

Δημιουργικές Εργασίες: Απόψεις Διευθυντών Λυκείων για την εφαρμογή τους

Creative Works: High School leaderships' Views for their implementation”

Ιωάννα Λίντζιου, Εκπαιδευτικός, ΠΕ04.01, M.Sc. στις Επιστήμες Αγωγής, joan.lintziou@gmail.com

Ioanna Lintziou, Secondary Education Teacher, Physics, M.Sc.in Education Sciences, joan.lintziou@gmail.com

Abstract: This article attempts to highlight the aspects of the senior High School Managers concerning innovation and its importance, as well as the role of leadership in the processes of its introduction and implementation. The research focuses on the recently instituted Innovation of “Creative Work”, in 2016, which is a compulsory activity in the General High School.

The objective of the Ministry towards it, implementing it in the school curriculum has been the acquisition of knowledge and skills that would help students take on responsibilities and initiatives, as well as the use of experimentation and critical thinking in solving problems. These new exploratory and collaborative teaching techniques are applied to encourage students towards cultivating creative thinking.

The survey was conducted in spring 2019 and was based on the technique of semi-structured interview with 11 senior High School principals of the country with large geographical distribution.

The High School Principals consider “Creative Work” as an innovative programme that increases students' interest in the various school subjects and at the same time develops their creativity and synthetic ability. In their view, at schools that an innovation culture exists, the implementation of “Creative Work” is more successful than the other ones. The findings of the present research are expected to provide ideas for further study on this subject, as the sample of the survey does not allow generalizations.

Keywords: Innovation, Creative Work, leadership, High School

Περίληψη: Το άρθρο αυτό προσπαθεί να αναδείξει τις απόψεις των Διευθυντών ΓΕΛ για την καινοτομία και τη σημασία της, καθώς και το ρόλο της ηγεσίας στις διαδικασίες της εισαγωγής και της εφαρμογής της. Η έρευνα εστιάζει στην πρόσφατα θεσμοθετημένη καινοτομία των Δημιουργικών Εργασιών το 2016, που είναι μια υποχρεωτική δράση στο Γενικό Λύκειο.

Επιδίωξη του Υπουργείου με αυτό το εντός ωρολογίου μάθημα, ήταν η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων που θα βοηθήσουν τους μαθητές στην ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών, στον πειραματισμό και την κριτική θεώρηση για την επίλυση προβλημάτων. Εφαρμόζονται έτσι νέες διερευνητικές και συνεργατικές εκπαιδευτικές τεχνικές, που ενθαρρύνουν τους

μαθητές στην καλλιέργεια δημιουργικήςσκέψης.

Η έρευνα έλαβε χώρα από την άνοιξη του 2019 και έγινε με την τεχνική της ημι-δομημένης συνέντευξης με 11 Διευθυντές Λυκείων της χώρας με μεγάλη γεωγραφική διασπορά.

Οι Διευθυντές θεωρούν τις Δημιουργικές εργασίες ως ένα καινοτόμο πρόγραμμα που αυξάνει το ενδιαφέρον των μαθητών για τα διάφορα διδακτικά αντικείμενα και αναπτύσσει τη δημιουργικότητα και τη συνθετική τους ικανότητα. Κατά την άποψή τους σε όσα σχολεία υπάρχει κουλτούρα καινοτομίας η εφαρμογή των Δημιουργικών εργασιών είναι πιο επιτυχής. Τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας αναμένεται να δώσουν ιδέες για επιπλέον έρευνες στο θέμα, καθώς το δείγμα δεν επιτρέπει γενικεύσεις.

Λέξεις κλειδιά: Καινοτομία, Δημιουργικές Εργασίες, Διευθυντής, Λύκειο

Εισαγωγή

1. Αναγκαιότητα Μελέτης

Στα εκπαιδευτικά συστήματα, εφαρμόζονται νέες ιδέες και επέρχονται αλλαγές, στην οργάνωση και εκπαιδευτική πρακτική, με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας που θα οδηγήσει σε μια ποιοτική εκπαίδευση (Ρεκλείτης, 2002). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει λοιπόν η μελέτη της εφαρμογής της εκπαιδευτικής καινοτομίας.

2. Είδη Εκπαιδευτικής καινοτομίας στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα

Με τον όρο καινοτομία εννοούμε κάθε διδακτική παρέμβαση βασισμένη σε πρωτότυπες ιδέες και καινούργιες παιδαγωγικές τεχνικές, που επιφέρουν σημαντικές αλλαγές σε στάσεις, αντιλήψεις και ρόλους και στη γενικότερη θεώρηση του σχολείου (Ματσαγγούρας, 2011). Στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχουν δύο είδη καινοτομίας οι υποχρεωτικές καινοτομίες, οι οποίες επιβάλλονται από την κεντρική διοίκηση, είναι υποχρεωτικές για όλες τις σχολικές μονάδες και αποσκοπούν στην ισότητα των εκπαιδευτικών ευκαιριών και στην εξοικείωση των εκπαιδευτικών με νέους τρόπους μάθησης, καινοτόμες μεθόδους διδασκαλίας, ώστε ο μαθητής από παθητικός δέκτης να γίνει ενεργός συμμετοχός στην οικοδόμηση της γνώσης (Κουλουμπαρίτση, 2002) και οι προαιρετικές καινοτομίες, στις οποίες συμμετέχουν ένα μέρος από τους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές και θεωρείται αποτελεσματικότερη. Η επιλογή της, είναι αποτέλεσμα της λήψης συμμετοχικής απόφασης, προσαρμόζεται στις ανάγκες του σχολείου και λίγο ή πολύ εμπλέκονται σε αυτή, όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας (Λυμπεροπούλου, 2016). Η παρούσα έρευνα ασχολείται με την εισαγωγή και εφαρμογή της καινοτομίας στην Ελληνική Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και το ρόλο της ηγεσίας εστιάζοντας στην πρόσφατα θεσμοθετημένη καινοτομία των Δημιουργικών Εργασιών (Δ.Ε.) στα Λύκεια.

