, 2018).

Βασικό ρόλο στην προώθηση της καινοτομίας και των αλλαγών έχει ο διευθυντής ο οποίος πρώτα απ' όλα θα πρέπει να είναι ηγέτης και, ο οποίος θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες κυρίως όμως θα πρέπει να είναι οραματιστής και να ενθαρρύνει την εφαρμογή νέων ιδεών. Θα πρέπει ακόμη να διαθέτει κουλτούρα που να καλλιεργεί τη συνεργατικότητα και τη μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Σαϊτή Α, & Σαϊτής Χ. 2012). Επίσης εκτός των άλλων σημαντικό ρόλο στη εφαρμογή μιας καινοτομίας έχουν και οι οργανωτικές συνθήκες, κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί του σχολείου λειτουργούν οργανωμένα και συστηματικά (Everard et al. 2004).

Στην Ελλάδα υπάρχουν διάφορες μελέτες στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων (Κωστής, Σιόρβεντα & Τζιμογιάννης, 2009, Γολικίδου & Τζιμογιάννης, 2014). Όμως έως τώρα δεν έχει γίνει κάποια μελέτη που να καταγράφεται η αποτελεσματικότητα των καινοτόμων προγραμμάτων. Επομένως χρειάζεται να υπάρξουν επιστημονικές μελέτες που να αναδεικνύουν τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών καινοτομιών, την συμβολή τους στους εκπαιδευτικούς και στους μαθητές και κατ' επέκταση στην σχολική μονάδα.

Σε εργασία του Βότση, (2017), διερευνήθηκε το κατά πόσο μία σχολική μονάδα στο πλαίσιο του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος μπορεί να αναλάβει την οργάνωση εκπαιδευτικών καινοτομιών, αλλά και τη σχέση των καινοτομιών αυτών με την κεντρικά καθορισμένη εκπαιδευτική πολιτική, όπως και τον ιδιαίτερο ρόλο που διαδραματίζουν οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής στη διαχείριση των αλλαγών, όταν αποτελούν προϊόν της πρωτοβουλίας μελών του σχολικού οργανισμού. Φάνηκε ότι η ανάδειξη της εκπαιδευτικής μονάδας σε φορέα διαμόρφωσης της εκπαιδευτικής πολιτικής προϋποθέτει ενιαίο όραμα και στόχους για την εκπαίδευση, κοινή συναδελφική κουλτούρα και επαγγελματικό ήθος που μπορεί να προκύψει μέσα από αποκεντρωμένη διοίκηση, συλλογικές διαδικασίες, σύστημα συμβουλευτικής καθοδήγησης του σχολείου σε ζητήματα σχεδιασμού και προγραμματισμού του εκπαιδευτικού έργου, εμπλουτισμού των αναλυτικών προγραμμάτων και των μεθόδων διδασκαλίας, επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση ιδιαίτερων κοινωνικών και σχολικών προβλημάτων, αξιολόγηση της εφαρμογής των αλλαγών, απολογισμός έργου και σύνδεση της εκπαιδευτικής μονάδας με την τοπική κοινωνία. Αυτή η πολιτική σέβεται την εμπειρία και τις γνώσεις των εκπαιδευτικών και τούς αφήνει περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών, εισαγωγής καινοτομιών και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και τον προγραμματισμό, συμβάλλοντας στη συνειδητή επιλογή εφαρμογής των αλλαγών χωρίς τη βίαιη απομάκρυνση από τις παλαιές μεθόδους, αλλά και στην ανάπτυξη της συνεργασίας και της μεταξύ τους αλληλεγγύης.

Καινοτομία και Εκπαιδευτική Διοίκηση

Βασικές προϋποθέσεις της αποτελεσματικής διοίκησης είναι η γνώση και η ευελιξία, οι οποίες συμβάλλουν στην αναδόμηση πεπαλαιωμένων ή γραφειοκρατικών μορφών

διοίκησης με εισαγωγή καινοτόμων ιδεών και πρακτικών. Γίνεται σαφές ότι στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα με τις ιδιαιτερότητές του είναι επιβεβλημένο να υπάρξουν καινοτόμες πρωτοβουλίες και αναδιοργανώσεις έτσι ώστε να παρακολουθήσει τις διεθνείς εκπαιδευτικές και διοικητικές εξελίξεις. Η χρήση και η αξιοποίηση των εργαλείων των ΤΠΕ καταγράφονται ως καινοτομικά μέσα στην υπηρεσία της εκπαιδευτικής διοίκησης τα οποία συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Η εφαρμογή των καινοτομιών στην εκπαίδευση είναι δύσκολη αλλά όμως δίνεται η δυνατότητα στο σχολείο να εφαρμόσει νέες μεθόδους οι οποίες συμβάλλουν στην εξέλιξη και αναβάθμισή του λειτουργώντας θετικά υπέρ των μαθητών και καθιστώντας το ένα σύγχρονο σχολείο (Λαζάρου και συν., 2016).

