

Μετασχηματιστική ηγεσία και εκπαιδευτικές καινοτομίες- η περίπτωση της Ευέλικτης Ζώνης

Μαρία Θ. Παπαδοπούλου, PhD

Σχολική Σύμβουλος Δημοτικής Εκπαίδευσης
mthrapado@gmail.com

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να εξετάσει την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εισαγωγή των εκπαιδευτικών καινοτομιών και συγκεκριμένα της Ευέλικτης Ζώνης Διαθεματικών και Δημιουργικών Δραστηριοτήτων. Οι εκπαιδευτικές καινοτομίες προωθούν νέες αντιλήψεις για την εκπαίδευση με τη χρήση διδακτικών μέσων, την εφαρμογή νέων διδακτικών προσεγγίσεων και την αλλαγή αρχών και πεποιθήσεων. Με την ΕΖ αναμενόταν να αξιοποιηθούν οι αρχές της βιωματικής μάθησης στην εκπαιδευτική πράξη και επιπρόσθετα να χρησιμοποιηθούν τα Σχέδια Δράσης (project), η προσφορότερη ίσως μέθοδος για τη διερεύνηση προβλημάτων. Το πρόγραμμα σχεδιάστηκε από το ΥΠΠΕΘ και το ΠΙ και εφαρμόστηκε από τους εκπαιδευτικούς χωρίς ιδιαίτερη επιμόρφωση και υποστήριξη του έργου τους –επιμορφώθηκαν και υποστηρίχτηκαν όσοι συμμετείχαν στην πιλοτική εφαρμογή. Τα αποτελέσματα ερευνών έδειξαν ότι η πιλοτική εφαρμογή είχε επιτυχία, στη συνέχεια όμως οι εκπαιδευτικοί της τάξης στην πλειοψηφία τους αξιοποιούσαν τις ώρες της ΕΖ για να καλύψουν κενά σε Γλώσσα και Μαθηματικά. Συμπεραίνουμε ότι αν οι Διευθυντές των σχολείων αναλάμβαναν την υποστήριξη των εκπαιδευτικών, υιοθετώντας τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού στυλ, τα αποτελέσματα της όλης προσπάθειας θα ήταν πολύ πιο θετικά. Καταλήγουμε σε προτάσεις για το τι θα μπορούσε να γίνει από έναν τέτοιο Διευθυντή στα πλαίσια της εισαγωγής μιας καινοτομίας στη σχολική του μονάδα.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: *Μετασχηματιστική ηγεσία, αντίσταση στην αλλαγή, εκπαιδευτική καινοτομία*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πηγή της μετασχηματιστικής ηγεσίας κρύβεται στις προσωπικές αξίες και τα πιστεύω του ηγέτη ο οποίος με την έκφραση των δικών του προτύπων μπορεί να ενώσει τους υποστηρικτές του και να αλλάξει τους στόχους και τα πιστεύω τους με τρόπο ώστε τα αποτελέσματα να είναι ανώτερα από ότι μπορεί να φανταζόταν προηγουμένως (Hoy & Miskel, 2013).

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η ηγεσία που φαίνεται πιο κατάλληλη για την εισαγωγή, την προώθηση και ενίσχυση των καινοτομιών στην εκπαίδευση, αφού προωθούν τις δημιουργικές ιδέες, εμπνέουν με το όραμά τους τους υποστηρικτές και αυξάνουν την επιθυμία τους να ενεργούν πέρα από τις προσδοκίες (Gumusluoglu & Ilse, 2009; Προβατά & Τουργέλη-Προβατά, 2010). Όπως διατυπώθηκε από τον Bass και αναφέρεται από τις Προβατά & Τουργέλη-Προβατά (2010, σελ.129-130) αλλά και από άλλες μελέτες, τέσσερις είναι οι βασικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής για να μπορεί ν' ανταπεξέλθει στις προκλήσεις του 21^{ου} αι., οι οποίες ταυτόχρονα αποτελούν τους τέσσερις βασικούς παράγοντες που χαρακτηρίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία (Bass & Steidlmeier, 1999; Hoy & Miskel, 2013; Προβατά & Τουργέλη-Προβατά, 2010):