3. Ο ρόλος του Διευθυντή

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ο ρόλος της ηγεσίας, είναι καθοριστικός, για την εισαγωγή και εφαρμογή μιας καινοτομίας. Έχει επισημανθεί από τη βιβλιογραφία η σπουδαιότητα ειδικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ως η ηγεσία που ευνοεί την καινοτομία (Ogbonna&Harris, 2000· Yu, Leithwood&Jantzi, 2002· Oluremi, 2008· Sarrosetal, 2008· Moolenaar et al., 2010). Έτσι η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται ευνοϊκή, για την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, (VandenBerg&Sleegers, 1996), η οποία επιτρέπει στη σχολική μονάδα, τη διαμόρφωση καινοτομικής κουλτούρας (Kavanagh&Ashkanasy, 2006 · Mumford&Licuanan, 2004). Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους και τους δίνει κίνητρα να εργαστούν δημιουργικά και αποδοτικά, ενισχύοντας την καινοτομία. (Sosik, Avolio, &Kahai, 1997). Έρευνες των George και Sabharathy (2010) και των Hamzah, Yakop, Nordin, &Rahman (2011) δείχνουν τη θετική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και παρακίνησης των εκπαιδευτικών. Ακόμη η διαμόρφωση κουλτούρας συνεργασίας, προωθεί την εισαγωγή της καινοτομίας που βελτιώνει τις μεθόδους και τις τεχνικές μάθησης (Bass 1985· Sergioanni, 2007). Σύμφωνα με την απόφαση Αριθ.Υ.Α. Φ.353.1/324/105657/Δ1/16-10-2002 του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων Άρθρο 27, σχετικά με τα καθήκοντα του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας ο ρόλος του Διευθυντή, είναι να καθοδηγεί το σχολείο και τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους. Φροντίζει ώστε να υπάρξουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για τη θέσπιση των στόχων για ένα αποτελεσματικό, δημοκρατικό σχολείο, ανοιχτό στην κοινωνία. Είναι διοικητικός, επιστημονικός και παιδαγωγικός υπεύθυνος της σχολικής μονάδας, που συντονίζει ενέργειες, ενθαρρύνει πρωτοβουλίες, εμπνέει, παρέχει κίνητρα, ενισχύει τη συνοχή του συλλόγου και συνεργάζεται ισότιμα και δημοκρατικά με τους εκπαιδευτικούς. Είναι υπεύθυνος για το καλό κλίμα του σχολείου και τις σχέσεις των μελών της σχολικής μονάδας. Επιδιώκει, το σχολείο να είναι θεμελιώδης κύτταρο επιμόρφωσης σε εκπαιδευτικά και παιδαγωγικά θέματα. Είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των προεδρικών διαταγμάτων, σύμφωνα με τις εντολές της Διοίκησης και τις αποφάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων, πάντα σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων, τους προϊσταμένους του και το Διευθυντή Εκπαίδευσης. Ο Διευθυντής είναι διοικητικός και παιδαγωγικός προϊστάμενος και μαζί με το Σύλλογο Διδασκόντων μεριμνά για τη συντήρηση και τη λειτουργία σχολικών εγκαταστάσεων για την προμήθεια εποπτικών μέσων, ενώ είναι πρόεδρος της σχολικής επιτροπής. Ο τρόπος διαχείρισης από τη διοίκηση των υλικών πόρων, δηλαδή της υλικοτεχνικής υποδομής, των αναλωσίμων και του προϋπολογισμού του σχολείου, είναι παράγοντες που επιδρούν στην επιτυχημένη εφαρμογή της καινοτομίας, πράγμα που αναφέρετε και στη βιβλιογραφία (Cardetal., 1996 · Klick, 2000 · Sammons, 1999 · Lazear, 2001). Σημαντικότερος όμως είναι ο παιδαγωγικός ρόλος του Διευθυντή για την εισαγωγή της καινοτομίας όπως η ενδυνάμωση και η παρότρυνση των εκπαιδευτικών, η παρότρυνση ανάληψης πρωτοβουλίας και καινοτομίας, το καλό σχολικό κλίμα, η ενθάρρυνση των μαθητών και εκπαιδευτικών, η αλληλεπίδραση και η εδραίωση της καλής επικοινωνίας, η αναπροσαρμογή και εναλλαγή στις εκάστοτε συνθήκες, η διαχείριση της αλλαγής και των

συγκρούσεων (Φωτόπουλος, 2007 · Thoonen, Slegers, Oort, Peetsma, 2012). Βασικά στοιχεία ενός αποτελεσματικού ηγέτη είναι ακόμη η δημιουργία και η διάδοση του οράματος για τον οργανισμό, η αυτοπεποίθηση, η ακεραιότητα του χαρακτήρα, η δικαιοσύνη, η οργανωτικότητα, το υψηλό γνωστικό επίπεδο, η θέσπιση καινοτόμων στόχων, αλλά και η καλλιέργεια συναισθηματικής νοημοσύνης, με σκοπό την καλή επικοινωνία, τη διαχείριση των συγκρούσεων, την κατανόηση και την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων (Leithwood, Harris&Hopkins, 2008· Yukl, 1994· Σαϊτής, 2008). Παράγοντες που επηρεάζουν καίρια την εφαρμογή της καινοτομίας σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, είναι το καλό κλίμα στο σχολείο, η κοινωνία, οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών, η υλικοτεχνική υποδομή, οι οικονομικοί πόροι, και η διαχείριση της καινοτομίας (Πασιαρδή, 2004 · Καβούρη, 1999 · Fullan&Miles, 1992).

4. Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η ανίχνευση των απόψεων των διευθυντών για το ρόλο τους στη διαχείριση της αλλαγής και στην εφαρμογή της καινοτομίας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Δηλαδή τι πιστεύουν οι διευθυντές για τις ενέργειες που απαιτούνται για την εισαγωγή καινοτομιών και την υποστήριξη της εφαρμογής τους σε υλικά, πόρους και δυναμικό (Sarafidou&Nikolaidis, 2009). Ειδικότερα ερευνάται η σχέση της επιτυχούς εφαρμογής της υποχρεωτικής καινοτομίας των Δημιουργικών Εργασιών, που εκπονείται εδώ και 3 χρόνια στην Ελλάδα, με την ύπαρξη κουλτούρας καινοτομίας στα σχολεία τους. Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- Πόσο θετικά βλέπουν την εφαρμογή καινοτομιών στα Λύκεια της χώρας, υπάρχει κουλτούρα αλλαγής και κλίμα συνεργασίας;
- Είναι ικανοποιητικός ο βαθμός εφαρμογής προαιρετικών καινοτόμων προγραμμάτων στα Λύκεια της Ελλάδας;
- Οι Διευθυντές των Λυκείων θεωρούν τις Δημιουργικές εργασίες καινοτόμο πρόγραμμα;
- Πως οι Διευθυντές αντιλαμβάνονται το ρόλο τους στην εισαγωγή και εφαρμογή της καινοτομίας των Δημιουργικών Εργασιών; Πως υποστηρίζουν την εφαρμογή τους;

Μεθοδολογία

Στην παρούσα εργασία έγινε μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και παράλληλα έγινε μελέτη του θεσμικού πλαισίου για τα καθήκοντα του Διευθυντή και τις εφαρμοστικές εγκυκλίους για τις Δημιουργικές Εργασίες. Τέλος επιλέχθηκε ως μέθοδος έρευνας η οποία ακολούθησε, η ποιοτική έρευνα με διευθυντές λυκείων της χώρας, που επιδιώκει να εξετάσει τις πρακτικές του διευθυντή ενός Λυκείου, σχετικά με το καινοτόμο πρόγραμμα των Δημιουργικών Εργασιών που εκπονείται από το 2016 στα γενικά Λύκεια της χώρας μας.

Διερευνήθηκαν οι απόψεις των διευθυντών για την καινοτομία και τις ενέργειες που απαιτούνται από πλευρά τους για την αποτελεσματικότερη εκπόνηση τους. Η ποιοτική μέθοδος επιλέχθηκε διότι συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των απόψεων και των συναισθημάτων των συμμετεχόντων, αναδύεται τη μοναδικότητα, των ατόμων και την υποκειμενική διάσταση της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Robson, 2007 · Silverman, 2006). Η διαδικασία διευκολύνθηκε από την οικειότητα και την αμοιβαία εμπιστοσύνη, ανάμεσα στην ερευνήτρια και τους Διευθυντές οι οποίοι στην πλειονότητα ήταν γνωστοί και πρόθυμοι να συμμετάσχουν. Απαιτούνταν άδεια καταγραφής ηχητικών απαντήσεων η οποία και δόθηκε.