Σε έρευνα που έγινε στην Β΄θμια Εκπαίδευση, σε μια προσπάθεια να προσδιορισθούν οι έννοιες της αλλαγής και της καινοτομίας όπως αυτές εφαρμόζονται στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα βρέθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί αλλά και η ηγεσία των εκπαιδευτικών μονάδων έχουν θετική διάθεση απέναντι στην καινοτομία, ωστόσο όμως υπάρχουν κάποια προβλήματα τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπισθούν ώστε η υλοποίηση των καινοτομιών να είναι εφικτή και να έχει ουσιαστικά αποτελέσματα για τους μαθητές (Φοινίτση, 2018). Επίσης στην ίδια έρευνα έγινε προσπάθεια να συνδεθεί η εισαγωγή καινοτομιών με το μοντέλο διοίκησης της σχολικής μονάδας και με την κουλτούρα και το κλίμα του σχολείου και του Συλλόγου Διδασκόντων. Οι καινοτομίες αφορούσαν ερευνητικές και δημιουργικές εργασίες.

Σε μια προσπάθεια ανίχνευσης των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για τον αποτελεσματικό διευθυντή της σχολικής μονάδας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση φάνηκε ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τον διευθυντή με ικανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας, δημιουργικής λήψης απόφασης, με ευαισθησία για τους ανθρώπους, με αυτοπεποίθηση, θάρρος, τόλμη στις αλλαγές, ανάληψη ευθύνης, να εμπνέει, να παρακινεί, να υποστηρίζει, να επιβραβεύει και να δημιουργεί θετικό σχολικό κλίμα. Ακόμη αντιλαμβάνονται τον διευθυντή να λειτουργεί δημοκρατικά και συμμετοχικά με την Διοίκηση και τον Σύλλογο Διδασκόντων. Σημαντικά κριτήρια επιλογής για τον ιδανικό δ/ντή θεωρούν την πιστοποίηση στις ΤΠΕ, τον χρόνο διδακτικής υπηρεσίας και τις σπουδές στην Εκπαιδευτική Διοίκηση (Καλαμπόκης, 2016).

Κατά πόσο ο διευθυντής σχολείου επιθυμεί την ανάπτυξη και υλοποίηση των εκπαιδευτικών καινοτομιών, προωθεί και παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, ενημερώνει και ενθαρρύνει το σύλλογο διδασκόντων να συνεργαστεί για το σκοπό αυτό, ανταμείβει ηθικά τους εκπαιδευτικούς που καινοτομούν εξαρτάται από τον ίδιο, αφού ο σημερινός διευθυντής σχολείου έχει χαρακτηριστικά διεκπεραιωτή λόγω της φύσης του εκπαιδευτικού συστήματος χωρίς να επιδιώκει νεωτερισμούς και καινοτομίες, γεγονός το οποίο συνεπάγεται την ελάχιστη προσπάθειά του να επηρεάσει και να προωθήσει τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του να καινοτομήσουν, χωρίς όμως να αποτελεί εμπόδιο στην εφαρμογή των καινοτομιών (Μπίντση, 2007).

Μεθοδολογία

Στην έρευνα συμμετείχαν 30 σε σύνολο 90 διευθυντών και διευθυντριών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης από κεντρικά (πόλης Λάρισας) και περιφερειακά (επαρχίας νομού Λάρισας) πολυθέσια σχολεία. Η επιλογή του δείγματος έγινε με την μέθοδο της απλής τυχαιάς δειγματοληψίας, όπου όλα τα σχολεία είχαν ίσες πιθανότητες να επιλεγούν.

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνηθεί η συμβολή των μοντέλων διοίκησης και των συλ ηγεσίας των διευθυντών-τριών, καθώς και δημογραφικά τους στοιχεία, στην επιτυχή ή μη εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων σε σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στον νομό Λάρισας.