- Η *ατομική ευαισθησία*, η αφοσίωση δηλαδή του διευθυντή σ' αυτούς που νιώθουν παραμελημένοι, ο σεβασμός στην αξιοπρέπεια και τα προσωπικά τους συμφέροντα.
- Η *πνευματική διέγερση* των υφιστάμενων εκπαιδευτικών ώστε να βρίσκουν νέες λύσεις σε παλιά προβλήματα και να αντιληφθούν την καινοτομία ως μια δυναμική υπέρβαση και όχι σαν μια «κλειστή προπαγάνδα» που πρέπει άκριτα να ακολουθήσουν.
- Τα *εμπνευσμένα κίνητρα* που θα εμπνεύσουν τους υποστηρικτές και θα τους προσφέρουν αληθινή ενδυνάμωση και δυνατότητα αυτοενημέρωσης
- Η *εξιδανικευμένη επιρροή*, η οποία χαρακτηρίζεται από την προτυποποίηση της συμπεριφοράς του διευθυντή μέσω των προσωπικών του επιτευγμάτων, του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς του. Ο ηγέτης δεν πρέπει να προβάλλει τον εγωισμό του και να χειραγωγεί τους υφισταμένους του.

Οι παραπάνω 4 βασικοί παράγοντες αφορούν όμως κυρίως τη μία από τις 4 διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας και συγκεκριμένα την *ανάπτυξη των ατόμων*. Οι άλλες τρεις διαστάσεις είναι ο *καθορισμός των κατευθύνσεων* (δόμηση οράματος, ανάπτυξη στόχων και προτεραιοτήτων του σχολείου), ο *επανασχεδιασμός του οργανισμού* (δομές συμμετοχής σε λήψη αποφάσεων και καλλιέργεια συνεργατικής κουλτούρας και παραγωγικών συλλογικών σχέσεων) και η *διαχείριση του προγράμματος διδασκαλίας* (επάνδρωση, διδακτική υποστήριξη, εποπτεία της σχολικής δραστηριότητας) (Λαζαρίδου, 2018).

Η εκπαιδευτική καινοτομία είναι μια διαδικασία για την οποία υπάρχει η ελπίδα ότι θα οδηγήσει σε επιθυμητές αλλαγές, αφού προσφέρει στους εκπαιδευτικούς τα μέσα για να υιοθετήσουν δυναμικές αλλαγές ανοιχτού τύπου (Smith, 2006). Εστιάζεται σε ενέργειες που εμπιρεύουν και προωθούν νέες αντιλήψεις για την εκπαίδευση σε τρεις διαστάσεις: τη χρήση διδακτικών μέσων, την εφαρμογή νέων διδακτικών προσεγγίσεων και την αλλαγή αρχών και πεποιθήσεων (Fullan, 1991). Τρία βασικά χαρακτηριστικά της καινοτομίας είναι να είναι σκόπιμη, σχεδιασμένη και χρονικά/χωρικά οριοθετημένη (Γιαννακάκη, 2018).

Για να πετύχει η εισαγωγή μιας εκπαιδευτικής καινοτομίας, θα πρέπει (Amabile & Khaire, 2008):

- Να *χαρτογραφηθούν τα στάδια της δημιουργικότητας και να επισημανθούν οι διαφορετικές ανάγκες του κάθε σταδίου*. Πρέπει να γίνει διαχείριση της διαδικασίας με σαφήνεια και να δοθούν επαρκής χρόνος και πόροι για εξερεύνηση της καινοτομίας.
- Να *γίνει αποδοχή της πιθανότητας αποτυχίας και της χρησιμότητάς της*. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την αναγνώριση των ειδών αποτυχίας και τη δημιουργία κλίματος ψυχολογικής ασφάλειας ώστε να μεγιστοποιηθεί η μάθηση από την αποτυχία, όπως επίσης και με τη δημιουργία ικανοποιητικών μηχανισμών για το φιλτράρισμα των ιδεών και τον τερματισμό έργων που οδηγούν σε αδιέξοδο.
- Να *γίνει κινητοποίηση μέσω πνευματικής πρόκλησης*. Απαιτείται να προστατευτούμε από πιθανές εμπορικές πιέσεις, να προωθούμε τη δημιουργικότητα και να παροτρύνουμε τους εκπαιδευτικούς να ψάχνουν για νέες λύσεις σε παλιά προβλήματα. Επίσης πρέπει να δείχνουμε τους υψηλότερους στόχους που θέτει η εισαγωγή μιας καινοτομίας όποτε είναι δυνατόν και να δώσουμε στους εκπαιδευτικούς όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ανεξαρτησία.

