

ΥΠ.Ε.Π.Θ., Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο (γυμνάσιο), Δ. Κ. Μαυροσκούφης (Επιμ.), *Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή*. Θεσσαλονίκη, 2008.

Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή

(σσ. 231-240)

Γιώργος Παπακωνσταντίνου*

Εισαγωγικά

Στη βάση της οργανωτικής πυραμίδας του εκπαιδευτικού συστήματος βρίσκεται η εκπαιδευτική μονάδα, η οποία αποτελεί ένα ανοικτό σύστημα, το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται από το περιβάλλον με ένταση ανάλογη, τόσο του οργανωτικού μοντέλου του εκπαιδευτικού συστήματος, όσο και της δεκτικότητας της σχολικής μονάδας.

Η δυναμικότητα που αναπτύσσεται σε κάθε εκπαιδευτική μονάδα και προσδιορίζεται από τη λειτουργία και τη δραστηριοποίηση του κάθε εκπαιδευτικού, από τον επαγγελματισμό του, από το διοικητικό μοντέλο που εφαρμόζει ο κάθε διευθυντής (αυταρχικό, δημοκρατικό, συμμετοχικό, συνεργατικό), από την χωροταξική εγκατάσταση του σχολείου, (αστική, ημιαστική, ημιαγροτική, αγροτική), αποτελεί την βασική προϋπόθεση για την εισαγωγή και ανάπτυξη καινοτομιών στο σχολείο.

Η καινοτομία χρησιμοποιήθηκε πρώτα στην οικονομία για να δηλώσει την ύπαρξη και εφαρμογή νέων ιδεών στην οικονομική δραστηριότητα και κυρίως σε επίπεδο επιχείρησης.

Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε από διάφορους τομείς και κλάδους για να χαρακτηρίσει την αιτία πολλών αλλαγών που συνέβαιναν σε κοινωνικοοικονομικό και οργανωσιακό επίπεδο με πολλαπλές διαστάσεις και διαφοροποιήσεις και προσδιορίζεται από το περιβάλλον στο οποίο αναφέρεται. Για το λόγο αυτό υπάρχει μια πληθώρα ορισμών στη διεθνή βιβλιογραφία για την καινοτομία.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (εγχειρίδιο Frascati), ο όρος καινοτομία αναφέρεται στη μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, στη λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής, νέα ή βελτιωμένη, ή ακόμα και σε νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας.

* Ο κ. Γ. Παπακωνσταντίνου είναι Επίκουρος Καθηγητής του Τμήματος Φιλοσοφίας - Παιδαγωγικής - Ψυχολογίας του ΕΚΠΑ.

Ένας ορισμός που αποτελεί συνισταμένη πολλών άλλων και παρουσιάζεται ως πλέον ολοκληρωμένος ορίζει την καινοτομία (Ρεκλείτης 2002) «ως μη συνηθισμένη, σημαντική και ασυνεχής οργανωσιακή αλλαγή που περικλείει μια νέα ιδέα, η οποία δε συμφωνεί με την υφιστάμενη γενική ιδέα λειτουργίας του οργανισμού ...και συνεπάγεται οργανωσιακή ευφυΐα, γιατί ακολουθείται από αλλαγές στις τρέχουσες οργανωσιακές ικανότητες, στα τρέχοντα γνωστικά πρότυπα, στα εννοιολογικά μοντέλα και στις εφαρμοζόμενες θεωρίες».

Συχνά οι καινοτομίες παρουσιάζονται υπό την μορφή των αλλαγών που αποτελούν εντολές της εξουσίας ή των ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων διοίκησης στα συγκεντρωτικά συστήματα διοίκησης και συνήθως υπό τη μορφή προγραμμάτων ή ολοκληρωμένων ενεργειών δράσης που έχουν τη μορφή της καινοτομίας.

Γενικά, την καινοτομία για να τη συλλάβουμε και να μπορέσουμε να την αναλύσουμε πρέπει να τη θεωρήσουμε ως «μια αυτόβουλη στρατηγική ενός ή πολλών παιχτών (φορέων) για να ευνοήσουν ή να προκαλέσουν ορισμένες αλλαγές».