Με βάση τα παραπάνω διατυπώνονται τα εξής ερωτήματα:

α) Το φύλο, τα έτη υπηρεσίας, η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου, η βαθμίδα εκπαίδευσης (α΄θμια/β΄θμια) και ο τύπος σχολείου (επαρχίας/πόλης) παίζουν ρόλο στις απαντήσεις των

διευθυντών-ντριών στην επιτυχή ή μη εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στα σχολεία του νομού Λάρισας;

β) Τα μοντέλα διοίκησης και τα συλλ. ηγεσίας των διευθυντών-ντριών συμβάλλουν στην επιτυχή ή μη εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στα σχολεία του νομού Λάρισας;

Χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο ημιδομημένης συνέντευξης το οποίο στάλθηκε ηλεκτρονικά σε σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Οι αρχικές ερωτήσεις αφορούσαν την βαθμίδα που ανήκει το σχολείο (Α΄θμια - Β΄θμια Εκπαίδευση), το φύλο του διευθυντή-ντριας της σχολικής μονάδας, τα έτη υπηρεσίας, την ύπαρξη ή μη μεταπτυχιακού τίτλου του ερωτώμενου και τον τύπο του σχολείου (κεντρικό-πόλης ή περιφερειακό-επαρχίας).

Ακολουθούσαν 10 ερωτήσεις ανοικτού τύπου, προσαρμοσμένες στις ανάγκες της έρευνας, σχετικές με το αν γνωρίζουν οι διευθυντές τι είναι καινοτόμα προγράμματα, αν τα θεωρούν σημαντικά και συμβάλλουν στις γνώσεις και στις δεξιότητες των μαθητών, αν εφαρμόζονται στα σχολεία, αν όχι για το ποιος ευθύνεται για την μη εφαρμογή τους, το μοντέλο διοίκησης και το συλλ. ηγεσίας που εφαρμόζουν στην σχολική τους μονάδα και που πιστεύουν ότι θα βοηθούσε στην ανάπτυξη καινοτόμων προγραμμάτων, για το ποιες ενέργειες θα έκαναν ως διευθυντές για να ενθαρρύνουν και να υποστηρίξουν την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στην σχολική τους μονάδα από τους εκπαιδευτικούς.

Στάλθηκαν ηλεκτρονικά 40 ανώνυμα ερωτηματολόγια σε σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Λάρισας, τα οποία συνοδεύονταν από έντυπο ενημέρωσης συμμετοχής στην έρευνα. Συλλέχθηκαν συνολικά 30 ερωτηματολόγια.

Έγινε ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων. Στη συνέχεια ταξινομήθηκαν οι απαντήσεις σε σχέση με την βαθμίδα εκπαίδευσης (Α΄θμια – Β΄θμια), το φύλο (άνδρας, γυναίκα) των διευθυντών, τον τύπο της σχολικής μονάδας (κεντρικό, περιφερειακό), τα έτη υπηρεσίας και την κατοχή Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης.

Αποτελέσματα

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προκύπτουν τα εξής:

Στα δημογραφικά στοιχεία εξετάζοντας την βαθμίδα εκπαίδευσης τα 16 ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από διευθυντές Α΄θμιας εκπαίδευσης, ποσοστό 53,3%, ενώ τα 14 από διευθυντές Β΄θμιας εκπαίδευσης, ποσοστό 46,7%.

Σε ότι αφορά το φύλο των διευθυντών οι 17 ήταν άνδρες, ποσοστό 56,7%, και οι 13 γυναίκες, ποσοστό 43,3%.

Σχετικά με τον τύπο σχολικής μονάδας τα 15 σχολεία ήταν κεντρικά (πόλης) και τα 15 περιφερειακά (επαρχίας).

Αναφορικά με τα έτη υπηρεσίας διαπιστώνουμε ότι οι διευθυντές-ντριες είχαν από 17 έως 34 έτη υπηρεσίας (Μ.Ο. 25,7 έτη).

Οι 19 από τους 30 διευθυντές, (ποσοστό 63,3%) κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο.

Σε σχέση με τη βαθμίδα εκπαίδευσης (α΄θμια -β΄θμια) φαίνεται να υπάρχουν κάποιες διαφορές στις απαντήσεις των διευθυντών-ντριών δηλαδή οι δ/ντές-ντριες Α΄θμιας Εκπαίδευσης αναφέρουν ότι στα δημοτικά σχολεία γίνονται περισσότερα καινοτόμα προγράμματα σε σχέση με τους διευθυντές-ντριες της Β΄θμιας Εκπαίδευσης. Επίσης τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση φαίνεται να παίζουν κάποιο ρόλο στις απαντήσεις των διευθυντών αφού οι διευθυντές-ντριες με περισσότερα έτη υπηρεσίας ενδιαφέρονται λιγότερο για την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στα σχολεία. Οι διευθυντές-ντριες που έχουν μεταπτυχιακό τίτλο ειδίκευσης, έχουν μεγαλύτερη διάθεση για ενθάρρυνση και υποστήριξη των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στο σχολείο.