Στη συνέχεια η εργασία μας διαρθρώνεται σε τρία επίπεδα: στο Θεωρητικό Πλαίσιο θα αναλύσουμε τους τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνονται οι αλλαγές στα σχολεία και τα χαρακτηριστικά του Διευθυντή που εισάγει αποτελεσματικά εκπαιδευτικές καινοτομίες. Στο *Σχέδιο Δράσης* θα περιγράψουμε ένα παράδειγμα εκπαιδευτικής καινοτομίας που έχει εισαχθεί στα σχολεία από το 2001 –την Ευέλικτη Ζώνη (ΕΖ)–, τους στόχους που τέθηκαν αρχικά, τις ενέργειες που έγιναν και τα έως τώρα αποτελέσματα. Στα *Συμπεράσματα*, θα γίνει η κριτική αποτίμηση, θα παρατεθεί η προσωπική μας φιλοσοφία σχετικά με την ηγεσία που θα προωθούσε καλύτερα τη συγκεκριμένη καινοτομία και θα γίνουν οι προτάσεις για τον τρόπο με τον οποίο πιστεύουμε ότι θα επιτευχθούν πιο αποτελεσματικά οι στόχοι του Προγράμματος.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Πώς επιτυγχάνονται οι αλλαγές στα σχολεία

Οποιαδήποτε αλλαγή, για να πετύχει πρέπει να υπάρχουν ή να δημιουργηθούν στο σχολείο οι προϋποθέσεις που θα την ευνοήσουν σε επίπεδο τόσο δομικών χαρακτηριστικών, όσο και στο επίπεδο της κουλτούρας του σχολείου. Οι δομικές αλλαγές αναφέρονται στην υλικοτεχνική υποδομή και τα μέσα που θα έχουν στη διάθεσή τους οι εκπαιδευτικοί, ενώ η αλλαγή κουλτούρας, στη στάση τους απέναντι στην καινοτομία, στο όραμα του σχολείου για το μέλλον του και στην υποστηρικτική συμπεριφορά της ηγεσίας (Tondeur, Devos, van Houtte, van Braak, & Valcke, 2009).

Για να μπορέσει μία αλλαγή να διατηρηθεί και να καθιερωθεί θα πρέπει να έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως (Thomson, 2010):

- Μια ισχυρή φιλοσοφία που ενθαρρύνει τα σχολεία να ξεφύγουν από το τυπικό μοντέλο εκπαίδευσης.
- Επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.
- Δίκτυο μεταξύ των εκπαιδευτικών και των υπευθύνων εφαρμογής της αλλαγής.
- Επικέντρωση στη διδασκαλία και τη μάθηση με ταυτόχρονες όμως αλλαγές στις σχολικές δομές και την κουλτούρα των σχολείων.

Για να ελαττώσουμε τις αντιστάσεις στην αλλαγή μπορούμε να δημιουργήσουμε μια αίσθηση επείγοντος για την αλλαγή, ν' αναπτύξουμε ένα όραμα για το πού θα μας οδηγήσει στο μέλλον, να επιβραβεύουμε τις εποικοδομητικές συμπεριφορές των συμμετεχόντων, να θέτουμε βραχυπρόθεσμους στόχους και να δημιουργήσουμε μια επαγγελματική κοινότητα μάθησης (Zimmerman, 2006). Επίσης η εμπλοκή των εκπαιδευτικών στο σχεδιασμό και τη διεξαγωγή μιας καινοτομίας και η δημιουργία κοινών στόχων και αξιών έχει φανεί ότι προκαλεί περισσότερο θετικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή (Fullan, 1991; Hargreaves, 2004).

Τα χαρακτηριστικά του Διευθυντή Σχολείου που εισάγει αποτελεσματικά εκπαιδευτικές καινοτομίες

Για να είναι ένας οργανισμός αποτελεσματικός ως προς την εισαγωγή κάποιας καινοτομίας και να αναπτυχθεί πρέπει να ενστερνιστεί τις αξίες της προσαρμοστικότητας, της δημιουργικότητας και της ευελιξίας (Hoy & Miskel, 2013).