1.1 Δείγμα

Το μικρό πλήθος του δείγματος της ποιοτικής έρευνας, δεν επιτρέπει τη γενίκευση των συμπερασμάτων στο σύνολο του πληθυσμού αλλά σκοπός είναι η εμβάθυνση του θέματος (Cohen, Manion&Morrison, 2002). Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η βολική δειγματοληψία ή δειγματοληψία σκοπιμότητας, επιλέχθηκε ο πληθυσμός στόχος στον οποίο έχει πρόσβαση η ερευνήτρια ήταν πρόθυμος να απαντήσει και θεωρήθηκε κατάλληλος για τις ανάγκες της έρευνας, συμβάλλοντας στην κατανόηση του φαινομένου που μελετάται (Cohen, Manion, &Morrison, 2008· Creswell, 2011· Ιωσηφίδης, 2008). Έγιναν τρεις (3) κατ’ ιδίαν συνεντεύξεις οι οποίες καταγράφηκαν σε ηλεκτρονική καταγραφική συσκευή και οκτώ (8) τηλεφωνικές που μαγνητοφωνήθηκαν που πραγματοποιήθηκαν την άνοιξη του 2019 με 11 Διευθυντές Λυκείων της χώρας, 6 άντρες και 5 γυναίκες. Ηλικιακά ήταν όλοι πάνω από 46 ετών, με τους μισούς πάνω από 56 ετών διαφόρων ειδικοτήτων, κυρίως Φιλολογοί με εμπειρία άνω των 18 χρόνων υπηρεσίας. Τα αντίστοιχα Λύκεια παρουσιάζουν μεγάλη γεωγραφική διασπορά, δύο βρίσκονται στο λεκανοπέδιο Αττικής, δύο στη Νησιωτική Ελλάδα και τα υπόλοιπα στη στερεά Ελλάδα και την Πελοπόννησο με μαθητικό δυναμικό έως 150 μαθητές.

1.2 Εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο είναι πρωτότυπο, ημι-δομημένο με ερωτήσεις που επεξεργάστηκαν και προσαρμόστηκαν στην παρούσα μελέτη, λαμβάνοντας υπόψη τον σκοπό, τα ερευνητικά ερωτήματα. Για την αξιολόγηση της καταλληλότητας και της εγκυρότητας του ερευνητικού εργαλείου έγινε δοκιμαστικός έλεγχος με έναν έμπειρο διευθυντή και διορθώθηκαν ασάφειες και ατέλειες (Cohen, Manion&Morrison, 2002). Τηρήθηκαν κανόνες δεοντολογίας όπως η αρχή προστασίας των προσωπικών δεδομένων, η διασφάλιση της ανωνυμίας, η πλήρης ενημέρωση για το σκοπό της έρευνας, και τη διαδικασία συλλογής και ανάγνωσης των δεδομένων συμβάλλοντας στην αύξηση της αξιοπιστίας (Creswell, 2011). Για την αύξηση της εγκυρότητας, τα κείμενα της απομαγνητοφώνησης των συνεντεύξεων, ελέγχθηκαν και επιβεβαιώθηκαν από τους ερωτηθέντες (Cohen, Manion&Morrison, 2008). Το δείγμα αποτελείται, από άτομα διαφορετικής ηλικίας, φύλου, ειδικότητας, εμπειρίας, περιοχής, γεγονός που συμβάλλει στην αύξηση της εγκυρότητας της έρευνας.

1.3 Μεθοδολογία Ανάλυσης

Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της θεματικής ανάλυσης που συμβάλλει στον εντοπισμό, την ταξινόμηση και την απόδοση νοήματος από τα δεδομένα που προκύπτουν από την καταγραφή και οδηγούν στην γενίκευση απόψεων πεποιθήσεων και εμπειριών (Braun&Clarke, 2006). Είναι η μέθοδος ανίχνευσης, καταγραφής επαναλαμβανόμενων νοηματικών μοτίβων και κατηγοριοποίησης δηλαδή εύρεσης των θεμάτων που αναδύονται από τα ερευνητικά δεδομένα και είναι βασικό εργαλείο της ποιοτικής έρευνας (Braun&Clark, 2006 · Roulston, 2001, οπ. Αναφ. στο Ίσαρη, &Πουρκός, 2015).

Αποτελέσματα

2.1 Απόψεις για Προαιρετική καινοτομία

Η Υφαντή (2000), ορίζει την εκπαιδευτική καινοτομία ως κάθε νέα μέθοδο ή φιλοσοφία, που εισάγει νέες στάσεις και πρακτικές κατά την διδασκαλία των γνωστικών αντικειμένων. Στο ερώτημα ποιές προαιρετικές δράσεις θεωρούν ως καινοτόμες και γιατί, οι Διευθυντές του Λυκείου στην Ελλάδα, προέκυψαν διάφορες απόψεις. Από τις απόψεις αυτές των Διευθυντών διαμορφώθηκε ο πίνακας 1:

Πίνακας 1: Απόψεις Διευθυντών για το ποιες Προαιρετικές Δράσεις είναι καινοτόμες

Διευθυντής	Διεπιστημονικά	Ευρωπαϊκά
Δ1	Θεατρικό, εργαστήρι φωτογραφίας	Erasmus
Δ4	Πολιτιστικά	Comenius
Δ8	Περιβαλλοντική	Comenius
Δ9	θέατρο	
Δ10	όλα	όλα
Δ6	όλα	όλα
Δ2		Erasmus, Comenius
Δ11	όλα	Ευρωπαϊκά
Δ3	Δεν θα έπρεπε να θεωρούνται καινοτομικά πια	
Δ5	Εξαρτάται από το πως θα το χειριστεί ο εκπαιδευτικός.	

Η αιτιολόγηση της παραπάνω επιλογής τους σε Διεπιστημονικά προαιρετικά προγράμματα έγινε με φράσεις όπως : «γιατί δίνεται η δυνατότητα στα παιδιά να συμμετέχουν σε τέτοιου είδους δραστηριότητες, που προάγουν τη συναισθηματική και τη πολιτιστική τους ανάπτυξη» (Βλάχος, Δαγκλής, &Βαβουράκη, 2007) , «ο χαρακτήρας είναι και εκπαιδευτικός και

παιδαγωγικός έχει γνώσεις που αφορούν το περιβάλλον, την καλλιέργεια στους μαθητές να έχουν στάσεις και αντιλήψεις και συμπεριφορές, για μια αειφόρο ανάπτυξη», «αναπτύσσουν τις κοινωνικές δεξιότητες των παιδιών, ιδιαίτερα στις απομακρυσμένες περιοχές που τα παιδιά δεν έχουν την ευκαιρία να ικανοποιήσουν τέτοιου είδους δεξιότητες», «επειδή είναι ένας διαφορετικός τρόπος μάθησης από την καθημερινότητα, τα θεωρώ καινοτόμα».