Εξετάζοντας τις 10 βασικές ερωτήσεις της έρευνας διαπιστώνουμε τα εξής:

Στην 1^η ερώτηση «Τι θεωρείτε κατά την άποψή σας, ότι είναι καινοτόμα προγράμματα στην Εκπαίδευση, πως θα τα περιγράφατε; Τα θεωρείτε σημαντικά στην συμβολή της γνώσης

και στην βελτίωση των δεξιοτήτων των μαθητών;» οι περισσότεροι διευθυντές-ντριες απάντησαν ότι ως καινοτόμα προγράμματα θεωρούν κατά βάση τα προγράμματα Σχολικών Δραστηριοτήτων (Αγωγής Υγείας, Περιβαλλοντικά, Πολιτιστικά), τα ερευνητικά σχολικά προγράμματα, τους καλλιτεχνικούς ή αθλητικούς διαγωνισμούς, την εισαγωγή των Τ.Π.Ε. στην εκπαίδευση, τα e-twinning και τα Erasmus προγράμματα.

Μερικοί διευθυντές/ντριες απάντησαν ότι θεωρούν καινοτόμα προγράμματα οτιδήποτε καινούριο, με διαθεματική προσέγγιση, αλλά και γενικά «ενέργειες που εμπεριέχουν και προωθούν νέες αντιλήψεις και στα διδακτικά μέσα και στις διδακτικές προσεγγίσεις και στις αρχές και πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών». Ακόμη καινοτόμα προγράμματα θεωρούν τις «νέες δράσεις πέρα από τις καθορισμένες μέχρι σήμερα». Η πλειοψηφία τους δε, τα θεωρεί ιδιαίτερα σημαντικά διότι συμβάλλουν στην περαιτέρω καλλιέργεια των μαθητών διευρύνοντας τους ορίζοντες των μαθητών. Επίσης είναι ιδιαίτερα σημαντικά λόγω του βιωματικού τους χαρακτήρα. Βέβαια ελάχιστοι τα θεωρούν μη σημαντικά, διότι δεν έχουν να προσφέρουν κάτι.

Στην 2^η ερώτηση «Από την εμπειρία σας πιστεύετε ότι εφαρμόζονται καινοτόμα προγράμματα γενικά στα ελληνικά σχολεία;» οι περισσότεροι-ες διευθυντές-ντριες απάντησαν ότι εφαρμόζονται αλλά «όχι σε μεγάλο βαθμό», «σε περιορισμένη κλίμακα», «όχι όσο θα έπρεπε».

Στην 3^η ερώτηση «Στο σχολείο σας εφαρμόζονται καινοτόμα προγράμματα; Αν ναι, θεωρείτε ότι αυτό συμβαίνει σε ικανοποιητικό βαθμό;» οι απόψεις των διευθυντών-ντριών είναι μοιρασμένες, άλλοι θεωρούν ότι στο σχολείο τους εφαρμόζονται καινοτόμα προγράμματα σε ικανοποιητικό βαθμό και άλλοι όχι όσο θα ήθελαν ή όσο θα έπρεπε.

Στην 4^η ερώτηση «Αν όχι τι πιστεύετε ότι ευθύνεται» οι διευθυντές-ντριες απάντησαν ως λόγους μη εφαρμογής καινοτόμων προγραμμάτων στο σχολείο τους την έλλειψη ενδιαφέροντος των εκπαιδευτικών, την έλλειψη επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και των γονιών, την έλλειψη επαρκούς χρόνου, την πληθώρα της ύλης που περιέχεται στα αναλυτικά προγράμματα, την έλλειψη χρηματοδότησης όπου αυτή απαιτείται, την όλη χρονοβόρα διαδικασία που απαιτείται (αίτηση, διεξαγωγή, απολογισμός), τις πολλές εργασίες που ανατίθενται στους μαθητές -τριες σε σχέση με τα ενδιαφέροντα και με τις εξωσχολικές δραστηριότητές των (αθλητισμός, εκμάθηση ξένων γλωσσών σε φροντιστήρια, κλπ...). Επίσης ανέφεραν ως υπαίτιο την ηγεσία του σχολείου και το κράτος.