Οι οργανισμοί είναι ζωντανές οντότητες, οι οποίες αλλάζουν προσαρμοζόμενες στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, αλλά διατηρούν την ταυτότητά τους, τη βασική δομή τους και την κουλτούρα τους, ενώ οι συμμετέχοντες-εργαζόμενοι εξελίσσονται, ανανεώνονται και μαθαίνουν.

Μέχρι τη δεκαετία του '70 η καινοτομία δεν εντασσόταν στην στρατηγική της ανάπτυξης και περιοριζόταν κυρίως στον τομέα της τεχνολογίας και της οργάνωσης της εργασίας στις επιχειρήσεις, στο πλαίσιο βελτίωσης της ανταγωνιστικότητάς τους.

Στα επόμενα χρόνια και στο πλαίσιο ελέγχου των αλλαγών σε εθνικό και διεθνές πεδίο, με το άνοιγμα των αγορών, η καινοτομία εντάχθηκε στη στρατηγική των επιβεβλημένων αλλαγών για την προσαρμογή των οργανισμών στο περιβάλλον, αλλά και την καταξίωση στον τομέα τους και, έτσι, προοδευτικά επεκτάθηκε σε άλλους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής και ειδικά στους σχολικούς οργανισμούς, όπου σε συγκεκριμένες οργανωτικές συνθήκες (κυρίως αυτονομίας) ευνοείται σημαντικά.

Οι στρατηγικές καινοτομιών στο εκπαιδευτικό σύστημα φαίνεται να πολλαπλασιάζονται τα τελευταία χρόνια και οφείλονται στις πολιτικές αποκέντρωσης και στην αντίστοιχη παραχώρηση αυτοτέλειας¹ στις σχολικές μονάδες.

Όταν κάποιος προσπαθεί να εισαγάγει μια καινοτομία στο εκπαιδευτικό σύστημα προσπαθεί στην ουσία να αλλάξει τις συνθήκες ή να επιδράσει σε παραμέτρους που επικρατούν στην παροχή του εκπαιδευτικού έργου και να αντιμετωπίσει προβλήματα που έχουν δημιουργηθεί και διαπιστωθεί από την

¹ Θεωρούμε ότι ο όρος αυτοτέλεια είναι ορθότερος του αυτούσια μεταφρασμένου από την αγγλική αυτονομία.

εξουσία, ή να προκαλέσει την ανανέωση της καθιερωμένης πρακτικής και των ορίων που η καθημερινότητα έχει επιβάλλει.

Καθένας μπορεί να κατανοήσει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει κάποιος, ο οποίος θέλει να αλλάξει τα δεδομένα, επιβάλλοντας νέους όρους, μεθοδολογία και πρακτικές σε ένα κοινωνικό σύστημα, όπως είναι το εκπαιδευτικό σύστημα ή και η σχολική μονάδα, όπως αυτά ορίζονται από τη συστημική μεθοδολογία ανάλυσης των συστημάτων. Τα κοινωνικά συστήματα αντιστέκονται περισσότερο σε σχέση με τα τεχνολογικά. όπου η ύπαρξη σαφών και ποσοτικοποιημένων στόχων, ορθολογικών μεθόδων, έρευνας και πειραματισμού μπορεί να οδηγήσει εκ του ασφαλούς στην εφαρμογή καινοτομιών. Στα κοινωνικά συστήματα, όπου η εισαγωγή καινοτομιών εξαρτάται από την σύμφωνη γνώμη των συμμετεχόντων σε επίπεδο σχολικής μονάδας ή των αντιπροσώπων των εκπαιδευτικών. όταν οι καινοτομίες προτείνονται από το μεσαίο και ανώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας ή από την τεχνοδομή κατά Mintzberg, οι καινοτομίες είναι δύσκολο να υιοθετηθούν, αφού η συνήθεια, ο ρυθμός λειτουργίας και οι στόχοι δεν είναι μοναδικοί με αποτέλεσμα ορισμένοι εκπαιδευτικοί να συμφωνούν και να εργάζονται υπέρ των καινοτομιών και άλλοι να αντιστέκονται ενεργά τις περισσότερες φορές κινούμενοι αντίθετα, δημιουργώντας προβλήματα ή απαξιώνοντας τις προσπάθειες των υπέρμαχων της καινοτομίας.

Για την εφαρμογή των καινοτομιών είναι ανάγκη οι συμμετέχοντες στο εκπαιδευτικό σύστημα να περάσουν από τη θέση του θεατή στη θέση του ενεργού εκπαιδευτικού είτε ως λειτουργού είτε ως επαγγελματία.