Σχετικά με τα Ευρωπαϊκά προαιρετικά είπαν ότι: *«τα ευρωπαϊκά δίνουν την ευκαιρία να γνωρίσουμε άλλους λαούς, άλλες κουλτούρες, άλλα εκπαιδευτικά συστήματα, άλλες κοινωνικές αναφορές «τα ευρωπαϊκά προγράμματα, βοηθούν τα παιδιά στο να ενισχύσουν την ευρωπαϊκή ταυτότητα», «Με τα Comenius, Erasmus εμπλέκονται περισσότερα σχολεία, μπαίνουμε και σε άλλες χώρες, σε άλλες περιοχές γεωγραφικές, άλλα συστήματα».* Τα Ευρωπαϊκά προάγουν την ευρωπαϊκή διάσταση και ταυτότητα της εκπαίδευσης (Κούτρα & Βούκανου, 2005).

2.2 Συμμετοχή σε προαιρετικά προγράμματα

Όσον αφορά τη συμμετοχή σε καινοτόμες δράσεις Περιβαλλοντικές, Αγωγής υγείας, Πολιτιστικά προγράμματα, Αγωγής Σταδιοδρομίας κ.τ.λ. οι Διευθυντές απάντησαν θετικά στην πλειονότητά τους δηλαδή 8 στους 11 είπαν ότι εκπονούν τέτοιες δράσεις εκτός του αναλυτικού προγράμματος, κάτι που δείχνει ότι σε σχέση με αποτελέσματα παλαιότερων ερευνών (Σπυροπούλου, 2007) έχει αυξηθεί η συμμετοχή. Αναφορικά με τον αριθμό των προγραμμάτων τέτοιου είδους κατά έτος προέκυψε ότι υλοποιούνται από 1 έως 5 προγράμματα. Περισσότερα τέτοια προγράμματα παρατηρείται ότι εκπονούνται στα μεγάλα Λύκεια. Στο ερώτημα αν γίνονται Ευρωπαϊκά προγράμματα Συνεργασίας λίγα σχολεία 2 εκπονούν Ευρωπαϊκά προγράμματα και 4 ακόμη έχουν αιτηθεί και περιμένουν, ενώ 2 ακόμη το σκέφτονται σαν ιδέα.

2.3 Απόψεις για την καινοτομία των Δημιουργικών Εργασιών

Στην ερώτηση αν θεωρούν τις Δημιουργικές Εργασίες ως καινοτόμο πρόγραμμα, σχεδόν όλοι συμφωνούν ότι οι δημιουργικές είναι ένα πράγματι καινοτόμο πρόγραμμα και βρίσκουν κάτι θετικό να πουν. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απόψεις των Διευθυντών στο γιατί θεωρούν τις δημιουργικές ως καινοτόμο πρόγραμμα. Έτσι είχαμε τις εξής αναφορές: *«είναι ένας διαφορετικός τρόπος προσέγγισης της διαδικασίας της μάθησης. Δεν είναι το κλασικό στυλ διδασκαλίας, μέσα σε μια αίθουσα με παράδοση», «είναι διαφορετικό είναι ομαδοσυνεργατικό, μπορεί να γίνει και με διαφορετικών ειδικοτήτων καθηγητές», «Εισάγει τα παιδιά στο θεσμό της ομαδικής εργασίας», «συνδέεται με την πράξη την διδακτική», «δίνει στα παιδιά τη δυνατότητα να δουλέψουν επιστημονικά με βιβλιογραφία», «εμπλέκει μαθητές σε δράσεις που δεν έχει να κάνει με τα μαθήματά τους», «βάζει τα παιδιά να χρησιμοποιήσουν και να αξιοποιήσουν την κρίση τους και να αναπτύξουν και τη δημιουργική τους ικανότητα. Προάγει τη συνεργασία μεταξύ τους και μεταξύ των καθηγητών», «Τη θεωρώ καινοτομική γιατί περισσότερο δίνει βαρύτητα στη δημιουργική σκέψη των παιδιών», «τα παιδιά μπαίνουν στη διαδικασία της έρευνας», «μαθαίνουν να συνεργάζονται, να ψάχνουν, να βρίσκουν πηγές, να*

ερευνούν, να μαθαίνουν», «τα παιδιά δεν είναι μόνο για να μαθαίνουν ξερά γνώσεις είναι για να δημιουργείται αυτή η κριτική σκέψη και να αναπτύσσεται αυτή η δημιουργική σκέψη».

Πάντως οι 11 ερωτηθέντες Διευθυντές δήλωσαν ότι έχουν εκπονήσει όλες τις χρονιές από το 2016, κανονικά το πρόγραμμα των δημιουργικών εργασιών γιατί «είναι υποχρεωτικό», όμως σύμφωνα με τον Δ1 «τα περισσότερα σχολεία δεν τις κάνουν τις δημιουργικές» ή σύμφωνα με τον Δ3 κάποιιοι Διευθυντές «κάνουν τα πάντα για να το αποφύγουν να πραγματοποιηθούν».

2.4 Ο ρόλος του Διευθυντή

Από τη βιβλιογραφία έχει επισημανθεί ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας στην εισαγωγή και εφαρμογή της καινοτομίας στα σχολεία (Harris, 2003 · Μπελαδάκης, 2007 · Hammersley-Fletcher και Brundrett, 2008). Στην ερώτηση πως αντιλαμβάνονται το ρόλο τους οι Διευθυντές στην εισαγωγή και εφαρμογή της καινοτομίας, από τις συνεντεύξεις προέκυψαν όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 2 τα εξής: «Ο Διευθυντής θα πρέπει να εμπνέει, να είναι ενημερωτικός, καθοδηγητικός, οργανωτικός, συντονιστικός, συμβουλευτικός, βοηθητικός, που ενθαρρύνει και παροτρύνει, υπεύθυνος για την τήρηση της νομοθεσίας, επιβλέπει, υποστηρίζει, συμπαρίσταται, επιδρά στο κλίμα του σχολείου, διαμορφώνοντας την απαραίτητη κουλτούρα» (Φοινίτση, 2018 · Καφεσάκη, 2014 · Αβραμίδου, 2016). Αυτό προκύπτει και από την παρούσα έρευνα αλλά και από άλλες πρόσφατες (Φοινίτση, 2018 · Καφεσάκη, 2014 · Παπαθανασίου, 2016 · Αβραμίδου, 2016).

Πίνακας 2: Απόψεις Διευθυντών για το ρόλο τους στην Εισαγωγή και Εφαρμογή Καινοτομιών

Διευθυντής	Ρόλος Διευθυντή στην εφαρμογή των Δ.Ε
Δ1	Ενημερωτικός, συντονιστικός, παρακινητικός και υποστηρικτικός
Δ2	Ενημερωτικός και παρέχει πόρους ανάλογα με τις δυνατότητες
Δ3	Υποκινητικός, γίνεται πρότυπο, παρακινητικός, ενδυναμωτικός
Δ4	Ενημερωτικός, παρέχει υλικοτεχνική υποδομή
Δ5	Παρακινητικός
Δ6	Ενημερωτικός, επεξηγηματικός
Δ7	Ενημερωτικός, υποκινητικός
Δ8	Αρωγός, υποστηρικτικός, παρέχει υλικοτεχνικές υποδομές
Δ9	Γίνεται ο ίδιος πρότυπο, ενισχυτικός και ενθαρρυντικός
Δ10	Επεξηγηματικός και παρέχει υλικοτεχνική υποδομή
Δ11	Ενημερωτικός, παρέχει υλικοτεχνική υποδομή

Καταρχήν κάθε Διευθυντής οφείλει να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς εφοδιάζοντάς τους με ότι υλικό διαθέτει και επεξηγώντας τους ότι δεν κατανοούν, αφού η σωστή ενημέρωση είναι

προϋπόθεση για το σωστό σχεδιασμό και την επιτυχή εφαρμογή της καινοτομίας, συμφωνούν οι (Φοινίτση, 2018 · Fullan, 1993 · Παμουκτσόγλου, 2005 · Παπαθανασίου, 2016).