Στην 5^η ερώτηση «Θεωρείτε και τον εαυτό σας "υπεύθυνο" για την μη εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στο σχολείο σας ως ένα βαθμό;» οι περισσότεροι διευθυντές-ντριες απάντησαν ότι ευθύνονται και οι ίδιοι αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό, αφού ανέφεραν ότι η όποια δική τους ευθύνη δικαιολογείται κυρίως λόγω φόρτου εργασίας που έχουν, στην έλλειψη χρόνου αλλά και στην έλλειψη κινήτρων που υπάρχει προς αυτή την κατεύθυνση.

Στην 6^η ερώτηση «Θεωρείτε ότι είστε πολύ "ελαστικός" και μη καθοδηγητικός στην εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας;» οι διευθυντές-ντριες απάντησαν ότι οι ίδιοι αναλαμβάνουν τέτοιου είδους προγράμματα προσπαθώντας να πείσουν τους συναδέλφους τους εκπαιδευτικούς να συμμετάσχουν, μερικές φορές όμως δεν τα καταφέρνουν διότι οι συνάδελφοί τους είτε δεν πείθονται για την χρησιμότητα είτε για την αξία αυτών των προγραμμάτων. Αναφέρουν χαρακτηριστικά «προσπαθώ να γίνω το παράδειγμα», «προσπαθώ να είμαι αρωγός στις προσπάθειές τους», «προσπαθώ να τους πείσω, άλλοτε τα καταφέρνω και άλλοτε όχι».

Στην 7^η ερώτηση «Ποιο μοντέλο διοίκησης εφαρμόζετε στη σχολική μονάδα που διοικείτε; Το θεωρείτε αποτελεσματικό;» οι διευθυντές-ντριες απάντησαν οι περισσότεροι ότι εφαρμόζουν το «συνεργατικό μοντέλο» διοίκησης το οποίο είναι αποτελεσματικό. Επίσης απάντησαν ότι εφαρμόζουν το μοντέλο «αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας», το «συμμετοχικό» μοντέλο στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων, της συνευθύνης στις διαδικασίες, και το «δημοκρατικό μοντέλο».

Στην 8^η ερώτηση «Ποιο μοντέλο διοίκησης και ποιο πρότυπο ηγεσίας πιστεύετε ότι θα βοηθούσε προς την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στο σχολείο;» οι διευθυντές-ντριες απάντησαν ότι το συνεργατικό μοντέλο διοίκησης είναι αυτό που θα βοηθούσε προς την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων όπως επίσης ότι ο Διευθυντής θα πρέπει να διαθέτει όραμα, να είναι υποστηρικτικός και εμπυχωτικός ως προς την ανάπτυξη σχέσεων επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες καινοτόμων δράσεων, ενισχύοντας παράλληλα τη διάθεση των εκπαιδευτικών του σχολείου για αλλαγές. Σε ότι αφορά τα πρότυπα ηγεσίας ανέφεραν το δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας (αμοιβαία κατανόηση) και το συμμετοχικό πρότυπο ηγεσίας (συμμετοχική λήψη αποφάσεων και συμμετοχική ευθύνη).

Στην 9^η ερώτηση «Ποιες ενέργειες θα κάνατε για να ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας να συμμετέχουν σε καινοτόμα προγράμματα;» οι διευθυντές-ντριες απάντησαν ότι θεωρούν πολύ σημαντική την ενημέρωση για τα καινοτόμα προγράμματα, την συνεργασία μεταξύ της διεύθυνσης και του προσωπικού, την αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων. Επίσης θεωρούν σημαντική την αναγκαιότητα της αλλαγής της κουλτούρας του Σχολείου, την διαμόρφωση θετικού κλίματος, την παρακολούθηση σεμιναρίων επιμόρφωσης, την διευκόλυνση των εκπαιδευτικών που συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά καινοτόμα προγράμματα. Η ενεργή εμπλοκή του διευθυντή σε κάποια από τα προγράμματα, το όραμα και η έμπνευσή του, η καθοδήγησή του, ο εφοδιασμός του σχολείου με τις κατάλληλες υποδομές και υλικά για την εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων είναι σημαντικά στοιχεία ενθάρρυνσης για τους εκπαιδευτικούς. Οι διευθυντές θεωρούν ότι σημαντικό στοιχείο της ενθάρρυνσης των εκπαιδευτικών είναι να κερδίσουν την εμπιστοσύνη τους και να τους πείσουν για την χρησιμότητα και την αξία των καινοτόμων προγραμμάτων.

