

## Κείμενα Παιδείας

---

Αρ. 5 (2023)

---



Η εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα  
από στελέχη εκπαίδευσης: Η συμβολή του  
διευθυντή

*Χριστίνα Τσάκαλου*

doi: [10.12681/keimena-paideias.31652](https://doi.org/10.12681/keimena-paideias.31652)

---

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Τσάκαλου Χ. (2023). Η εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα από στελέχη εκπαίδευσης: Η συμβολή του διευθυντή. *Κείμενα Παιδείας*, (5), 59–67. <https://doi.org/10.12681/keimena-paideias.31652>

## Η εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα από στελέχη εκπαίδευσης: Η συμβολή του διευθυντή

*Τσάκαλου Χριστίνα*

*Εκπαιδευτικός*

*Μεταπτυχιακή φοιτήτρια του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης*

*Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης*

*[christinatsakalou@yahoo.com](mailto:christinatsakalou@yahoo.com)*

### Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως θέμα την εφαρμογή καινοτομιών, στη σχολική μονάδα από στελέχη εκπαίδευσης και συγκεκριμένα γίνεται αναφορά, στον καταλυτικό ρόλο που φέρει ο διευθυντής, ως προς την εισαγωγή καινοτόμων δράσεων και προγραμμάτων. Αρχικά, παρατίθεται η εννοιολογική προσέγγιση της εκπαιδευτικής καινοτομίας και έπειτα η επισκόπηση και η εξέλιξη καινοτομιών που έχουν υλοποιηθεί στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα μέχρι και σήμερα. Αναλυτικότερα, μελετώνται εκτενέστερα τα Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Προγράμματα, τα Διεπιστημονικά Προγράμματα, αλλά και καινοτόμες δράσεις, που συμβάλλουν στην αναβάθμιση των σχολικών μονάδων. Τέλος, παρουσιάζεται ενδελεχώς η επίδραση του Διευθυντή – ηγέτη, ο οποίος μέσα από τις γνωστικές, οργανωτικές και καθοδηγητικές του ικανότητες, αλλά και από το όραμα και τις αξίες που φέρει εντός της σχολικής μονάδας, επηρεάζει άμεσα την εφαρμογή και την εξέλιξη καινοτομιών στο εκπαιδευτικό σύστημα.

**Λέξεις κλειδιά:** εκπαιδευτική καινοτομία, στελέχη εκπαίδευσης, διευθυντής

### Abstract

This paper is about the implementation of innovations to the school unit by training executives, namely reference to the catalytic role brought by the Director as regards the introduction of innovative actions and programs. Initially, the conceptual approach to educational innovation is set up and then the review and development of innovations that have been implemented in the Greek Educational System until today. More detailed, European Educational Programs, Interdisciplinary Programs, as well as innovative actions contributing to the upgrading of school units. Finally, the impact of the Director – leader is thoroughly presented, which through its cognitive, organizational and guiding capabilities, but also from the vision and values brought within the school unit, directly affects the implementation and evolution of innovation in the education system.

**Key words:** educational innovation, education executives, director

### Εισαγωγή

Οι καινοτομίες στην εκπαίδευση αποτελούν συστηματικές δράσεις και προγράμματα, που προωθούν αλλαγές και νέες εκπαιδευτικές αντιλήψεις, με στόχο την αναβάθμιση της σχολικής

πραγματικότητας (Ρεκλείτης & Τριβέλλας, 2000). Ειδικότερα, τα καινοτόμα στοιχεία αφορούν την οργάνωση, το αναλυτικό πρόγραμμα, τη μεθοδολογία, καθώς και τις τεχνικές και τα μέσα που εντοπίζονται στην εκάστοτε σχολική μονάδα. Η εφαρμογή τους στο εκπαιδευτικό σύστημα, αποτελεί μια διαρκή διαδικασία, η οποία επηρεάζει τις απόψεις και τις αρχές του εκπαιδευτικού δυναμικού, αλλά και των μαθητών, τόσο για το σχολείο, όσο και για τη μάθηση καθαυτή, διαμορφώνοντας ένα ευέλικτο σχολικό περιβάλλον, προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις της εποχής (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Στον ελληνικό χώρο, ήδη μετά τα χρόνια της Μεταπολίτευσης, επιχειρήθηκε η ένταξη σημαντικών δράσεων, με καινοτόμες ιδέες στην εκπαίδευση. Πρόκειται για αλλαγές τόσο στο εκπαιδευτικό σύστημα, όσο και στη μαθησιακή διαδικασία, που ως εκ τούτου εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό, από την κουλτούρα και την ηγεσία που χαρακτηρίζουν μια σχολική μονάδα, εξασφαλίζοντας τον απαραίτητο έλεγχο και την αυτονομία που απαιτούνται για την εφαρμογή καινοτομιών. Χαρακτηριστικά, ο τρόπος διοίκησης και οι σχέσεις που αναπτύσσονται εντός της εκπαιδευτικής κοινότητας, επηρεάζουν την πορεία των καινοτομιών, καθώς προωθούν ή αποθαρρύνουν τη συμμετοχή των μελών σε αυτές (Γιαννακάκη, 2005).