Πολύ σημαντικός είναι ο ρόλος του διευθυντή στην ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών και στην ενδυνάμωσή τους (Fullan, 2007). Την *ενδυνάμωση-υποστήριξη* από το Διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς οι περισσότεροι Διευθυντές την αντιλαμβάνονται αποκλειστικά ως παροχή υλικοτεχνικής υποδομής και αναλωσίμων, ενώ τονίζουν τα στενά οικονομικά περιθώρια των σχολείων.

Η έλλειψη θέσπισης κινήτρων σε όσους εκπαιδευτικούς αναλαμβάνουν την εκπόνηση καινοτόμων δράσεων επισημαίνεται από πολλούς Διευθυντές. Αυτό δυσκολεύει την εισαγωγή της καινοτομίας, καθώς ένας εκπαιδευτικός μόνο ηθική ανταμοιβή έχει όταν εκπονεί μια καινοτομία (Αγγελίδου & Κρητικού, 2005). Κάποιοι λίγοι πρότειναν οικονομικά κίνητρα, πράγμα ουτοπικό στην παρούσα οικονομική συγκυρία, αλλά και ταξίδια στο εξωτερικό αναφερόμενοι βέβαια κυρίως στα ευρωπαϊκά προγράμματα όπου προβλέπεται. Ακούστηκαν λοιπόν προτάσεις κινήτρων από οικονομικά, έως το απλούστερο της συμπλήρωσης ωραρίου έστω και μια ώρα ή δύο, όπως ήταν παλαιότερα που σε όποιον εκπονούσε ένα πρόγραμμα δινόταν μείωση ωραρίου δύο ωρών. Χρειάζεται κάποιας μορφής επιβράβευση σε αυτούς που αναλαμβάνουν (Σπυροπούλου, 2007· Αβραμίδου, 2016· Καφεσάκη, 2014).

Το καλό κλίμα και η κουλτούρα σε ένα σχολείο βοηθούν στις αρμονικές συνεργασίες των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και στην επιτυχή εφαρμογή των δημιουργικών εργασιών (MacGilchristetal., 1997 · Robertson και Sammons 1997 · Σαίτης, 2008 · Λαΐνας, 2007 · Anderson, 2003). Η κουλτούρα σε ένα σχολείο διαμορφώνεται, από τους εκπαιδευτικούς αλλά και τον Διευθυντή, η οποία αν δεν υπάρχει ήδη σε ένα σχολείο, πρέπει ο Διευθυντής να προσπαθήσει να τη δημιουργήσει (Φοινίτση, 2018 · Καφεσάκη, 2014 · Αβραμίδου, 2016 · Παπαθανασίου, 2016). Επίσης στα μικρά σχολεία υπάρχει καλύτερο οικογενειακό κλίμα, *«είμαστε ένα μικρό σχολείο και οι καθηγητές είναι αρκετά συνεργάσιμοι και υπάρχει αυτό το κλίμα συνεργασίας σε εξαιρετικό βαθμό»*, που ευνοεί επίσης την εφαρμογή δράσεων, όμως όταν ο σύλλογος είναι μεταβλητός κάθε χρόνο η κουλτούρα μετασχηματίζεται και οι συνθήκες μεταβάλλονται κάθε χρόνο.

Συμπεράσματα

Από τις απόψεις για την εκτός ωρολογίου προγράμματος καινοτομία προέκυψε ότι κάθε Διευθυντής θεωρεί ως καινοτόμο όποιο από τα προγράμματα εκπονείται στο σχολείο του, προσπαθώντας κατά κάποιο τρόπο να υποστηρίξει και να δικαιολογήσει την επιλογή τους.

Τροφή για σκέψη και ίσως μεγάλη αλήθεια, αποτελεί η άποψη ενός Διευθυντή που λέει ότι τα προγράμματα αυτά: *«Κοιτάζτε από μόνα τους δεν είναι ούτε καινοτόμα, ούτε μη καινοτόμα, είναι πως θα το χειριστεί ο εκπαιδευτικός, δηλαδή τι θα πάρει και πως θα το δουλέψει»*.

Σύμφωνα με τη Σπυροπούλου (2007), ο αριθμός των καινοτόμων προγραμμάτων δεν είναι

ικανοποιητικός, όμως αυτό φαίνεται να αλλάζει σιγά σιγά, αφού σύμφωνα με την παρούσα έρευνα προκύπτει ότι πολλά σχολεία 8 από τα 11, εκπονούν από 1 έως 5 προγράμματα περιβαλλοντικής, αγωγής υγείας κτλ. το έτος. Βέβαια λίγα μόλις σχολεία και πιο συγκεκριμένα 2 από τα 11 εκπονούν Ευρωπαϊκά προγράμματα ή έχουν εκπονήσει. Πάντως και αυτό τείνει να αλλάξει, καθώς έχουν αιτηθεί και περιμένουν έγκριση 4 σχολεία για συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα.

Σχετικά με τις δημιουργικές εργασίες όλοι συμφωνούν ότι είναι καινοτόμες με έναν δύο Διευθυντές, να τις συσχετίζουν με τις ερευνητικές. Οι Διευθυντές απαντούν ότι υλοποίησαν τις Δημιουργικές Εργασίες όλες τις χρονιές.

Όσον αφορά το ρόλο τους παρατηρούμε ότι κάποιοι Διευθυντές θεωρούν την ενημέρωση πρωτεύον ζήτημα και άλλοι απλώς επικουρικό για την εισαγωγή των Δημιουργικών Εργασιών οπότε άλλοι οργανώνουν πιο επιμελώς το θέμα και άλλοι απλώς παραπέμπουν στις οδηγίες του ΙΕΠ.

Στη σπουδαιότητα του καλού συντονισμού, αναφέρεται ένας μόνο Διευθυντής μεγάλου Λυκείου, που στο σχολείο του γίνονται πολλές δράσεις και η κουλτούρα της καινοτομίας υπήρχε ήδη στο σχολείο αυτό πριν ακόμη ο Διευθυντής αναλάβει τη Διεύθυνση. Έτσι παρατηρείται ότι όπου δίνεται έμφαση στην οργάνωση εκεί εφαρμόζονται περισσότερα προγράμματα, υπάρχει η απαιτούμενη κουλτούρα και η εφαρμογή των Δημιουργικών Εργασιών είναι αποτελεσματικότερη.