Οι εκπαιδευτικοί αντιδρούν αρνητικά στην εισαγωγή μιας καινοτομίας όταν νιώθουν ότι καταναγκάζονται να την υιοθετήσουν χωρίς να κατανοούν το νόημα των αλλαγών που πρέπει να γίνουν και όταν αντιλαμβάνονται τις αλλαγές σαν μεταβατικές που στη συνέχεια θ' αντικατασταθούν από μια άλλη μεταρρύθμιση (Clement, 2014). Μπορούν να προσεγγίσουν μια μεταρρύθμιση με δύο τρόπους: συμβατικά, δηλαδή όπως ακριβώς σχεδιάστηκε ή να προσαρμόσουν την αλλαγή στις ανάγκες του σχολείου και στις ανησυχίες των εκπαιδευτικών. Η τελευταία προσέγγιση υπερνικά πολλά από τα προβλήματα της συμβατικής προσέγγισης, διότι εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία αλλαγής με θετικούς τρόπους που περιλαμβάνουν σχεδιασμό καθώς και υλοποίηση μεταρρυθμίσεων (Clement, 2014; Hargreaves, 2004). Η αίσθηση του καταναγκασμού και τα αρνητικά συναισθήματα μειώνονται επειδή έχουν συνεισφορά στον τρόπο με τον οποίο η μεταρρύθμιση εφαρμόζεται στο σχολείο. Οι εκπαιδευτικοί έχουν την ευκαιρία να καταλάβουν την αλλαγή και να τη σκεφτούν μέσω των επιπτώσεων που μπορεί να έχει για τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τη διδασκαλία τους. Όταν το σχολείο και το διδακτικό προσωπικό έχουν κάποιο ρόλο στη διαμόρφωση της μεταρρύθμισης για να ταιριάζει στο ιδιαίτερο πλαίσιο τους, είναι λιγότερο πιθανό να είναι μεταβατική και επομένως θα διατηρηθεί μακροπρόθεσμα. Ο επαγγελματισμός των εκπαιδευτικών είναι σεβαστός ενόσω οι δεξιότητες τους αξιολογούνται, χρησιμοποιούνται και αναπτύσσονται μέσω της συμμετοχής τους στην αλλαγή (Clement, 2014; Thomson, 2010; Zimmerman, 2006).

Ο διευθυντής που μπορεί να επιτύχει την αποτελεσματική εισαγωγή μιας καινοτομίας δείχνει να είναι αυτός που υιοθετεί το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Αυτός που επηρεάζει θετικά με το δικό του όραμα τους εκπαιδευτικούς και θέτει υψηλούς στόχους για τον εκπαιδευτικό οργανισμό, αυτός που έχει εμπνευσμένα κίνητρα και παρέχει στους

εκπαιδευτικούς προκλήσεις και δίνει νόημα στην καινοτομία ώστε να πετύχουν κοινούς στόχους, που επικεντρώνεται στα θετικά των συνεργατών του κι όχι στα αρνητικά, που διαμορφώνει ο ίδιος το όραμα του οργανισμού και τα πρότυπα εφαρμογής αλλά ταυτόχρονα παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να αμφισβητούν τις υποθέσεις και να ψάχνουν τις πιο δημιουργικές λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν (Bass, 1998; Bass & Steidlmeier, 1999). Τέλος, είναι αυτός που αντιμετωπίζει τα άτομα σαν ξεχωριστές προσωπικότητες, τα καθοδηγεί και τα βοηθάει να αναπτύξουν ευκαιρίες, έτσι ώστε κάποια στιγμή να μπορέσουν και αυτοί να γίνουν ηγέτες (Bass, 1998; Bass & Steidlmeier, 1999). Σύμφωνα με τον Bass (Bass, 1990), άριστη μετασχηματιστική ηγεσία έχουμε όταν οι ηγέτες διευρύνουν και αυξάνουν τα ενδιαφέροντα των υφισταμένων τους, τους βοηθούν να συνειδητοποιήσουν το σκοπό της αποστολής τους και τους εμπνέουν να ενεργούν προς το συμφέρον της ομάδας και του συνόλου κι όχι για το δικό τους συμφέρον.

ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ

Παράδειγμα εκπαιδευτικής καινοτομίας για την οποία επιδιώξαμε πιο αποτελεσματική υλοποίηση- Ευέλικτη Ζώνη

Από το 2001-2004 ενταγμένη στα Εβδομαδιαία Ωρολόγια Προγράμματα (ΕΩΠ) της υποχρεωτικής εκπαίδευσης, εφαρμόστηκε πιλοτικά η Ευέλικτη Ζώνη Διαθεματικών και Δημιουργικών Δραστηριοτήτων για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Αλαχιώτης, 2002), η οποία και γενικεύτηκε το 2005 (ΥΠΠΕΠΘ, 2003, 2005).