Συγκεκριμένα, ο Διευθυντής ως κορυφή στην ιεραρχία της σχολικής ηγεσίας, είναι εκείνος που θα διαμορφώσει ένα περιβάλλον ανοιχτό σε νέες ιδέες και πρακτικές, προωθώντας και διευκολύνοντας την υιοθέτηση και την εφαρμογή καινοτομιών από όλη την κοινότητα. Ο ρόλος του είναι καθοριστικός, διότι επηρεάζει άμεσα τη συμμετοχή του εκπαιδευτικού δυναμικού, μέσα από την απαραίτητη υποστήριξη και καθοδήγηση, καθώς ως αποτελεσματικός ηγέτης, αποτελεί τον εγγυητή για την εφαρμογή καινοτομιών. Επομένως, διαπιστώνεται ότι η σχολική ηγεσία και συγκεκριμένα ο Διευθυντής, διαθέτοντας τις κατάλληλες γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στρατηγικές διαχείρισης, θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει και να εντάσσει καινοτόμες δράσεις και ιδέες, έτσι ώστε με τη συνδρομή των εκπαιδευτικών και των μαθητών, η σχολική μονάδα να μετατρέπεται σε σύγχρονη και ανοικτή κοινότητα μάθησης (Βότση, 2017· Στάικος, 2020).

### **Ο ρόλος της καινοτομίας στην εκπαίδευση**

Η καινοτομία ορίζεται ως διαδικασία που στοχεύει στην ουσιαστική αλλαγή μιας κατάστασης, με την εισαγωγή νέων στοιχείων και πρωτότυπων τρόπων πρακτικής και δράσης σε έναν οργανισμό, επιδιώκοντας την αναβάθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, η έννοια της καινοτομίας, πληθώρα δράσεων που εμπνέουν σύγχρονες αντιλήψεις και καινούργιες ιδέες για τα διδακτικά μέσα και τις μεθόδους. Ειδικότερα, μια ιδέα δύναται να χαρακτηριστεί ως καινοτόμα, εφόσον επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον οργανισμό που υλοποιείται και επέρχεται ως απόρροια των πρωτοβουλιών που λαμβάνονται, από το προσωπικό που ανήκει σε αυτόν. Απαραίτητες προϋποθέσεις για να εφαρμοστεί μια καινοτόμα δράση είναι ο ορθός σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η υποστήριξη από το εκπαιδευτικό δυναμικό αλλά και η οικονομική ενίσχυση (Γιαννακάκη, 2005).

Η εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση, απαιτεί τη συνδρομή πολιτικών και εκπαιδευτικών δυνάμεων, πάραυτα δεν είναι υποχρεωτικά θεσμοθετημένη και έτσι παρέχεται σχετική ελευθερία στους υπευθύνους για την εφαρμογή της. Θεωρείται αναγκαία εξαιτίας των τεχνολογικών και κοινωνικοοικονομικών εξελίξεων που συμβαίνουν στο πεδίο της πληροφορίας και της γνώσης, συμβάλλοντας στη δημιουργική διαχείριση αυτών, στην αναβάθμιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και στην κατάρτιση των εμπλεκόμενων, προωθώντας ένα σύγχρονο εκπαιδευτικό και διοικητικό πλαίσιο (Haelermans & De Witte, 2012· Παπακωνσταντίνου, 2008).

Ειδικότερα, οι καινοτομίες στην εκπαίδευση, χαρακτηρίζονται ως υποχρεωτικές που επιβάλλονται από την κεντρική διοίκηση και επιδιώκουν το ίδιο αποτέλεσμα για όλες τις σχολικές μονάδες και ως προαιρετικές, οι οποίες προκύπτουν με πρωτοβουλία του εκάστοτε Διευθυντή και του Συλλόγου Διδασκόντων. Εντοπίζονται κυρίως μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα και δράσεις, τα οποία υλοποιούνται είτε υπό τη μέριμνα της Πολιτείας, είτε από τα στελέχη εκπαίδευσης, στοχεύοντας στην ανανέωση του παραδοσιακού σχολείου. Χαρακτηριστικά, γίνεται λόγος για δράσεις πέρα από τις προβλεπόμενες που ενυπάρχουν στο Αναλυτικό Πρόγραμμα, οι οποίες οδηγούν στην αναδιαμόρφωση της διδακτικής και μαθησιακής διαδικασίας. Το περιεχόμενο των καινοτομιών επομένως, αφορά ιδέες και αντιλήψεις που προάγουν δημιουργικές και εναλλακτικές μορφές μάθησης, στο πλαίσιο της διαθεματικότητας, στοχεύοντας στη χρήση νέων τεχνικών και στον εμπλουτισμό των γνωστικών αντικειμένων· ωστόσο ορισμένες φορές αποσκοπούν και στην αναδόμηση της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας (Agiyani & Zuhaery, 2021· Στάκος, 2020).