Στην 10^η ερώτηση «Ποιες ενέργειες θα κάνατε για να υποστηρίξετε την επιτυχή εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στο σχολείο σας;» οι διευθυντές-ντριες απάντησαν ότι θα ενθάρρυναν τους εκπαιδευτικούς, θα δημιουργούσαν φιλικό περιβάλλον, θα τους εξασφάλιζαν τα απαραίτητα υλικά και υποδομές, θα τους τόνιζαν τα θετικά τους στοιχεία, θα τους αντάμειβαν με επαίνους. Επίσης θα αξιοποιούσαν τις γνώσεις τους και θα τους καθοδηγούσαν, θα αποδείκνυαν εμπράκτως ότι είναι δίπλα τους και θα τους υποστήριζαν. Θα προσπαθούσαν να κάνουν τους εκπαιδευτικούς να νιώσουν σεβασμό, πίστη, αφοσίωση και δέσμευση. Θα φρόντιζαν να δημιουργήσουν κλίμα συνεργασίας και μάθησης ώστε να «δεσμευτούν στο κοινό όραμα ως αποτέλεσμα ομαδικής εργασίας, ομαδικής απόφασης». Τέλος θα τους προσέφεραν κάθε ιδέα και υποστήριξη που θα χρειαζόταν.

Συμπεράσματα

Από τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, το γεγονός ότι η βαθμίδα εκπαίδευσης (α΄θμια -β΄θμια) φαίνεται να παίζει κάποιο ρόλο στις απαντήσεις των διευθυντών-ντριών, δηλαδή οι δ/ντές-ντριες Α΄θμιας Εκπαίδευσης αναφέρουν ότι στα δημοτικά σχολεία γίνονται περισσότερα καινοτόμα προγράμματα σε σχέση με τους διευθυντές-ντριες της Β΄θμιας Εκπαίδευσης, συμπεραίνεται ότι πιθανόν οφείλεται στις περισσότερες σχολικές υποχρεώσεις των μαθητών στην β΄θμια εκπαίδευση λόγω και της προετοιμασίας των μαθητών στις εξετάσεις (προαγωγικές-πανελλαδικές) όπως αναφέρουν. Επίσης το ότι τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση φαίνεται να παίζουν κάποιο ρόλο στις απαντήσεις των διευθυντών αφού οι διευθυντές-ντριες με περισσότερα έτη υπηρεσίας ενδιαφέρονται λιγότερο για την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στα σχολεία, πιθανόν οφείλεται στο γεγονός ότι είναι προς το τέλος της επαγγελματικής τους καριέρας με ελλιπές πλέον ενδιαφέρον σε ό,τι καινούριο. Το ότι οι διευθυντές-ντριες που έχουν μεταπτυχιακό τίτλο ειδίκευσης, έχουν μεγαλύτερη διάθεση για ενθάρρυνση και υποστήριξη των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στο σχολείο οφείλεται πιθανόν στο ότι και οι ίδιοι οι διευθυντές ενδιαφέρονται για την δική τους επιμόρφωση.

Στις βασικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου συμπεραίνουμε ότι:

Ως καινοτόμα προγράμματα οι διευθυντές-ντριες θεωρούν τα προγράμματα Σχολικών Δραστηριοτήτων, e-twinning, Erasmus καθώς επίσης και οτιδήποτε το καινούριο δηλαδή ό,τι σχετίζεται με καινοτόμες δράσεις, γεγονός το οποίο συμφωνεί με άλλες έρευνες των Fullan, (2001) και Hargreaves, (2003) οι οποίες υποστηρίζουν ότι με τον όρο «καινοτόμες δράσεις στην εκπαίδευση» εννοούμε δράσεις, δραστηριότητες ή και ολοκληρωμένα προγράμματα που προωθούν βελτιώσεις, αλλαγές και νέες εκπαιδευτικές αντιλήψεις στην σχολική πραγματικότητα. Οι περισσότεροι διευθυντές-ντριες θεωρούν τα καινοτόμα προγράμματα ιδιαίτερα σημαντικά διότι διευρύνουν τους ορίζοντες των μαθητών, πιστεύοντας παράλληλα ότι εφαρμόζονται καινοτόμα προγράμματα στα ελληνικά σχολεία (ίσως όχι σε ικανοποιητικό βαθμό ή τουλάχιστον όχι όσο θα έπρεπε) προτάσσοντας έτσι το συμφέρον του οργανισμού όπως διαπιστώνεται και από άλλη έρευνα, (Μαγκλάση, 2018).