Για την *παρακίνηση* από την έρευνα προκύπτει ότι στις πιο μεγάλες σχολικές μονάδες, η παρακίνηση από το Διευθυντή ή κάποιον συντονιστή είναι απαραίτητη, καθώς παρατηρείται ότι όπου αυτό δεν γίνεται, η καινοτομία μπαίνει στο ράφι ή γίνεται χωρίς να δίνεται στην εφαρμογή της ιδιαίτερη βαρύτητα. Στις μικρές σχολικές μονάδες αυτό δεν είναι απαραίτητο καθώς βοηθάει το οικογενειακό κλίμα που επικρατεί. Δεν παρατηρείται συσχέτιση προσόντων Διευθυντών και παρακίνησης παρά μόνο ατομικών χαρακτηριστικών του Διευθυντή και παρακίνησης. Αναφέρθηκε στις συνεντεύξεις, ότι κάθε Διευθυντής διοικητικά δεν έχει τον τρόπο να πιέσει κάποιον να εκπονήσει τις δημιουργικές οπότε θα πρέπει να βρει τον τρόπο με παρακίνηση, με προτροπή, με ενθάρρυνση, να προτρέψει σε ανάληψη πρωτοβουλιών (Φοινίτση, 2018· Καφεσάκη, 2014). Στην προσπάθεια συσχέτισης των δημογραφικών στοιχείων με τα παραπάνω στοιχεία φαίνεται ότι στα μεγάλα σχολεία οι Διευθυντές προσπαθούν με παρακινητικούς τρόπους δηλαδή αναλαμβάνοντας και οι ίδιοι να εκπονήσουν καινοτόμα προγράμματα, να πείσουν και τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς να συμμετάσχουν, ενώ στα μικρά σχολεία όταν υπάρχει καλό κλίμα αυτό μάλλον δεν χρειάζεται. Κάποιες διαφοροποιήσεις στα ευρήματα παρατηρήθηκαν, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του Διευθυντή και πιο συγκεκριμένα όπου ο Διευθυντής δεν είναι ένθερμος υποστηρικτής της καινοτομίας και πεπεισμένος για τα οφέλη της, «δεν αντιλαμβάνομαι το όφελος», δεν πείθει και τους εκπαιδευτικούς να συμμετάσχουν. Επίσης μια Διευθύντρια μεγάλου Λυκείου με υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα, κάνει αναφορά στην παιδαγωγική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, που τη θεωρεί ιδιαίτερα σημαντική. Έτσι από την έρευνα προέκυψε ότι όσοι Διευθυντές έδρασαν μόνο ως διοικητικοί προϊστάμενοι, δεν φαίνεται στα σχολεία τους οι

Δημιουργικές Εργασίες να εκπονήθηκαν με ιδιαίτερη βαρύτητα, ενώ στα Λύκεια στα οποία οι Διευθυντές ανέλαβαν και τον παιδαγωγικό τους ρόλο, δηλαδή χρησιμοποίησαν την παρακίνηση και την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, η οργάνωση του προγράμματος των Δημιουργικών Εργασιών ήταν αποτελεσματικότερη.

Στην έλλειψη κινήτρων για τους εκπαιδευτικούς που αναλαμβάνουν αναφέρονται οι περισσότεροι Διευθυντές για όλες τις καινοτόμες δράσεις, ενταγμένες ή όχι στο Αναλυτικό Πρόγραμμα. Όταν οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ότι αναγνωρίζεται με κάποιο τρόπο η προσπάθειά και η προσφορά τους (Fullan, 2002) τα καταφέρνουν καλύτερα στη εφαρμογή της καινοτομίας.

Η εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων τόσο των εκτός όσο και των εντός ωρολογίου προγράμματος, είναι ευκολότερη όταν υπάρχει ήδη κουλτούρα καινοτομίας σε ένα σχολείο. Δηλαδή η κουλτούρα κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχή εισαγωγή και εφαρμογή της καινοτομίας. Το καλό κλίμα σε μία σχολική μονάδα ευνοεί τη συνεργασία και την από κοινού αντιμετώπιση θεμάτων όπως και η εφαρμογή της καινοτομίας. Στα μικρά σχολεία το οικογενειακό περιβάλλον και το συνεργατικό κλίμα, ευνοούν την εφαρμογή της καινοτομίας. Επιπλέον από τα ερευνητικά δεδομένα παρατηρούμε ότι τα περισσότερα καινοτόμα προγράμματα πραγματοποιούνται στις μεγάλες πόλεις, στα σχολεία που οι Διευθυντές δίνουν βάση στην οργάνωση και έχουν ήδη μια διαμορφωμένη κουλτούρα καινοτομίας. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας παρατηρούμε λοιπόν ότι ενώ στα μεγάλα Λύκεια εφαρμόζονται περισσότερα προγράμματα, ίσως ως τρόπος αντιμετώπισης πολλαπλών προβλημάτων διαφόρων ειδών, στα μικρά σχολεία είναι πιο εύκολο να εφαρμοστεί η καινοτομία, γεγονός που διαπιστώθηκε και από άλλες έρευνες (Garrett&all, 2004 · Αβραμίδου, 2016). Τα δεδομένα της έρευνας μας επιτρέπουν επίσης μια ακόμη σημαντική παρατήρηση. Φαίνεται ότι στα σχολεία που γίνονται περισσότερα προαιρετικά καινοτόμα προγράμματα, εκεί η εφαρμογή των Δ.Ε. ήταν πιο επιτυχημένη, διότι σίγουρα βοηθάει η προϋπάρχουσα κουλτούρα καινοτομίας που έχει διαμορφωθεί, η εμπειρία των εκπαιδευτικών αλλά η εμπειρία της καλύτερης οργάνωσης των δράσεων. Το υπουργείο για τη βιωσιμότητα των Καινοτόμων Προγραμμάτων οφείλει να τα αντιμετωπίσει, ισότιμα με τα άλλα γνωστικά αντικείμενα υλοποιώντας τα με υποστήριξη και αξιολόγηση, εντός του χρονικού ωραρίου λειτουργίας του σχολείου, φροντίζοντας την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και την επαρκή χρηματοδότησή τους (Σπυροπούλου, 2008).

Από τους στόχους του θεσμικού πλαισίου Π.Δ. 46/2016 (Αρ. Πρωτ. 194027/Δ2/10-11-2017) για τις Δημιουργικές Εργασίες οι περισσότεροι επιτεύχθηκαν άλλος περισσότερο και άλλος λιγότερο, όπως η διερευνητική και συνεργατική μάθηση, η δημιουργικότητα κτλ. Μια ένσταση που διατυπώθηκε ήταν σχετικά με τη σύνδεση με τον πραγματικό κόσμο που για να επιτευχθεί πρέπει το σχολείο, να βγει προς στην κοινωνία. Ακόμη οι ατομικές εργασίες που προβλέπονται δεν οδηγούν στο στόχο της ομαδοσυνεργατικότητας. Τα οφέλη από την εφαρμογή των Δημιουργικών Εργασιών για το σχολείο, τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς είναι πολλαπλά οδηγούν σε έναν άλλο τρόπο τη διαδικασία της μάθησης και εξοικειώνουν τους εκπαιδευτικούς με νέες πρακτικές, όμως αν δεν αλλάξει η στόχευση του

Λυκείου και παραμένει στον προπαρασκευαστικό ρόλο για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, μα μην ξεγελιόμαστε ότι η οποιαδήποτε καινοτομία θα είναι στο περιθώριο και θα επιμένουν κάποιοι να τη θεωρούν χάσιμο χρόνου, βλακεία ή δευτερεύον. Όλοι συμφωνούν πάντως πως η υποχρεωτικότητα και η ένταξη εντός ωρολογίου προγράμματος, είναι ένας τρόπος για να αντιμετωπίσουμε αυτή την παθογένεια. Και δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι απώτερος στόχος των Δημιουργικών Εργασιών είναι «να τους αρέσει το σχολείο» και να συμμετέχουν όλα τα παιδιά.