Ως εκ τούτου, οι καινοτομίες στην εκπαίδευση επέρχονται βαθμιαία, ως μια μεγάλη αλλαγή εντός της σχολικής μονάδας, επηρεάζοντας άμεσα τόσο το διδακτικό έργο, όσο και την διοίκησή της, καθώς η σχολική ηγεσία είναι εκείνη όπου μαζί με τους εκπαιδευτικούς υποστηρίζουν την εφαρμογή τους. Χαρακτηριστικά, γίνεται αντιληπτό ότι η ένταξη και η εξέλιξη των καινοτομιών, εξαρτώνται από το όραμα και τη στοχοθεσία που φέρει ο Διευθυντής, από τη σχολική κουλτούρα, αλλά και από την πρόθεση του εκπαιδευτικού δυναμικού. Αξίζει να αναφερθεί ότι κατά την εφαρμογή τους, πολλές φορές παρουσιάζεται δυσπιστία της εκπαιδευτικής κοινότητας, λόγω του ελλιπές επικοινωνιακού πλαισίου (Σαΐτης, 2007· Zimerman, 2015).

### **Καινοτομίες στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα: επισκόπηση και εξέλιξη**

Το συγκεντρωτικό διοικητικό σύστημα που χαρακτηρίζει την ελληνική εκπαίδευση, οδηγεί στην προώθηση των καινοτομιών από τα ανώτερα ιεραρχικά διοικητικά όργανα, με τις σχολικές μονάδες να έχουν απλά την ευθύνη της εφαρμογής και της εκτέλεσης. Ωστόσο, το 1997 με τη μετονομασία της Ειδικής Γραμματείας Σπουδών του ΥΠΕΠΘ σε Ειδική Γραμματεία Σπουδών, Επιμόρφωσης και Καινοτομιών, αλλά και με τον Ν.2986/2002, που θεσπίστηκε νέα περιφερειακή διάρθρωση, παρατηρήθηκε μεγαλύτερη αυτονομία στις σχολικές μονάδες επάνω σε εκπαιδευτικά θέματα. Πάραυτα, σε μια προσπάθεια αναπροσαρμογής του ρόλου του ελληνικού σχολείου που θα ανταποκρίνεται στις ραγδαίες κοινωνικές και πολιτισμικές αλλαγές, το Υπουργείο Παιδείας εισήγαγε καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία στόχευαν στην άμεση σύνδεση της νέας γνώσης, με τις επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις, αναβαθμίζοντας έτσι την προσφερόμενη εκπαίδευση (Στάκος, 2020).

Χαρακτηριστικά, αξίζει να σημειωθεί ότι ήδη αμέσως μετά τη Μεταπολίτευση εντοπίστηκαν καινοτόμες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες στο εκπαιδευτικό σύστημα. Ωστόσο, τα μεταρρυθμιστικά μέτρα της δεκαετίας του 1980 συνέχιζαν να υποστηρίζουν το συγκεντρωτικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης. Από το 1990 και έπειτα όμως, σημειώθηκαν ριζικές αλλαγές με γνώμονα την εισαγωγή καινοτομιών, υπό τη μορφή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που εισήχθησαν ως σχολικές δραστηριότητες οι οποίες διαχωρίστηκαν σε τρεις κατηγορίες: : α) πολιτιστικά – επιστημονικά, β) Π.Ε. και γ) Αγωγής υγείας. Στις συγκεκριμένες σχολικές δραστηριότητες, οι οποίες λάμβαναν χώρα εντός και εκτός σχολείου, σημαντική ήταν η συνεργασία μεταξύ σχολείων και άλλων φορέων, με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών πάραυτα, να ήταν προαιρετική. Στόχος τους ήταν να αναπτυχθεί η δημιουργική έκφραση και ο πνευματικός κόσμος των μαθητών, αλλά και να ευαισθητοποιηθούν σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα (Σπυροπούλου, 2004).