Ο πολλαπλασιασμός των καινοτομικών προσπαθειών στο εκπαιδευτικό σύστημα για να είναι καλύτερα κατανοητός θα πρέπει να ενταχθεί στη λογική του New Public Management που προβάλλεται κυρίως από τους Αγγλοσάξονες και υιοθετείται την τελευταία δεκαετία από την Ευρωπαϊκή Ένωση στο πλαίσιο της ένταξης της λειτουργίας των δημόσιων θεσμών στη λογική της λειτουργίας της αγοράς του ανταγωνισμού και της αναζήτησης της αποτελεσματικότητας κινητοποιώντας όλους του παράγοντες, δημιουργώντας ένα ευνοϊκό κλίμα μέσα από μια στρατηγική.

Η F. Gros, στο πλαίσιο ερμηνείας της καινοτομίας μέσα σε ένα τεχνοκρατικό περιβάλλον, όπου το εκπαιδευτικό σύστημα προσπαθεί να προσαρμόσει τους στόχους του στο ταχύτατα εξελισσόμενο περιβάλλον, σημειώνει (Gros 2001, 21) «ότι η προέλευση της σχολικής καινοτομίας κατοικεί στην Σουμπερτιανή σύλληψη μιας οικονομικίστικης θεώρησης της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας της σχέσης κόστους-ποιότητας ή της ικανοποίησης του πελάτη, η οποία είναι είτε απευθείας του μαθητή είτε έμμεσα των γονέων».

Το περιεχόμενο της καινοτομίας

Η εισαγωγή της καινοτομίας στηρίζεται σε δυο βασικά ερωτήματα:

- Γιατί μια κατάσταση (κατά κανόνα αρνητική), ένα πρόβλημα το οποίο δεν

θέλουμε επιμένουν να υπάρχουν;

- Τι πρέπει να κάνουμε για να αλλάξει αυτή η κατάσταση;
Η απάντηση σε αυτά τα δυο ερωτήματα προσδιορίζει και το περιεχόμενο των καινοτομιών το οποίο μπορεί να είναι είτε ένα πρόγραμμα, είτε μια δραστηριότητα-ενέργεια τα οποία θα αναφέρονται:
- Σε πρακτικές (π.χ. μια νέα παιδαγωγική μέθοδος).
- Σε δομές (π.χ. τροποποίηση της οργάνωσης του συστήματος σε περιφερειακό επίπεδο).
- Σε τεχνικές (π.χ. εισαγωγή νέων τεχνολογιών στη διδασκαλία, χρήση πολυμέσων).
- Σε άτομα (π.χ. εισαγωγή νέων μεθόδων ανάπτυξης του προσωπικού, ανάπτυξη του επαγγελματισμού των εκπαιδευτικών, μεταβολή της συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών).

Μια καινοτομία μπορεί να αναφέρεται και να αφορά περισσότερους από έναν από τους παραπάνω τομείς ή και όλους, ανάλογα με τη διάσταση κυρίως οριζόντια, που μπορεί να έχει αλλά, και να είναι ανάλογη της βαθμίδας στην οποία μπορεί να αναφέρεται.

Από την πλευρά της οικονομίας της εκπαίδευσης η καινοτομία αναφέρεται και εξετάζεται κυρίως στη σχέση της με την εξέλιξη, την ανάπτυξη και την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση, οι οποίες αναπτύσσουν το εκπαιδευτικό σύστημα και βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του. Τα αποτελέσματα της εισαγωγής των καινοτομιών στο σχολείο ενσωματώνονται στο ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο παράγεται από την εκπαίδευση και συμβάλλει άμεσα στην οικονομική ανάπτυξη με την επαγγελματική καριέρα των απόφοιτων.