Δεδομένου ότι ο ρόλος της ηγεσίας είναι καθοριστικός στην εφαρμογή της καινοτομίας, μετά τις δύο ποιοτικές γνωστές έρευνες σε περιορισμένο δείγμα, της Φοινίτση (2018) και την παρούσα που έχουν ήδη γίνει για τις Δημιουργικές Εργασίες, θα μπορούσαν αξιοποιώντας τα δεδομένα αυτών των ερευνών, να γίνουν για το ίδιο θέμα περαιτέρω έρευνες, σε μεγαλύτερη κλίμακα ποσοτικές, με ερωτηματολόγια στις κατευθύνσεις Διευθυντές, εκπαιδευτικούς και μαθητές. Έτσι θα μπορούσαν τα συμπεράσματα που θα προέκυπταν, να οδηγήσουν σε γενικεύσεις και να είναι διαθέσιμα προς αξιοποίηση από το ΙΕΠ ώστε να προχωρήσει σε βελτιωτικές αλλαγές.

Ένα σημείο που θα μπορούσε επίσης να διερευνηθεί σε μελλοντικές έρευνες, καθώς από αυτή την έρευνα αυτή δεν προέκυψε κάτι τέτοιο, είναι αυτό που τόνισε ένας Διευθυντής ότι στα περισσότερα σχολεία δεν γίνονται οι Δημιουργικές Εργασίες. Επίσης προς διερεύνηση είναι και αυτό που είπε ένας άλλος, ότι κάποιοι Διευθυντές κάνουν τα πάντα για να το αποφύγουν. Επιπλέον παρατηρήθηκε από τα συμφραζόμενα των Διευθυντών ότι ο τρόπος που εφαρμόζονται οι Δημιουργικές Εργασίες σε κάθε σχολείο έχει αποκλίσεις σε σχέση με την εγκύκλιο, πράγμα που πρέπει να διερευνηθεί και αυτό περαιτέρω.

Ένα άλλο σημείο που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης είναι η διαφαινόμενη τάση, ότι όλο και περισσότερα σχολεία συμμετέχουν σε ευρωπαϊκά προγράμματα ή έχουν αιτηθεί και περιμένουν έγκριση για τη συμμετοχή τους και ότι έχει αυξηθεί ο αριθμός των σχολείων που εκπονούν προαιρετικά καινοτόμα προγράμματα. Το μέγεθος των ερωτηθέντων δεν επιτρέπει όμως γενίκευση αυτού του συμπεράσματος. Ακόμη αυτό που πρέπει να διερευνηθεί, είναι αν και με ποιο τρόπο οι εργασίες που αναλαμβάνουν να επεξεργαστούν οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί στο πλαίσιο των ευρωπαϊκών προγραμμάτων με το διεπιστημονικό, διερευνητικό και συνεργατικό χαρακτήρα τους, μπορούν να εμπλουτίσουν τις Δημιουργικές Εργασίες που εκπονούνται στο σχολείο και αντίστοιχα πως οι δεξιότητες που αποκτούν οι μαθητές στο πλαίσιο των Δημιουργικών Εργασιών είναι χρήσιμες για την εκπόνηση Ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ξενόγλωσση

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research

in psychology, 3(2), 77-101.

- Card, D., & Krueger, A. B. (1996). School resources and student outcomes: An overview of the literature and new evidence from North and South Carolina. *Journal of economic Perspectives*, 10(4), 31-50.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008) *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Creswell, J. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Ν. Κουβαράκος (μτφρ). Αθήνα: Εκδόσεις Ίων.
- Fullan M. (1992). *Successful School Improvement. The Implementation Perspective and Beyond*. McGraw-Hill Education (UK).
- Fullan, M. G., & Miles, M. B. (1992). Getting reform right: What works and what doesn't. *Phi Delta kappa*, 73(10), 745-752.
- Fullan, M. (1993). *Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform*. London: The Falmer Press.
- Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Educational Change*, 3rd edn. New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (2002). *Principals as leaders in a culture of change*. *Educational leadership*, 59(8), 16-21.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*, 4rd edn. New York: Teachers College Press.
- George, L., & Sabhapathy, T. (2010). Work motivation of teachers: Relationship with transformational and transactional leadership behavior of college principals. *Academic Leadership Journal*, 8(2), 201-207.
- Hammersley-Fletcher, L., & Brundrett, M. (2008). Collaboration, collegiality and leadership from the head: The complexities of shared leadership in primary school settings. *Management in Education*, 22(2), 11-16.
- Hamzah, M., Yakop, F. M., Nordin, N. M., & Rahman, S. (2011). School as learning organisation: The role of principal's transformational leadership in promoting teacher engagement. *World Applied Sciences*, 14, 58-63.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? *School leadership & management*, 23(3), 313-324.
- Garrett, Z., Newman, M., Elbourne, D., Bradley, S., Noden, P., Taylor, J., & West, A. (2004). *Secondary School Size: A Systematic Review*. London: EPPI-Centre. *Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London*.
- Inbar, E. D. (1996). *Planning for Innovation in Education*. Fundamentals of Educational Planning, Paris: IIEP-UNESCO.

- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British journal of management*, 17(S1), S81-S103.
- Klick, J. (2000). Do dollars make a difference? The relationship between expenditures and test scores in Pennsylvania's public schools. *The American Economist*, 44(1), 81-87.
- Lazear, E. P. (2001). Educational production. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(3), 777-803.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42.
- MacGilchrist, B., & Mortimore, P. (1997). The impact of school development plans in primary schools. *School effectiveness and school Improvement*, 8(2), 198-218.
- Moolenaar, N., Daly, A. & Slegers, P. (2010). Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate, *Educational Administration Quarterly*, 46(5), pp. 623–670.
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The leadership quarterly*, 15(1), 163-171.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Oluremi, O. F. (2008). Principals' Leadership Behaviour and School Learning Culture in Ekiti State Secondary Schools, *The Journal Of International Social Research* 1 (3), 301-311
- Robertson, P., & Sammons, P. (1997). Improving school effectiveness: a project in progress. In *International Congress for School Effectiveness and Improvement*.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? *School leadership & management*, 23(3), 313-324.
- Garrett, Z., Newman, M., Elbourne, D., Bradley, S., Noden, P., Taylor, J., & West, A. (2004). Secondary School Size: A Systematic Review. London: EPPI-Centre. *Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London*.
- Inbar, E. D. (1996). *Planning for Innovation in Education*. Fundamentals of Educational Planning, Paris: IIEP-UNESCO.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British journal of management*, 17(S1), S81-S103.
- Klick, J. (2000). Do dollars make a difference? The relationship between expenditures and test scores in Pennsylvania's public schools. *The American Economist*, 44(1), 81-87.