Το διάστημα πριν την έναρξη του 21<sup>ου</sup> αιώνα, παρατηρήθηκε αξιοσημείωτη επιρροή από πληθώρα στρατηγικών που εφαρμόζονταν στον διεθνή και στον ευρωπαϊκό χώρο, που είχε ως αποτέλεσμα την ανάδειξη νέων τρόπων μάθησης και κατάκτησης της νέας γνώσης. Ειδικότερα, την περίοδο 1997 – 2003 ιδρύθηκαν τα Σχολεία Εφαρμογής Πειραματικών Προγραμμάτων Εκπαίδευσης, στα οποία εφαρμόστηκαν πειραματικά προγράμματα, εισήχθησαν νέα γνωστικά αντικείμενα (Αθλητική Αγωγή, Θεατρική Αγωγή και Ολυμπιακή Παιδεία) και θεσμοθετήθηκε το Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Προγραμμάτων Σπουδών (Δ.Ε.Π.Π.Σ.), αναβαθμίζοντας την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης και εξασφαλίζοντας τη δια βίου μάθηση, σε ένα κοινωνικό πλαίσιο που συνεχώς μεταβάλλεται. Επομένως, καθιερώθηκε η διαθεματική προσέγγιση της γνώσης διαμέσου της υλοποίησης του Δ.Ε.Π.Π.Σ. και των αντίστοιχων Α.Π.Σ., ως απόρροια ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού σχεδιασμού. Παράλληλα, το συγκεκριμένο διάστημα υιοθετήθηκαν και άλλες καινοτόμες εκπαιδευτικές δράσεις που στόχευαν στην κάλυψη τοπικών και εθνικών αναγκών, καθώς και στη σύνδεση με τις εξελίξεις των διεθνών οργανισμών. Χαρακτηριστικά, μέσα από τα συγκεκριμένα Δ.Ε.Π.Π.Σ. και Α.Π.Σ., καθιερώθηκε η εκπαιδευτική καινοτομία στο ελληνικό σχολείο, με τα σχέδια εργασίας, την Ευέλικτη Ζώνη και τη διαθεματική προσέγγιση της νέας γνώσης (ΥΠ.Ε.Π.Θ.-Π.Ι., 2003).

Ομοίως, την περίοδο 2010 – 2016, εντοπίζεται το «Νέο Σχολείο», ένα ανοικτό, ολόημερο σχολείο για όλους, που αφογκράζεται τις ανάγκες της κοινωνίας, με εμπλουτισμένο και καινοτόμο περιεχόμενο. Με τη καθιέρωση του Νέου Σχολείου, θεσμοθετήθηκε το Ενιαίο Αναμορφωμένο Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα (ΕΑΕΠ), το οποίο αποτέλεσε δίαυλο για την εισαγωγή καινοτόμων δράσεων, όπως η θεατρολογία, η φιλαναγνωσία, η ενασχόληση με το Περιβάλλον και την Κυκλοφοριακή Αγωγή. Εν συνεχεία, από το 2016 έως και σήμερα, που εντοπίζεται ο Ενιαίος Τύπος Ολόημερου Δημοτικού Σχολείου με Ενιαίο Ωρολόγιο Πρόγραμμα, καθιερώθηκαν κοινά γνωστικά και διδακτικά αντικείμενα, ενώ παρατηρήθηκε ο εμπλουτισμός αυτών, με τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας, την εισαγωγή διαθεματικών δράσεων, αλλά και την υλοποίηση ευρωπαϊκών καινοτόμων προγραμμάτων (Μπαγάκης, 2001).

### **Καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα και δράσεις**

Οι καινοτομίες εντός του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος συναντώνται είτε ως εκπαιδευτικές – παιδαγωγικές, είτε ως διοικητικές – οργανωτικές· η πρώτη κατηγορία εμπεριέχει αλλαγές ως προς τους στόχους, τις μεθόδους και τα μέσα διδασκαλίας, ενώ η δεύτερη αφορά μεθόδους που έχουν σχέση με τη διοίκηση και την οργάνωση των σχολικών μονάδων. Συγκεκριμένα, στην προσπάθεια της Πολιτείας για ένταξη νέων δεδομένων στην εκπαίδευση, έχουν καθιερωθεί τα Νέα Προγράμματα Σπουδών, η δράση Ψηφιακό Σχολείο, το Φωτόδεντρο, καθώς και διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, αλλά και προγράμματα επιμόρφωσης για την αξιοποίηση των ΤΠΕ· ενώ για τον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης των εκπαιδευτικών δομών, παρατηρούνται δράσεις όπως: το ηλεκτρονικό παρουσιολόγιο, οι τηλεδιασκέψεις, τα ηλεκτρονικά σεμινάρια, η ιστοσελίδα σχολικών δραστηριοτήτων κ.α. (Βότση, 2017· Λαζάρου, Παπαγεωργάκης & Φούζας, 2017).