Η ΕΖ αποτελεί μια καινοτομία που βασίζεται στη διαθεματική προσέγγιση της γνώσης, την ανάπτυξη σχεδίων εργασίας, την ομαδοσυνεργατική διδασκαλία, την ενίσχυση της δημιουργικής, κριτικής σκέψης (Αλαχιώτης, 2002). Στα πλαίσια της ΕΖ αξιοποιούνται οι αρχές της βιωματικής μάθησης στην εκπαιδευτική πράξη και επιπρόσθετα, η προσφορότερη ίσως μέθοδος για τη διερεύνηση προβλημάτων που αναφύονται στα πλαίσια της ΕΖ, είναι η Έρευνα-Δράση (Δάλκος, 2002; Δεδούλη, 2002). Εισήχθησαν τα συνεχόμενα δίωρα, που θα εξασφάλιζαν στον εκπαιδευτικό το χρονικό και θεσμικό πλαίσιο για να μελετήσουν οι μαθητές του θέματα που τους ενδιαφέρουν, ακολουθώντας τρόπους που δεν είναι εύκολο να εφαρμοστούν με το συμβατικό πρόγραμμα. Η καινοτομία εφαρμόστηκε στην υποχρεωτική εκπαίδευση σχεδιάστηκε από το ΥΠΠΕΘ και το ΠΙ και εντάχθηκε στο γενικότερο σχεδιασμό αλλαγής της θεώρησης του εκπαιδευτικού συστήματος της υποχρεωτικής εκπαίδευσης, που προβάλλεται στο ΔΕΠΠΣ-ΑΠΣ (Αλαχιώτης, 2002).

Στόχοι που τέθηκαν- Ενέργειες που έγιναν έως σήμερα

Η ΕΖ εντάχθηκε στο πλαίσιο διαμόρφωσης των ΔΕΠΠΣ-ΑΠΣ. Μέσα στην ΕΖ επρόκειτο να αναπτυχθούν εκείνες οι γνώσεις και οι πληροφορίες που δεν ήταν δυνατόν να ενσωματωθούν στο σχολικό πρόγραμμα και ήταν δύσκολο να προβληθούν στο επίπεδο της τυπικής διδασκαλίας (Π.Ι., 2001) και επιπλέον αναμενόταν να λειτουργήσει σαν «φίλτρο» το οποίο θα δοκίμαζε τα πιλοτικά προγράμματα που είχε σκοπό να υλοποιήσει το ΥΠΠΕΠΘ μαζί με το ΠΙ (Αλαχιώτης, 2002). Αναμενόταν να αναβαθμιστεί ο κοινωνικός και πολιτιστικός ρόλος του σχολείου και μέσω της ενοποίησης της γνώσης διαφορετικών επιστημών ενδοκλαδικά και πολυκλαδικά να συνδεθεί με την καθημερινή ζωή. Επίσης να διαφοροποιηθεί ο ρόλος του εκπαιδευτικού, ο οποίος θα εξοικειωθεί με εναλλακτικές μεθόδους διδασκαλίας και μάθησης και από μεταδότης της γνώσης θα γίνει εμπνευστής της μαθησιακής διαδικασίας και θα αναβαθμιστεί ο ρόλος του μαθητή, ο οποίος από παθητικός δέκτης θα συμμετέχει ενεργά και θα οικοδομεί τη γνώση συνεργατικά (Κουλουμπαρίτη, 2002; Σπυροπούλου, 2004).

Υπεύθυνοι της εισαγωγής αυτής της καινοτομίας ήταν το ΥΠΠΕΠΘ και το ΠΙ. Αφού εισήγαγαν την καινοτομία, σε μια ευρύτερη ενέργεια για την αναμόρφωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και του εκπαιδευτικού υλικού για την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, κατάφεραν να εκδώσουν ένα αρκετά πλούσιο υλικό για την εφαρμογή της ΕΖ πριν προχωρήσουν στην πιλοτική της εφαρμογή. Οι άξονες γύρω από τους οποίους κινήθηκε η πιλοτική εφαρμογή το 2001-2002, ήταν: Παραγωγή εκπαιδευτικού υλικού, επιμόρφωση εκπαιδευτικών που θα συμμετείχαν στην πιλοτική εφαρμογή, υποστήριξη των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια υλοποίησης της εφαρμογής, δημιουργία εργαλείων για την αξιολόγηση,

δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων του προγράμματος (Γαλανοπούλου, 2002). Το υλικό για την ΕΖ μπορούσαν οι εκπαιδευτικοί να χρησιμοποιήσουν αυτούσιο ή να το τροποποιήσουν σύμφωνα με τις ανάγκες της τάξης τους. Δεν ενεργοποιήθηκαν ιδιαίτερα οι διευθυντές των σχολείων στην προσπάθεια εφαρμογής (Πατσάλης & Παπουτσάκη, 2010).