Παρά τις σημαντικές διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται ανάλογα με το μοντέλο διοίκησης και τη βαθμίδα εκπαίδευσης, οι καινοτομίες στην εκπαίδευση, κυρίως υπό τη μορφή προγραμμάτων, σύμφωνα με τον Charlot (Charlot & Beillerot 1995) επικεντρώνονται σε επτά τάσεις:

- Η παιδαγωγική αξιολόγηση με την εισαγωγή νέων μεθόδων και διαδικασιών στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.
- Η απελευθέρωση των βαθμίδων εκπαίδευσης με την εισαγωγή διαδικασιών εκπαίδευσης που στηρίζονται στον ατομικισμό και στην εγκατάλειψη αναφοράς στις βαθμίδες εκπαίδευσης.
- Εφαρμογή δίγλωσσης εκπαίδευσης σε περιοχές που έχουν μικτό πληθυσμό (π.χ. Βέλγιο, Ελβετία) ή μεγάλη συγκέντρωση αλλοδαπών.
- Η διαθεματικότητα.
- Επικέντρωση στον τρόπο με τον οποίο μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν οι μαθητές.
- Δημιουργία ευκαιριών ανταλλαγών και στήριξης των εκπαιδευτικών που τους επιτρέπουν να εξελιχθούν μέσω της επαφής και συνεργασίας με άλλους συναδέλφους
- Προγράμματα που απαντούν στον κοινωνικό ρόλο του σχολείου, προσφέρο-

ντας επιπλέον υπηρεσίες και δυνατότητες σε μαθητές που για οποιοδήποτε λόγο παρουσιάζουν μια διαφορετικότητα.

Μοντέλο διοίκησης και στρατηγική εισαγωγής της καινοτομίας στο σχολείο

Η μορφή διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος είναι καθοριστική τόσο στην σύλληψη και στο περιεχόμενο όσο και στην εισαγωγή και υιοθέτηση των καινοτομιών από τις εκπαιδευτικές μονάδες.

Στα συγκεντρωτικά αυταρχικά γραφειοκρατικά συστήματα, όπου η εξουσία είναι συγκεντρωμένη στην κορυφή της ιεραρχίας και η τυποποίηση είναι το κύριο χαρακτηριστικό τους, η όποια καινοτομική προσπάθεια εκπορεύεται από την κορυφή της πυραμίδας, κυρίως με τη μορφή προγράμματος και υλοποιείται ομοίμορφα και χωρίς παρεκκλίσεις από όλη την ιεραρχία, άρα από όλες τις εκπαιδευτικές μονάδες (π.χ. Ολοήμερο), χωρίς τη δυνατότητα παρέκκλισης από τον κανόνα ή ανάπτυξης πρωτοβουλιών. Η σύλληψη κατά κανόνα γίνεται από την τεχνοδομή (Mintzberg 1979, 20) (στην Ελλάδα από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο), που έχει την ευθύνη του προγραμματισμού του οργανωτικού έργου. Στην Ελλάδα θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι ενίστε από το Κορυφαίο Επιτελείο που συνίσταται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη του ΥΠΕΠΘ και τα επιτελεία και έχουν την ευθύνη καθορισμού της πολιτικής, του σχεδιασμού των δράσεων, το συντονισμό και τον έλεγχο, αρκετές φορές προτείνονται καινοτομίες, οι οποίες εφαρμόζονται αυτούσιες από τις σχολικές μονάδες στο πλαίσιο της προσφοράς ενιαίας εκπαίδευσης σε όλους.

Είναι χαρακτηριστική η αναφορά των ερευνητών του ΟΟΣΑ (1997, 191) πάνω σ' αυτό το θέμα, που υποστηρίζει ότι «το συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης των εκπαιδευτικών συστημάτων... δημιουργεί ένα κλειστό σύστημα εκπαίδευσης, το οποίο δεν παρουσιάζει την απαραίτητη ευελιξία στην αλλαγή και την καινοτομία...».

Στα αποσυγκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα όπου χαρακτηρίζονται από την παραχώρηση εξουσίας στις περιφερειακές και τοπικές εξουσίες δίνεται η δυνατότητα στις τοπικές εξουσίες - σχολικές μονάδες να έχουν σχετική αυτοτέλεια και να μπορούν να διαφοροποιηθούν και κυρίως να προσαρμόσουν την εντολή της κεντρικής εξουσίας στα χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας, τις συνθήκες λειτουργίας και το κλίμα του σχολείου. Και σ' αυτό το μοντέλο οι καινοτομίες σχεδιάζονται και προτείνονται από το Κορυφαίο Επιτελείο, ενώ η τεχνοδομή λειτουργεί «χαλαρά», χωρίς ιδιαίτερη παρέμβαση στη λειτουργία της εκπαίδευσης, μπροστά στην αναγνώριση σχετικής επαγγελματικότητας των εκπαιδευτικών που υποχωρούν στο επίπεδο της τυποποίησης, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες πάντα στο ορισμένο και αυστηρό πλαίσιο που έχει θέσει το Κορυφαίο Επιτελείο.