Αναλυτικότερα, ως προς τα καινοτόμα προγράμματα συναντώνται δύο βασικές κατηγορίες: τα Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Προγράμματα (Comenius, e-Twinning, Erasmus+, ευρωπαϊκοί διαγωνισμοί) και τα Διεπιστημονικά Προγράμματα/Δράσεις. Χαρακτηριστικά, τα Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Προγράμματα, αποτελούν μέρος της εκπαιδευτικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αποσκοπούν στη συνεργασία μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών, μέσα από εκπαιδευτικές δράσεις, ανταλλάσσοντας εμπειρίες και μαθησιακά οφέλη, καθώς μαθητές και εκπαιδευτικό

δυναμικό έχουν τη δυνατότητα να γνωρίσουν νέες κουλτούρες και πολιτισμούς. Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του '80, εγκρίθηκαν τα πρώτα Ευρωπαϊκά Προγράμματα και λίγο αργότερα στο ψήφισμα της Κοπεγχάγης, το 1988, εμφανίστηκαν οι πρώτες σχολικές δράσεις (Μπαγάκης, 2001).

Συγκεκριμένα, από τον Μάρτιο του 1995 ξεκίνησε η υλοποίηση του προγράμματος Socrates2 στο πλαίσιο του δεύτερου Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, ενώ την περίοδο 2007 – 2013 πραγματοποιήθηκε το πρόγραμμα Comenius και τα δύο προγράμματα προωθώντας την ίδια φιλοσοφία, επεδίωξαν την αλληλεπίδραση μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών, μέσα από τον διαμοιρασμό εμπειριών και εκπαιδευτικού υλικού, στοχεύοντας στην αναβάθμιση της ποιότητας της προσφερόμενης εκπαίδευσης. Παράλληλα, ως τμήμα του προγράμματος Comenius, υλοποιήθηκε η Ευρωπαϊκή δράση eTwinning, κατά την οποία σχολεία από Ευρωπαϊκές χώρες συνεργάζονται με τη βοήθεια των εργαλείων Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών, αποσκοπώντας στην ανάδειξη της συνεργατικής μάθησης, στην ανταλλαγή πληροφοριών και στη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων. Χαρακτηριστικά, το συγκεκριμένο πρόγραμμα το οποίο συνεχίζεται μέχρι και σήμερα, επήλθε ως δράση eLearning της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, σύμφωνα πάντα με το πνεύμα της ευρωπαϊκής πολιτικής που προωθεί την εκπαιδευτική καινοτομία, τον εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης, της επιμόρφωσης και την ανάδειξη της αξίας της ανοικτής εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Το eTwinning από το 2014 εμφανίζεται ως μέρος του προγράμματος Erasmus+ (2014 – 2020), το οποίο με τη σειρά του αποτέλεσε τη συνένωση όλων των ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με μοναδική επιδίωξη να παρέχει διαμέσου εθελοντικών δράσεων, τη δυνατότητα για μόρφωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη επαγγελματικής εμπειρίας (Papadakis, 2016).

Από την άλλη, τα Διεπιστημονικά Προγράμματα που υλοποιούνται εντός των σχολικών μονάδων, επιδιώκουν την ανανέωση του περιεχομένου των γνωστικών αντικειμένων, με στόχο την ολόπλευρη ανάπτυξη των μαθητών και την απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων, μέσα από τη δημιουργία θετικών συμπεριφορών και αξιών (Σπυροπούλου και συν., 2008). Ειδικότερα, δράσεις που υλοποιήθηκαν εκτεταμένα και συναντώνται μέχρι και σήμερα, εστιάζουν στην Περιβαλλοντική Εκπαίδευση, στην Κυκλοφοριακή Αγωγή και σε διάφορα Πολιτιστικά θέματα. Χαρακτηριστικά, η Περιβαλλοντική εκπαίδευση στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα συναντάται ήδη από τη δεκαετία του 1970, με πληθώρα προσπαθειών για ευαισθητοποίηση των παιδιών σε περιβαλλοντικά θέματα. Λίγα χρόνια αργότερα, παρατηρήθηκε και η υλοποίηση δράσεων για την Αγωγή Υγείας, ενώ το 1995 καθιερώθηκε ο θεσμός του Υπευθύνου Αγωγής Υγείας. Τελευταία, εισήχθησαν τα Πολιτιστικά Προγράμματα, τα οποία ενσωματώθηκαν στις υπόλοιπες σχολικές δραστηριότητες, στοχεύοντας στην ενασχόληση των μαθητών με θέματα πολιτιστικής κληρονομιάς (Σπυροπούλου, 2004).