Η έλλειψη ενδιαφέροντος των εκπαιδευτικών, η έλλειψη επιμόρφωσης των ίδιων, η έλλειψη κινήτρων, η έλλειψη επαρκούς χρόνου για την επιτέλεση των βασικών τους υποχρεώσεων, οι πολλές διδακτικές υποχρεώσεις (μεγάλος όγκος διδακτικής ύλης) και η χρονοβόρα διαδικασία για την προετοιμασία της αίτησης που απαιτείται, φαίνεται ότι είναι μερικοί από τους ανασταλτικούς παράγοντες στην εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι βασικό ρόλο στην προώθηση της καινοτομίας και των αλλαγών έχει ο διευθυντής ο οποίος πρώτα απ' όλα θα πρέπει να είναι ηγέτης και, ο οποίος θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες κυρίως όμως θα πρέπει να είναι οραματιστής και να ενθαρρύνει την εφαρμογή νέων ιδεών. Θα πρέπει ακόμη να διαθέτει κουλτούρα που να καλλιεργεί τη συνεργατικότητα και τη μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Σαϊτή Α, & Σαϊτής Χ. 2012).

Η απόψεις των διευθυντών-ντριών ότι οι ίδιοι αναλαμβάνουν συχνά καινοτόμα προγράμματα στις σχολικές τους μονάδες όπου προΐστανται σε μια προσπάθεια να πείσουν για την χρησιμότητα και για την αξία αυτών των προγραμμάτων, συμφωνεί με έρευνα (Βότση, 2017) ότι ιδιαίτερο ρόλο διαδραματίζει και ο διευθυντής στη διαχείριση των καινοτόμων προγραμμάτων.

Τα μοντέλα διοίκησης που εφαρμόζουν στην σχολική τους μονάδα οι διευθυντές-ντριες συμπεραίνεται ότι είναι το «συνεργατικό» και το «δημοκρατικό» μοντέλο, τα οποία τα θεωρούν ιδιαίτερα αποτελεσματικά τονίζοντας παράλληλα την συμμετοχικότητα και την διαφάνεια στην διοίκησή τους στην σχολική μονάδα όπου προΐστανται. Επίσης οι διευθυντές-ντριες ανέφεραν ότι το μοντέλο διοίκησης και το πρότυπο ηγεσίας τα οποία θα βοηθούσαν περισσότερο στην εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων στο σχολείο είναι το «συνεργατικό» μοντέλο διοίκησης και, το «δημοκρατικό» και το «συμμετοχικό» πρότυπο ηγεσίας καθώς οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται δημοκρατικά, συλλογικά και συμμετοχικά. Αυτές οι διαπιστώσεις συμφωνούν με έρευνα που έγινε και η οποία υποστηρίζει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τον διευθυντή με ικανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας, δημιουργικής λήψης απόφασης, με ευαισθησία για τους ανθρώπους, με αυτοπεποίθηση, θάρρος, τόλμη στις αλλαγές, ανάληψη ευθύνης, να εμπνέει, να παρακινεί, να υποστηρίζει, να επιβραβεύει και να δημιουργεί θετικό σχολικό κλίμα. Ακόμη να λειτουργεί δημοκρατικά και συμμετοχικά με την Διοίκηση και τον Σύλλογο Διδασκόντων, (Καλαμπόκης, 2016).

Συμπεραίνεται ακόμη ότι η αναγνώριση της προσπάθειας των εκπαιδευτικών και η επιβράβευσή τους για την εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων από τους διευθυντές-ντριες θα μπορούσε να τους ενθαρρύνει περαιτέρω στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων όπως επίσης και η αλλαγή της κουλτούρας του σχολείου η οποία θα βοηθούσε στην διαμόρφωση θετικού κλίματος. Επίσης θα βοηθούσαν επιμορφωτικά σεμινάρια για τους εκπαιδευτικούς και η διευκόλυνσή τους σε αυτά καθώς επίσης και η ανάλογη υλικοτεχνική υποδομή, συμφωνώντας με έρευνα που αναφέρει ότι

εκτός των άλλων σημαντικό ρόλο στη εφαρμογή μιας καινοτομίας έχουν και οι οργανωτικές συνθήκες (Everard et al. 2004).