Το ευνοϊκότερο σύστημα για την προώθηση των καινοτομιών αποτελεί το αποκεντρωμένο σύστημα διοίκησης (Παπακωνσταντίνου 2005), όπου η εξουσία και η λήψη απόφασης αποδίδεται στις τοπικές και περιφερειακές δομές και αρχές του εκπαιδευτικού συστήματος, οι εκπαιδευτικές μονάδες έχουν μεγάλη αυτονομία και οι εκπαιδευτικοί αναπτύσσουν τον επαγγελματισμό τους, βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών.

Η διαδικασία εισαγωγής καινοτομιών στο σχολείο οφείλει να ακολουθεί τη διαδικασία προγραμματισμού και λήψης απόφασης στην εκπαιδευτική μονάδα και συγκεκριμένα:

Καταρχήν, ανάλογα με το περιεχόμενο της καινοτομίας, η οποία στοχεύει να επιλύσει κάποιο πρόβλημα ή να εισαγάγει κάποια ιδέα στο σχολείο και να επιφέρει κάποια αλλαγή στο σχολείο, θα πρέπει να γίνει ανάλυση της κατάστασης, όπως και του προβλήματος.

Στη συνέχεια, θα πρέπει να γίνει γνωστοποίηση του προβλήματος ή της πρότασης για καινοτομία στους εκπαιδευτικούς και να εξηγηθούν οι συνθήκες, αλλά και οι προϋποθέσεις, εισαγωγής της στο σχολείο.

Μετά από αυτό θα πρέπει να συζητηθεί η καλύτερη διαδικασία για την εφαρμογή της καινοτομίας και μέσα από τη συμμετοχική διαδικασία να καθοριστεί ο ρόλος του καθενός στην εφαρμογή της καινοτομίας.

Σ' ένα επόμενο βήμα θα πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή η απόφαση για την εισαγωγή της καινοτομίας, θέτοντας το πρόβλημα στις πραγματικές του διαστάσεις, χωρίς να υποβαθμίζονται οι δυσκολίες αλλά να υπάρχει πλήρες οργανωτικό μοντέλο και περιγραφή των διαδικασιών για την εφαρμογή, δεδομένου ότι είναι σε προηγούμενες φάσεις προσδιορισμένοι, με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια, οι αντικειμενικοί στόχοι της καινοτομίας.

Τέλος, θα πρέπει να εξασφαλιστεί η παρακολούθηση της εφαρμογής της καινοτομίας, με την συνεχή καταγραφή των στοιχείων που αφορούν την καινοτομία μέσω ενός συστήματος συλλογής και καταγραφής στοιχείων, και στη συνέχεια αξιολόγησης αυτών των στοιχείων, καθώς και δημιουργίας δεικτών παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας της καινοτομίας στο σχολείο, ώστε, όταν κριθεί αναγκαίο, να γίνουν οι προβλεπόμενες τροποποιήσεις του προγράμματος.

Ο διευθυντής – ηγέτης βασικός παράγων στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο

Καταρχάς, για να διασφαλιστεί η εισαγωγή και η ανάπτυξη καινοτομιών στο σχολείο ο διευθυντής και η διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού πρέπει να είναι ανοικτοί σε νέες ιδέες και πρακτικές. Ένα εσωτερικό περιβάλλον που προωθεί και διευκολύνει την υιοθέτηση καινοτομιών μπορεί να δημιουργηθεί μόνο με την παρέμβαση του διευθυντή του σχολείου και με χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς.

Κάθε καινοτομία αναπόφευκτα δημιουργεί αμφισβητήσεις, αντιπαραθέσεις και διαμάχες. Έτσι, ο ρόλος του διευθυντή καθίσταται κρίσιμος και σημαντικός ανεξάρτητα από το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται γενικά ή ειδικά στη σχολική του μονάδα και η συμβολή του στην εφαρμογή των καινοτομιών αυξάνεται ανάλογα με το βαθμό αυτονομίας της σχολικής μονάδας.