### **Καινοτομίες στη σχολική μονάδα και στελέχη εκπαίδευσης: ο ρόλος του διευθυντή**

Στη σημερινή εποχή, όπου εντοπίζονται ραγδαίες κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές, οι οποίες ασκούν σημαντική επιρροή και στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, κάθε χώρα οφείλει να εναρμονίζει τη δημόσια εκπαίδευσή της, με τις απαιτήσεις που προκύπτουν, επαναπροσδιορίζοντας το ρόλο του παραδοσιακού σχολείου (Fullan, 2007· Zimmerman, 2015). Ως εκ τούτου, η εφαρμογή καινοτομιών στις σχολικές μονάδες, χαρακτηρίζεται ως απαραίτητο κομμάτι της αναβάθμισης των εκπαιδευτικών συστημάτων, με τις αντίστοιχες μορφές διοίκησης να αποτελούν το κλειδί της επιτυχημένης υλοποίησής τους (Ιορδανίδης, 2006).

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο όπως προαναφέρθηκε χαρακτηρίζεται ως συγκεντρωτικό, οι εκπαιδευτικές καινοτομίες υλοποιούνται ως εκπαιδευτικοί σχεδιασμοί που

προτείνονται από το αρμόδιο Υπουργείο και έτσι η σχολική μονάδα δρα περισσότερο κατευθυνόμενα. Αντί αυτού, σύμφωνα με τη Βότση (2017) για να χαρακτηριστεί μια σχολική μονάδα καινοτόμα, θα πρέπει να υπάρξει διοικητική αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος, με το κράτος να φέρει απλά συντονιστικό ρόλο και τα καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα να αποτελούν επιλογές των στελεχών εκπαίδευσης. Επομένως, τα στελέχη εκπαίδευσης ως ηγετικές φυσιογνωμίες, οφείλουν να διακρίνουν τη στάση του εκπαιδευτικού δυναμικού απέναντι στις καινοτομίες, έτσι ώστε να είναι σε θέση να επιτύχουν την ομαλή εισαγωγή τους στις εκπαιδευτικές δομές (Στάικος, 2020). Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας, ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος του διευθυντή ως προς την εισαγωγή καινοτομιών, καθώς χρειάζεται να ευνοήσει τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος για την αποδοχή και την ανάπτυξή τους, παρέχοντας την κατάλληλη υποστήριξη και τον απαραίτητο συντονισμό, εξασφαλίζοντας έτσι τη συμμετοχή τόσο της εκπαιδευτικής, όσο και της μαθητικής κοινότητας (Thannimalai & Raman, 2018· Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Χαρακτηριστικά, ως πολυδιάστατη προσωπικότητα οφείλει πέρα από τις διοικητικές υποχρεώσεις, να παρουσιάζεται ως αποτελεσματικός Διευθυντής – ηγέτης, όπου με το προσωπικό του όραμα για το σχολείο, διαμοιράζοντας αξίες και ιδανικά, παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους, να συμβάλλουν στην ολοκλήρωση των στόχων της ομάδας (Μπουραντάς, 2005). Αξίζει να σημειωθεί, ότι τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη, όπως είναι η αυτοπεποίθηση, η αντικειμενικότητα, η καθοδήγηση, η αντοχή, η γνωστική και οργανωτική ικανότητα, βοηθάνε σε μεγάλο βαθμό την εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο. Ο Διευθυντής – ηγέτης αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας σε όλη αυτή τη διαδικασία, καθώς μέσα από την επιρροή που ασκεί, αλλά και τον προσανατολισμό που παρέχει, διαμορφώνει στάσεις και συμπεριφορές του εκπαιδευτικού δυναμικού, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή τους σε προγράμματα και δράσεις (Balkar, 2015· Ράπτης, 2006).

Ειδικότερα, η διοίκηση του σχολείου οφείλει να μεριμνά για την οργάνωση των δράσεων και την κατανομή των σχολικών χώρων, να δημιουργεί τα αντίστοιχα χρονοδιαγράμματα και τα ωράρια, καθώς και να διαχειρίζεται τον προσφερόμενο προϋπολογισμό, αλλά και την επικοινωνία με τους αρμόδιους φορείς και την τοπική κοινωνία (Παπακωνσταντίνου, 2008). Ο Διευθυντής ως ηγέτης, καλείται να είναι γνώστης των προγραμμάτων και υποστηρικτής των καινοτόμων ιδεών που θα εισέλθουν στην εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, εργάζεται μαζί με το εκπαιδευτικό προσωπικό επάνω στον σκοπό και την πορεία των καινοτομιών, ενώ παράλληλα προσφέρει στήριξη και βοήθεια, για να βελτιώσει τις συνθήκες υλοποίησης, παρέχοντας τη δομή, τα εργαλεία και τον συντονισμό (Wagwu et al., 2020). Επίσης, οφείλει να είναι σε θέση να διαχειριστεί τις ενδεχόμενες αλλαγές που θα επιφέρουν τα καινοτόμα προγράμματα, καθώς και οποιαδήποτε σύγκρουση ή αντιπαράθεση που μπορεί να προκύψει μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών (Στάικος, 2020).