- Lazear, E. P. (2001). Educational production. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(3), 777-803.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42.
- MacGilchrist, B., & Mortimore, P. (1997). The impact of school development plans in primary schools. *School effectiveness and school Improvement*, 8(2), 198-218.
- Moolenaar, N., Daly, A. & Slegers, P. (2010). Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate, *Educational Administration Quarterly*, 46(5), pp. 623–670.
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The leadership quarterly*, 15(1), 163-171.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Oluremi, O. F. (2008). Principals' Leadership Behaviour and School Learning Culture in Ekiti State Secondary Schools, *The Journal Of International Social Research* 1 (3), 301-311
- Robertson, P., & Sammons, P. (1997). Improving school effectiveness: a project in progress. In *International Congress for School Effectiveness and Improvement*.
- Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. Αθήνα: Gutenberg-Γιώργος & Κώστας Δαρδανός.
- Sammons, P. (1999). School effectiveness: Coming of age in the 21st century. *Management in Education*, 13(5), 10-13.
- Sarafidou, J. O., & Nikolaidis, D. I. (2009). School Leadership and Teachers' Attitudes towards School Change: The Case of High Schools in Greece. *International Journal of Learning*, 16(8).
- Sergiovanni, T.J. (2007). *Rethinking leadership: A collection of articles*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press Inc, Sage Publications
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Newbury Park: Sage.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of applied psychology*, 82(1), 89.
- Thoonen, E. E., Slegers, P. J., Oort, F. J., & Peetsma, T. T. (2012). *Building school-wide capacity for improvement: The role of leadership, school organizational conditions,*

and teacher factors. School effectiveness and school improvement, 23(4), 441-460.

Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of educational administration*, 40(4), 368-389.

Yukl, G., (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Van den Berg, R., & Slegers, P. (1996). Building innovative capacity and leadership. In *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 653-699). Springer, Dordrecht

Ελληνόγλωσση

Αβραμίδου, Φ. (2016). *Ο ρόλος της ηγεσίας στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. [Διπλωματική Εργασία]. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Σχολή Επιστημών του Ανθρώπου, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Π.Μ.Σ.: «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης». Βόλος.

Αβραμίδου, Φ. (2016). *Ο ρόλος της ηγεσίας στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. [Διπλωματική Εργασία]. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Σχολή Επιστημών του Ανθρώπου, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Π.Μ.Σ.: «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης». Βόλος.

Αγγελίδου, Ε., & Κρητικού, Ε. (2005). Πώς διαγράφεται το προφίλ εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Αττικής που διέκοψαν μόνιμα ή προσωρινά την υλοποίηση προγραμμάτων Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης. *Πρακτικά Ιου Συνεδρίου Προγραμμάτων Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ισθμός Κορίνθου*.

Βλάχος, Δ., Δαγκλής, Α. & Βαβουράκη, Α., (2007). Διερεύνηση της ποιότητας της εκπαίδευσης: Βασικές αρχές και σχεδιασμός της έρευνας, Τεύχος 13, 5-9. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων.

Ίσαρη, Φ., Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας. Εφαρμογές στην Ψυχολογία και την Εκπαίδευση*. Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Κριτική.

Καβούρη, Π. (1999). Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και διευθυντών/ντριών στις διδακτικές και οργανωτικές καινοτομίες του σχολείου τους. *Σύγχρονη Εκπαίδευση: Τρίμηνη Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, (τ.106), σσ.91-100.

Καφεσάκη, Α. (2014). *Ο ρόλος του Διευθυντή και του εκπαιδευτικού στην εισαγωγή της καινοτομίας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση*. [Διπλωματική Εργασία]. ΕΑΠ, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Π.Μ.Σ.: «Σπουδές στην Εκπαίδευση». Πάτρα.

- Κουλουμπαρίτση, Α. (2002). Η Ευέλικτη Ζώνη αλλάζει το σχολείο: Μια μελέτη περίπτωσης μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες και αμοιβαίες δεσμεύσεις. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 6, 57-79.
- Κούτρα, Κ., & Βούκανου, Μ. (2005). Η Ευρωπαϊκή διάσταση στην Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών. *Τα Εκπαιδευτικά*, 75(76), 114-123.
- Λαΐνας, Α. (2007). Το Έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η Συμβολή του στην Αποτελεσματικότητα του Σχολείου. *Εισήγηση στο 2ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο της ΠΕ.Ι.ΕΚ. Ηπείρου με θέμα: Γλώσσα, Σκέψη και Πράξη στην Εκπαίδευση*, Οκτωβρίου, Ιωάννινα, 19-21.
- Λυμπεροπούλου, Θ. (2016). *Η Ηγεσία στην Εκπαίδευση και η συμβολή της στην Καινοτομία*. Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Σχολή Κοινών Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων.
- Μπελαδάκης, Μ. (2007). Καινοτομίες στην εκπαίδευση. *Έννοια-Εφαρμογή-Διαχείριση-Αξιολόγηση. Εμπειρική Προσέγγιση: “Η περίπτωση του Ολοήμερου Σχολείου”*. Αθήνα: Μετασπουδή.
- Παμουκτσόγλου Αναστασία (2005) *Αξιολόγηση και ποιότητα στην εκπαίδευση :η περίπτωση της καινοτομίας*. Αθήνα: Ατραπός.
- Παπαθανασίου, Ε. (2016). *Οι Παράγοντες που Βοηθούν ή Εμποδίζουν την Επιτυχία Εφαρμογής των Καινοτομιών στα Σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. [Διπλωματική Εργασία]. ΕΑΠ, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Π.Μ.Σ.: «Σπουδές στην Εκπαίδευση». Καστοριά.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π., & Πασιαρδή, Γ. (2006). *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Ρεκλειτης, Π. (2002). Η καινοτομία ως «κρίσιμη» διάσταση στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. *Αθήνα: Περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση τεύχος, 23*.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Οργάνωση & Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σπυροπούλου, Δ., Βαβουράκη, Α., Κούτρα, Χ., Λουκά, Ε., & Μπούρας, Σ. (2007). Καινοτόμα προγράμματα στην εκπαίδευση. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 13, 69-83.
- Σπυροπούλου, Δ., Αναστασάκη, Α., Δεληγιάννη, Δ., Κούτρα, Χ., & Μπούρας, Σ. (2008). *Τα καινοτόμα προγράμματα στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση: λειτουργική διεισδυτικότητα και βιωσιμότητα*.
- Φοινίτση, Κ. (2018). Εκπαιδευτική ηγεσία και καινοτομία: 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. [Διπλωματική Εργασία]. ΕΑΠ, Σχολή Ανθρωπιστικών

Σπουδών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Π.Μ.Σ.: «Σπουδές στην Εκπαίδευση».
Αθήνα.

Φωτόπουλος, Ν., Κουλαουζίδης, Γ., Κόκκος, Α., Παυλάκης, Μ., &Κωσταρά, Ε. (2007).
Αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία. Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου
Μάθησης. Αθήνα: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων-Γενική Γραμματεία Δια
Βίου Μάθησης, σ. 5.