Κάθε εκπαιδευτική μονάδα έχει ένα μοναδικό περιβάλλον, μια ιστορία και μια συγκεκριμένη δυναμική την οποία προσανατολίζει και χειρίζεται ο διευθυντής, ο οποίος προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει ο ίδιος ή έχουν τεθεί από κοινού με τους εκπαιδευτικούς ανάλογα με το μοντέλο διοίκησης που ακολουθεί.

Όταν οι καινοτομίες προτείνονται από την κορυφή της ιεραρχίας, κυρίως μέσω ενός προγράμματος, τότε η αυτονομία των μονάδων περιορίζεται στη διαχείριση αυτού του προγράμματος στο επίπεδο της σχολικής μονάδας γεγονός που αφορά κατά κανόνα τον διευθυντή και σχεδόν καθόλου τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι περιορίζονται στο να υλοποιούν όσο το δυνατόν καλύτερα στο προκαθορισμένο πλαίσιο το πρόγραμμα, το οποίο ουσιαστικά δεν τους «αγγίζει» δεδομένου ότι το θεωρούν ξένο γι'αυτούς με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνει.

Ο ρόλος του διευθυντή γίνεται καθοριστικός στα αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα όπου, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, δίνεται μεγάλη αυτονομία στις σχολικές μονάδες. Οι τομείς στους οποίους παρέχεται αυτονομία δράσης είναι: η οργάνωση και η κατανομή των χώρων του σχολείου, του χρόνου εργασίας, των ωραρίων, της προσωπικής δέσμευσης σε δραστηριότητες του σχολείου, η διαχείριση του προϋπολογισμού, η ανάπτυξη των σχέσεων με την τοπική κοινωνία, οι σχέσεις με τους συλλογικούς φορείς και, τέλος, μια αυτονομία που αφορά το πρόγραμμα σπουδών και σχετίζεται με τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, τη διάρθρωση και το περιεχόμενο των αντικειμένων. Υπάρχουν χώρες που παρέχουν αυτονομία δράσης μέσα από υπαγορευμένα «προγράμματα πλαίσια» όπως στη Γαλλία, αντίθετα στον Καναδά οι σχολικές μονάδες διαμορφώνουν το 25% του προγράμματος σπουδών, στη μετακομμουνιστική Πολωνία το 50% του προγράμματος διαμορφώνεται από τις σχολικές μονάδες, ενώ η Πορτογαλία προτείνει το «ευέλικτο πρόγραμμα».

Αυτή η δυνατότητα ουσιαστικής συμμετοχής στη λειτουργία των σχολικών μονάδων μέσω της αυτονομίας στην πράξη απελευθερώνει τις δυνάμεις που έχουν καινοτομικές ιδέες, προωθεί την επαγγελματικοποίηση του εκπαιδευτικού και κινητοποιεί τις δυνάμεις του σχολείου στο πλαίσιο της βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς του.

Ο διευθυντής, ανάλογα με την περίπτωση καλείται να παίξει ένα διπλό ρόλο, όταν εισάγονται καινοτομίες στο σχολείο του: αφενός, να αναγνωρίζει και να προωθεί την ανάπτυξη καινοτομικών ιδεών των εκπαιδευτικών του σχολείου και αφετέρου να είναι αυτός ο εγγυητής της εφαρμογής της καινοτομίας. Μέσα

σε μια «στερεοτυπική» οργάνωση της λειτουργίας του σχολείου (τμηματοποίηση του προγράμματος σπουδών, των αντικειμένων, των ωρών εκπαίδευσης, τη συμβατική διαχείριση των χώρων, των σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και με το περιβάλλον) η καινοτομία έρχεται να αλλάξει την ισορροπία και την αρμονία, έστω και πρόσκαιρα, δημιουργώντας αντιδράσεις τις οποίες ο διευθυντής θα πρέπει να διαχειριστεί ώστε να μην λάβουν εκρηκτικές διαστάσεις.

Ο διευθυντής θα πρέπει να αναχθεί σε ηγέτη για να μπορέσει να διαχειριστεί τις καινοτομίες και να ξεφύγει από τη λογική της διαχείρισης της κατάστασης. Οι Άγγλοι ειδικοί της διοίκησης διαχωρίζουν την ηγεσία, η οποία εξασφαλίζει όραμα, διεύθυνση και έμπνευση από την απλή διοίκηση-διαχείριση που έχει να κάνει με τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση των επιμέρους σχεδίων και τον έλεγχο.