Ως εκ τούτου, θα πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις, τις ικανότητες και τις αξίες, αλλά και να εξασφαλίζει την επιμόρφωση και την κατάρτιση ως προς τη διαχείριση καινοτομιών, τόσο του ίδιου, όσο και των υπόλοιπων εκπαιδευτικών, αποτελώντας έτσι το σημαντικότερο φορέα αλλαγής εντός της σχολικής μονάδας (Σαϊτής, 2007). Χαρακτηριστικά, κατά το στάδιο ένταξης καινοτομιών, ο Διευθυντής οφείλει να ελέγχει τους παρακάτω σημαντικούς άξονες στη λειτουργία της σχολικής μονάδας που ηγείται, οι οποίοι είναι στενά συνδεδεμένοι με την επιτυχημένη εφαρμογή των καινοτομιών (Παπακωνσταντίνου, 2008):

- ηγεσία και μορφές εξουσίας που ακολουθούνται

- οργανωτική αλλαγή της σχολικής κοινότητας
- οργάνωση και κατανομή εργασίας
- συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικού προσωπικού
- αλλαγή σχολικού κλίματος και κουλτούρας
- τρόπος μαθησιακής οργάνωσης και προσφερόμενης εκπαίδευσης
- εξέλιξη σχεδίου εκπαίδευσης και σχεδίου δράσης

Επομένως, η εισαγωγή καινοτομιών σε μια σχολική μονάδα, συγκαταλέγεται στα καθήκοντα του αποτελεσματικού Διευθυντή – ηγέτη, ο οποίος υιοθετώντας ένα δημοκρατικό και συνεργατικό διοικητικό μοντέλο, παρακινεί τους υφισταμένους του, να κατανοήσουν ότι η καινοτομία αποτελεί συλλογική ευθύνη, που συνδέεται άρρηκτα με την αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας, καθώς επιφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο για τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς, όσο και για το σύνολο του σχολικού περιβάλλοντος (Wagwu et al., 2020· Χατζηπαναγιώτου, 2003).

### **Συμπεράσματα**

Η εφαρμογή καινοτομιών στα εκπαιδευτικά συστήματα, αποτελεί αναγκαιότητα για τον εκσυγχρονισμό του παραδοσιακού σχολείου, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εποχής. Με γνώμονα την αλλαγή, η καινοτομία διαμορφώνει νέες αξίες και συμπεριφορές, ενσωματώνοντας καινούργιες διδακτικές μεθόδους και μέσα διδασκαλίας. Θα πρέπει ωστόσο, να λαμβάνεται υπόψη και ως προτεραιότητα, καθώς συμβάλλει στη δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος που προωθεί τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων (Στάικος, 2020).

Συγκεκριμένα, η συμβολή τους ως προς την αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου και των υπηρεσιών της σχολικής μονάδας είναι καθοριστική. Οι καινοτομίες στο χώρο της εκπαίδευσης δύναται να επιβάλλονται ως υποχρεωτικές από το αρμόδιο Υπουργείο ή να υλοποιούνται με πρωτοβουλία του εκάστοτε Διευθυντή και του Συλλόγου Διδασκόντων. Επομένως, ο Διευθυντής ως η κεφαλή της σχολικής μονάδας, οφείλει να λειτουργεί αποτελεσματικά, επιζητώντας την εφαρμογή αλλαγών και καινοτομιών, έτσι ώστε όλη η εκπαιδευτική κοινότητα να συμβαδίζει με τις σύγχρονες συνθήκες που επικρατούν. Ο ρόλος του χαρακτηρίζεται πολυδιάστατος, καθώς πέρα από τη διοικητική διαχείριση, οφείλει να εμπνέει, να επιβλέπει και να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς ως προς την ένταξη των καινοτομιών. Συμπληρωματικά, θα πρέπει να παρέχει συνεχή ενθάρρυνση και βοήθεια στην εκπαιδευτική κοινότητα, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους, μέσα από τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση (Gian & Bao, 2021).