Συμπερασματικά σημαντικό ρόλο στις απαντήσεις των διευθυντών-ντριών παίζουν η βαθμίδα εκπαίδευσης, (στην πρωτοβάθμια γίνονται περισσότερα προγράμματα σε σχέση με την δευτεροβάθμια), τα έτη υπηρεσίας, (οι νεότεροι διευθυντές-ντριες αναλαμβάνουν περισσότερα προγράμματα) και η κατοχή Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης, (οι έχοντες Μ.Δ.Ε. ενθαρρύνουν περισσότερο την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων). Καινοτόμα προγράμματα οι διευθυντές-ντριες των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης θεωρούν ότι είναι καινούριο με νέες διδακτικές προσεγγίσεις, τα οποία εφαρμόζονται στα ελληνικά σχολεία και στο σχολείο τους αλλά όχι στο βαθμό που θα έπρεπε. Για την εφαρμογή ή μη των καινοτόμων προγραμμάτων θεωρούν και τον εαυτό τους υπεύθυνο πέρα από την έλλειψη κινήτρων, υποδομών και υλικών. Αποτελεσματικό μοντέλο διοίκησης θεωρούν το «συνεργατικό» και το «δημοκρατικό» στυλ ηγεσίας τα οποία εφαρμόζουν εν πολλοίς και οι ίδιοι. Όσο για την ενθάρρυνση και την υποστήριξη τους προς τους εκπαιδευτικούς για την εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων θα ήταν η δημιουργία θετικού κλίματος, η αλλαγή κουλτούρας, η εξασφάλιση υλικοτεχνικής υποδομής και η ηθική ανταμοιβή.

Προτείνεται μεγαλύτερη έρευνα και σε άλλες περιοχές της χώρας ώστε να εξαχθούν πιο αντιπροσωπευτικά και ασφαλέστερα συμπεράσματα.

Αναφορές

Bush, T. & Glover, D. (2003) *School Leadership: Concepts & Evidence*, Notingham: National College for School Leadership.

Everard, K.B., Morris, G. & Wilson I. (2004) *Effective School Management*. London, Chapman.

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

Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. New York: Teachers College Press.

Leithwood, K., & Duke, D. (1999). *A Century's quest, to Understand school-Leadership*. Murphy and Karen Seashore Louis (Eds). *Handbook of research on Educational Administration*, San Francisco: Jossey – Bass publishers.

Βότση, Η εκπαιδευτική καινοτομία στην ελληνική σχολική πραγματικότητα και η αυτονομία της σχολικής μονάδας Ε. (2017) <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/inoek/article/view/814> (προσπελάστηκε στις 22/04/2021).

Γολικίδου, Λ., & Τζιμογιάννης, Α. (2014). Εκπαιδευτικές καινοτομίες στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Σχεδιασμός και μελέτη ενός προγράμματος ηλεκτρονικής μάθησης στα πλαίσια του έργου Comenius. *Θέματα Επιστημών και Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση*, 7(1-2), 99-118.

Καλαμπόκης, Α. (2016) Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τον ιδανικό διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. *Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία Ε.Α.Π.*

Κωστής, Ν., Σιόρεντα, Α., & Τζιμογιάννης, Α. (2009). Η αξιοποίηση συστημάτων ασύγχρονης εκπαίδευσης σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Σχεδιασμός και μελέτη των σχολικών δικτύων ΣΕΠ του Νομού Δωδεκανήσου, *Θέματα Επιστημών και Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση*, 2(1-2), 53-76

Λαζάρου, Παπαγεωργάκης, & Φούζας (2016). Η εισαγωγή και εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών ως παράγοντας διοικητικής αποτελεσματικότητας στην εκπαίδευση. *Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία*, 1, 503-516

Μαγκλάση, Σ. (2018) Καινοτομία στην Εκπαίδευση, *Εκπαιδευτικό Ιστολόγιο*

Μπίντση, Χ. (2007) Ο ρόλος του διευθυντή σχολείου στις εκπαιδευτικές καινοτομίες - διεκπεραιωτής ή ηγέτης; : μια εμπειρική διερεύνηση των απόψεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Πέλλας. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία Ε.Α.Π.

Πασιαρδής, Π. (2012). Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων. Αθήνα: Ίων.

Σαϊτή, Α., Σαϊτής, Χ., (2012). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Φοινίτση, Κ. (2018). ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ: Ο Διευθυντής και ο Σύλλογος Διδασκόντων ως φορείς εκπαιδευτικών καινοτομιών στο σύγχρονο σχολείο στην Ελλάδα. Η περίπτωση των Ερευνητικών και των Δημιουργικών Εργασιών στο 13ο Γενικό Λύκειο Πειραιά, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία Ε.Α.Π.