Ο δικός μας προσωπικός στόχος για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των προγραμμάτων ΕΖ ήταν από τη θέση της Σχολικής Συμβούλου αφενός μεν να ενισχύσουμε το ρόλο του Διευθυντή και την εμπλοκή του στη δράση και να επιμορφώσουμε και εμπνεύσουμε τους εκπαιδευτικούς το όραμα που φέρει η καινοτομία αυτή.

Το σχέδιο δράσης μας περιλάμβανε:

- Διαρκή επιμόρφωση των Διευθυντών των σχολείων και των εκπαιδευτικών με ημερίδες και ενδοσχολικές επιμορφώσεις που επαναλαμβάνονταν ετησίως ώστε να ενημερώνονται και οι νέοι εκπαιδευτικοί που τοποθετούνταν στα σχολεία της εκπαιδευτικής μας περιφέρειας. Στόχος της επιμόρφωσης η δημιουργία αίσθησης επείγοντος για την αλλαγή και η ανάπτυξη οράματος για το πού θα μας οδηγήσει στο μέλλον.
- Ορισμός βραχυπρόθεσμων στόχων με την πραγματοποίηση μικρής διάρκειας σχεδίων εργασίας (project), όπου τέθηκε ο όρος ότι η κάθε τάξη θα έπρεπε να εκπονήσει τουλάχιστον ένα σχέδιο δράσης μικρής διάρκειας (δίμηνης ή τρίμηνης), διαθεματικά και με όποιο θέμα οι μαθητές και ο/η εκπαιδευτικός της τάξης επιλέγουν.
- Εμπλοκή των εκπαιδευτικών στο σχεδιασμό σε κοινή σύσκεψη -συμμετέχοντος και του Διευθυντή της σχολικής μονάδας- στην αρχή του σχολικού έτους.
- Ανάθεση στο Διευθυντή της ευθύνης παρακολούθησης της πορείας των σχεδίων δράσης και υποστήριξης των εκπαιδευτικών ηθικής αλλά και σε επίπεδο υλικοτεχνικό.
- Παρουσίαση –σε εθελοντική βάση- των καλύτερων πρακτικών στο τέλος του σχολικού έτους σε ημερίδα. Η παρουσίαση αναμενόταν να λειτουργήσει ως επιβράβευση των εποικοδομητικών συμπεριφορών.

Αποτελέσματα εφαρμογής έως τώρα

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής αυτού του σχεδίου δράσης στην εκπαιδευτική κοινότητα μπορούν να θεαθούν ξεχωριστά για τους μαθητές και του εκπαιδευτικούς.

Όσον αφορά στους **μαθητές**, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του προγράμματος έδειξαν ότι εκφράστηκε περισσότερο η δημιουργικότητά τους και διευρύνθηκαν τα ενδιαφέροντά τους, εξοικειώθηκαν με κοινωνικά θέματα, πέτυχαν σε μεγάλο βαθμό την αυτομάθηση, εργάζονταν περισσότερο σε ομάδες, συνεργάζονταν αρμονικά και η συμμετοχή ήταν σχεδόν συνολική, όπως είχε φανεί και από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της πιλοτικής εφαρμογής που είχε κάνει το ΠΙ (2002).

Οι εκπαιδευτικοί κυρίως προωθούσαν σε μεγαλύτερο βαθμό τη διαθεματική προσέγγιση της γνώσης, καθοδηγούσαν τις δραστηριότητες και έδιναν οδηγίες και βοήθεια μόνο σε μαθητές που το είχαν ανάγκη. Επίσης συνειδητοποίησαν ότι είναι άωφο να «εξαντλούν» τις ώρες της ΕΖ για να καλύπτουν κενά σε άλλα μαθήματα. Τέλος, θεώρησαν την αλλαγή πολύ δραστική, που εμπλουτίζει το σχολικό πρόγραμμα και βοηθάει στη δημιουργία θετικού κλίματος μεταξύ εκπαιδευτικών.

Η εμπλοκή των **Διευθυντών** στο όλο εγχείρημα ήταν πολύ σημαντική κυρίως σε ότι είχε σχέση με την υλικοτεχνική υποστήριξη. Σε αρκετές περιπτώσεις όμως οι γνώσεις των Διευθυντών, οι δεξιότητές τους και οι στάσεις τους επηρέαζαν θετικά την όλη προσπάθεια.