Εν κατακλείδι, διαπιστώνεται ότι ο Διευθυντής – ηγέτης αποτελεί δίαυλο για την εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα, καθώς μέσα από το όραμά του, διαμορφώνει μια κουλτούρα που ανταποκρίνεται θετικά στις νέες ιδέες, ενώ παράλληλα και με τον τρόπο ηγεσίας του, συμβάλλει στη δημιουργία μιας συνεργατικής ομάδας όπου την καθοδηγεί, την υποστηρίζει και την συντονίζει, αποσκοπώντας στην τελική επίτευξη των προσδοκώμενων αλλαγών (Ράπτης, 2006· Thanimalai & Raman, 2018).

### **Βιβλιογραφικές Αναφορές**

Ariyani, D., & Zuhaery, M. (2021). Principal's Innovation and Entrepreneurial Leadership to Establish a Positive Learning Environment. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 63-74.



- Balkar, B. (2015). The relationships between organizational climate, innovative behavior, and job performance of teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(2), 81–92.
- Βότση, Ε. (2017). Η εκπαιδευτική καινοτομία στην ελληνική σχολική πραγματικότητα και η αυτονομία της σχολικής μονάδας. *Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία*, 1, 517 – 523.
- Gian, P., & Bao, D. (2021). The Competences of Teaching Staff and Principals in the Context of Educational Innovation and School Development. *International Education Studies*, 14(1), 65-75.
- Γιαννακάκη, Μ. Σ. (2005). Η εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα. Στο Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων* (243 – 276). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Haelermans, C., & De Witte, K. (2012). The role of innovations in secondary school performance—Evidence from a conditional efficiency model. *European Journal of Operational Research*, 223(2), 541 – 549.
- Ιορδανίδης, Γ. (2006). Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής. Στο: Γ. Μπαγάκης (Επιμ.), *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου* (90 – 97). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Λαζάρου, Μ., Παπαγεωργάκης, Π., & Φούζας, Γ. (2017). 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.
- Μπαγάκης, Γ. (2001). *Εμπειρίες και σκέψεις εκπαιδευτικών για τα προαιρετικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Πολιτιστικά, Περιβαλλοντικά, Comenius, Κινητικότητα*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Papadakis, T. (2016). Creativity and innovation in European education. Ten years eTwinning. Past, present and the future. *International Journal of Technology Enhanced Learning*, 8(3-4), 279 – 296.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008). Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή. Στο Δ. Κ. Μαυροσκούφης (Επιμ.), *Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή* (σσ. 231 – 240). Θεσσαλονίκη: ΥΠ.Ε.Π.Θ.
- Ράπτης, Ν. (2006). Η διαχείριση της καινοτομίας από τη σχολική ηγεσία. *Επιστημονικό Βήμα*, 6, 32 – 42.
- Ρεκλείτης, Π., & Τριβέλλας, Π. (2000). Η διαμόρφωση της καινοτομικής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων στην Ελλάδα και ο ρόλος της ανταγωνιστικής στρατηγικής. *Διοικητική Ενημέρωση*, 18, 108 – 124.
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σπυροπούλου, Δ. (2004). Η Ευέλικτη Ζώνη ως εκπαιδευτική καινοτομία: Μια μελέτη περίπτωσης της εφαρμογής της σε τρία Γυμνάσια. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 9, 157 – 171.
- Σπυροπούλου, Δ., Βαβουράκη, Α., Κούτρα, Χ., Λουκά, Ε., & Μπούρας, Σ. (2007). Καινοτόμα προγράμματα στην εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 13, 69 – 83.
- Στάικος, Σ. (2020). Εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα. Ο καθοριστικός ρόλος του διευθυντή/ντριας. *Σύγχρονη Κοινωνία, Εκπαίδευση & Ψυχική Υγεία*, 6, 357 – 367.
- Thannimalai, R., & Raman, A. (2018). The Influence of Principals' Technology Leadership and Professional Development on Teachers'™ Technology Integration in Secondary Schools. *Malaysian Journal of learning and Instruction*, 15(1), 201-226.

- ΥΠ.Ε.Π.Θ.-Π.Ι. (2003). *Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Προγραμμάτων Σπουδών - Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.
- Zimmerman, M. (2015). Educating for innovation. *Phi Kappa Phi Forum*, 95(3), 25 – 26.
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Fikri, M. A. A., Fauji, A., ... & Dewi, W. R. (2020). The role of transformational leadership, organizational learning and structure on innovation capacity: Evidence from Indonesia private schools. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378-397.

## Πηγές

- Νόμος 2986/2002 – ΦΕΚ 24/Α/13-2-2002. «Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις». Αθήνα: ΥΠ.Ε.Π.Θ.