Οι διευθυντές που έχουν τα ιδιαίτερα γνωρίσματα που σχετίζονται με τον ηγέτη και την αποτελεσματικότητά του, που, κατά Yukl (1994), είναι η αυτοπεποίθηση, η αντοχή στην πίεση, η ακεραιότητα, η καθοδήγηση, η διαμόρφωση εργασιακής υποκίνησης, η γνωστική ικανότητα, η γνώση της οργάνωσης και η χαρισματικότητα, μπορούν ευκολότερα να αντεπεξέλθουν σε διαδικασίες εισαγωγής καινοτομιών στο σχολείο. Επίσης, οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, όπως οι σχέσεις ηγέτη-μελών, η δομή των καθηκόντων, η δύναμη της θέσης του ηγέτη καθώς και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης, αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την διαχείριση των καινοτομιών στο σχολείο (Μιχόπουλος, 2004).

Γενικά, αυτοί που συμμετέχουν σε καινοτομίες πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για τις ενδεχόμενες αντιδράσεις και να αποδεχτούν τις αντιπαραθέσεις και την προσωρινή «αταξία» για να μπορούν να αντεπεξέρχονται καλύτερα και να διευθύνουν αποτελεσματικότερα την καινοτομία. Η επιτυχία της καινοτομίας δεν είναι ποτέ εξασφαλισμένη, αλλά εξαρτάται από την ευφυΐα και τη διαύγεια αυτού που διευθύνει την καινοτομία, όπου καθοριστικός είναι ο ρόλος διευθυντού του σχολείου, με την προϋπόθεση ότι αυτός δεν θα λειτουργεί με ατομισμό, αλλά θα προτάσσει το συμφέρον του εκπαιδευτικού οργανισμού, βάζοντας σε εφαρμογή όλα τα εργαλεία που διαθέτει για να διατηρήσει σε κατάσταση ισορροπίας το μικροσύστημα της σχολικής μονάδας και να ξεπεράσει τα εμπόδια και τις αντιστάσεις που προκύπτουν από τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς.

Ο διευθυντής οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι η αλλαγή θα γίνει από τους εκπαιδευτικούς, αφού ο ίδιος μόνο την υποδομή, τη δομή, τα εργαλεία και την καθοδήγηση-συντονισμό μπορεί να παρέχει σ' αυτούς.

Το μεγαλύτερο μέρος της επιτυχίας των καινοτομιών εξαρτάται από τη στάση των εκπαιδευτικών και από το σκεπτικισμό και προβληματισμό τους για την αλλαγή που επέρχεται σε συνδυασμό με ένα υψηλό επίπεδο κατάρτισης στη διδακτική και την παιδαγωγική, οι οποίες αποτελούν την καλύτερη πηγή για

μια διαρκή αλλαγή στο σχολείο.

Το διευθυντή και τον εκπαιδευτικό που συμμετέχει σε μια καινοτομία δεν τον ενδιαφέρει η αυτονομία διαχείρισης, αλλά η αυτονομία δράσης και η συμμετοχή του στον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας, στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής της, στην κατάρτιση του αναλυτικού προγράμματος, τα οποία οδηγούν τον εκπαιδευτικό στην ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων που συνδέονται με τα προβλήματα του κοινωνικού περιβάλλοντος και του περιβάλλοντος του σχολείου, με τις αναδυόμενες τεχνολογίες και τεχνολογικές εφαρμογές στην εκπαίδευση και που, επαγωγικά, μπορούν να τον οδηγήσουν στο να ανανεώσει τις πρακτικές εκπαίδευσης και μάθησης τόσο του ίδιου, αναπτύσσοντας τον επαγγελματικά, όσο και των μαθητών του.

Για να μειωθούν οι πιθανότητες αποτυχίας εφαρμογής των καινοτομιών, οι διευθυντές, αλλά και τα στελέχη της εκπαίδευσης που συμμετέχουν σ' αυτές ή θέλουν οι ίδιοι να εφαρμόσουν καινοτόμες δράσεις ή προγράμματα στην εκπαίδευση, οφείλουν να διαγνώσουν και να ταυτοποιήσουν τους παράγοντες που είναι ευνοϊκοί, τους μοχλούς στους οποίους μπορούν να επιδράσουν ή να ενεργήσουν, τις διαδικασίες που πρέπει να ελέγξουν.