Οι κυριότερες δυσκολίες που ανέκυψαν ήταν ανεπάρκεια χρόνου –αναφέρθηκε η αναγκαιότητα μείωσης της διδακτικής ύλης, ελλείψεις υποδομών, οικονομικά προβλήματα των σχολείων και δυσκολίες προσαρμογής των μαθητών στην αρχή της προσπάθειας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κριτική αποτίμηση

Τα αποτελέσματα λοιπόν συνηγορούσαν στο ότι η γενίκευση εφαρμογής της θα έπρεπε να γίνει μετά την αξιολόγηση και μόνο αν δημιουργούνταν οι κατάλληλες προϋποθέσεις (θέματα

χρόνου και υποδομών) και ενημερώνονταν και επιμορφώνονταν όλοι οι εκπαιδευτικοί (Π.Ι., 2002).

Επιπλέον προβλήματα αποτέλεσαν η μείωση του χρόνου διδασκαλίας ορισμένων μαθημάτων χωρίς ταυτόχρονη μείωση της διδακτέας ύλης και η δυσκολία των εκπαιδευτικών να αξιολογήσουν θετικά τη σκοπιμότητα και αποτελεσματικότητα του προγράμματος (Σπυροπούλου, Βαβουράκη, Κούτρα, Λουκά, & Μπούρας, 2007).

Ένας ακόμη από τους παράγοντες που εμπόδισαν αρκετά την αποδοχή της καινοτομίας – κυρίως τα πρώτα χρόνια- ήταν η αντίσταση στην αλλαγή που εκφράστηκε από τους εκπαιδευτικούς. Αυτή η αντίσταση στην αλλαγή δεν είναι πάντα κάτι κακό σύμφωνα με τους ερευνητές, αφού πολλές φορές οι εκπαιδευτικοί λόγω της εμπειρίας τους μπορεί να έχουν σοβαρούς λόγους να αντιστέκονται στις αλλαγές (Zimmerman, 2006).

Θεωρούμε την επίδραση της πολιτικής ηγεσίας στο πρώιμο στάδιο της πιλοτικής εφαρμογής πολύ σημαντική, αφού και υλικό παράχθηκε και επιμορφώσεις έγιναν αλλά και στήριξη των εκπαιδευτικών που εργάστηκαν σ' αυτό το στάδιο έγινε. Το αρνητικό σημείο βέβαια είναι ότι υποστηρίχθηκε σημαντικά μόνο η πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος και έκτοτε αφέθηκε στον «αυτόματο πιλότο», χωρίς ενεργοποίηση όλης της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Μερικοί τρόποι με τους οποίους μπορεί επέλθει η αλλαγή κουλτούρας που θα επιτρέψει μια εκπαιδευτική αλλαγή σύμφωνα με τον Hargreaves, όπως αναφέρει η Hinde (Hinde, 2004) είναι: η αλλαγή να μην είναι πολύ μεγάλης έκτασης ώστε να απαιτεί από τους εκπαιδευτικούς να εργαστούν σε πολλά επίπεδα, το υλικό να διατίθεται σε όλους, η ηγετική ομάδα να αφοσιώνεται στην αλλαγή –όχι μόνο στο ξεκίνημά της και να μην κρατούνται σε απόσταση οι γονείς ώστε να λειτουργούν και αυτοί υποστηρικτικά.

Στην περίπτωση της εφαρμογής της ΕΖ οι τέσσερις παραπάνω λόγοι θεωρούμε ότι διευκόλυναν την αντίσταση στην αλλαγή και το αποτέλεσμα είναι ότι δεν καταργήθηκε μεν η ΕΖ αλλά ακόμη και σήμερα δεν υλοποιείται σωστά από την πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (Πατσάλης & Παπουτσάκη, 2010).

Προτάσεις για το μέλλον (πώς η θεωρία θα χρησιμοποιηθεί για να βελτιώσει την πρακτική)