Οι διευθυντές οφείλουν ως ηγέτες να διαγνώσουν και να κατανοήσουν ποιες είναι οι δυνάμεις που αντιστέκονται ή πρόκειται να αντισταθούν στις αλλαγές, δεδομένου ότι είναι φυσικό να υπάρξουν αντιδράσεις για κάτι το οποίο είναι νεωτεριστικό και το οποίο εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό την αβεβαιότητα και ορισμένες φορές τον κίνδυνο να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα.

Στο πλαίσιο μιας καινοτομίας ο διευθυντής θα πρέπει να εξετάσει βασικές παραμέτρους της λειτουργίας της σχολικής μονάδας οι οποίες αλληλεπιδρούν και σε μεγάλο βαθμό εξασφαλίζουν την επιτυχία των καινοτομιών. Οι παράμετροι αυτές έχουν διαχρονικά αποτελέσει αντικείμενα ερευνών εν όψει εισαγωγής καινοτομιών στο σχολείο και είναι:

- Η οργανωτική αλλαγή στο σχολείο.
- Η οργάνωση και η κατανομή της εργασίας.
- Η επαγγελματική συνεργασία του σώματος των εκπαιδευτικών του σχολείου.
- Η αλλαγή σε σχέση με την κουλτούρα και το κλίμα που επικρατεί στη σχολική μονάδα.
- Η δυναμική του σχεδίου εκπαίδευσης και του σχεδίου δράσης.
- Η ηγεσία σε επίπεδο σχολείου και οι μορφές άσκησης της εξουσίας.
- Η ταυτότητα της μαθησιακής οργάνωσης και οι αλλαγές στον στερεοτυπικό τρόπο παροχής εκπαίδευσης.

Η κατάσταση μιας στρατηγικής για την εισαγωγή της καινοτομίας και την αντιμετώπιση των δυνάμεων που αντιδρούν σ' αυτήν και που, όπως αναφέρθηκε, μπορεί να είναι δικαιολογημένη εντάσσονται στο έργο που πρέπει

να αναλάβει ο διευθυντής, προκειμένου να πείσει τους υφισταμένους ότι η καινοτομία είναι ευθύνη όλων και ότι θα αποβεί σε όφελος όλων, χωρίς να περιθωριοποιηθεί κάποιος που δεν θέλει ή δεν πείθεται για τους στόχους της καινοτομίας.

Βιβλιογραφία

- Charlot, B., Beillerot, J., (1995), *La construction des politiques d'éducation et de formation*, PUF, col. Pedagogie d'aujourd'hui, Paris.
- Gros, F., (2001), *L'innovation scolaire*, INRP, Paris.
- Gather Thurler, M., (1996), Innovation et cooperation entre enseignants: liens et limites, in Bonami, M., et Garant, M., (dir.), *Systemes scolaires et pilotage de l'innovation. Emergence et implantation du changement*, Bruxelles, De Boeck, pp.145-168.
- Mintzberg, H., (1979), *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall,.
- OECD, (1997), *Reviews of national policies for education: Greece*, Paris. OCDE, (2003), *L'école de demain. Reseaux d'innovation*, OCDE, Paris.
- Yukl, G., (1994), *Leadership in organizations* (3rd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Μιχόπουλος, Α., (2004), «Η ηγεσία ως αναγκαίο λειτούργημα καινοτομικής δράσης και οργανωτικής αποτελεσματικότητας στα σχολεία σήμερα και αύριο», στο συλλογικό, *Εκπαιδευτικές Καινοτομίες για το Σχολείο του Μέλλοντος*, Αθήνα, Τυπωθήτω-Δαρδανός.
- Μιχόπουλος, Α., (1998), Εκπαιδευτική διοίκηση Ι & ΙΙ, Αθήνα, Έκδοση του Συγγραφέα
- Παπακωνσταντίνου, Γ., (2005), «Κράτος και αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος», Πρακτικά 2^{ου} Πανελληνίου συνεδρίου με θέμα «Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/θμιας Εκπαίδευσης, Αρτα, 2-4/12/2005
- Ρεκλείτης Π., «Η καινοτομία ως «κρίσιμη» διάσταση στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 23, Μάιος 2002.