Εφόσον η εφαρμογή της συγκεκριμένης καινοτομίας της ΕΖ γενικεύτηκε το 2005 και «επιβίωσε» για 13 ολόκληρα χρόνια, είναι φανερό ότι παρ' όλες τις παραβλέψεις και τις παραλείψεις, τα θετικά της υπερίσχυσαν των αρνητικών. Κι όμως εξακολουθούν οι εκπαιδευτικοί σε μεγάλο βαθμό να δείχνουν ότι δεν έχουν κατανοήσει επακριβώς τους στόχους που είχαν αρχικά τεθεί, ούτε να έχουν υιοθετήσει το όραμα (Πατσάλης & Παπουτσάκη, 2010). Στόχοι και όραμα μπορεί να είχαν τεθεί από την ηγετική ομάδα που εισήγαγε την καινοτομία –ΥΠΠΕΘ και ΠΙ- όμως κατά τη γνώμη μας δεν αξιοποιήθηκε η καταλυτική δύναμη που μπορεί να έχει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας σε ένα εγχείρημα τέτοιου βεληνεκούς. Πολλοί εκπαιδευτικοί ακόμη και σήμερα δε γνωρίζουν για το πλούσιο υλικό που έχει εκδώσει το ΠΙ για την ΕΖ ούτε και έχουν αναγνωρίσει τη σπουδαιότητά της για το μαθητή, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούν αυτό το χρόνο της ΕΖ για να «συμπληρώσουν» την ύλη άλλων μαθημάτων και κυρίως της Γλώσσας και των Μαθηματικών.

Το κύριο μεθοδολογικό εργαλείο το οποίο αναμενόταν να αξιοποιηθεί για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που στόχευαν στην ολιστική προσέγγιση της γνώσης και στην απόκτηση δεξιοτήτων μέσα από βιωματικές και ομαδοσυνεργατικές διαδικασίες μάθησης, ήταν τα Σχέδια Εργασίας (project) (Καρατζιά-Σταυλιώτη, 2002; Ματσαγγούρας, 2002). Φαίνεται ότι στην Προσχολική Εκπαίδευση τα σχέδια εργασίας και η διαθεματικότητα άγγιζαν περισσότερο τους εκπαιδευτικούς, αφού εκεί δεν υπάρχει η πίεση να εξαντληθεί η ύλη των μαθημάτων.

Θεωρούμε ότι το προφίλ του διευθυντή που ενστερνίζεται την μετασχηματιστική ηγεσία θα μπορούσε να κάμψει τις όποιες αντιστάσεις στην συγκεκριμένη αλλαγή και τα αποτελέσματα θα ήταν σαφώς πιο θετικά. Οι εκπαιδευτικοί κάτω από τέτοιου είδους καθοδήγηση θα ενημερώνονταν πιο διεξοδικά για τους στόχους του προγράμματος και θα διέκριναν με μεγαλύτερη σαφήνεια το εκπαιδευτικό όραμα. Χρειάζονται μεγαλύτερη υποστήριξη όσο αφορά και στα μέσα που τους διατέθηκαν αλλά και στο επίπεδο της εξιδανικευμένης επιρροής που θα μπορούσαν να δεχτούν από έναν τέτοιο διευθυντή.

Πιο συγκεκριμένα, θεωρούμε ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα ήταν καλό κατά την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση να υιοθετεί το στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και να επιχειρεί να πετύχει:

- Οργάνωση ενδοσχολικών επιμορφώσεων στην αρχή κάθε σχολικού έτους, υποστήριξη των στόχων και του οράματος της καινοτομίας και μεγαλύτερη ενημέρωση των εκπαιδευτικών σχετικά με τη σκοπιμότητα της αλλαγής αλλά και επιμόρφωση στις νέες διδακτικές μεθόδους και τεχνικές (μέθοδος project).
- Παροχή του διδακτικού υλικού σε όλους τους εκπαιδευτικούς και οδηγίες για την αξιοποίησή του.
- Επίδειξη προσωπικού ενδιαφέροντος για την επαγγελματική ανάπτυξη των υφιστάμενων εκπαιδευτικών που βοηθά στην κουλτούρα της αλλαγής.
- Σχεδιασμό των ενεργειών με συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών.
- Ανάληψη από κάθε τάξη ενός Σχεδίου Εργασίας –μέσα από συνεργατικές/συμμετοχικές διαδικασίες- που θα υλοποιηθεί με συνεργασίες των εκπαιδευτικών που εργάζονται σ' αυτές και συμμετοχή του Διευθυντή, ώστε να λειτουργήσει ο ίδιος και ως πρότυπο. Η συμμετοχή του Διευθυντή θα εξασφαλίσει τη συνεχή υποστήριξη των εκπαιδευτικών.
- Ενημέρωση των γονέων σε ειδική ημερίδα που θα γίνεται στην αρχή της χρονιάς με συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών του σχολείου.
- Υλικοτεχνική υποστήριξη της κάθε τάξης –σύμφωνα με τις δυνατότητες του σχολείου.
- Ενδιάμεση αξιολόγηση των Σχεδίων Εργασίας και παρουσίαση της πορείας τους σε ημερίδα που θα διοργανώνεται πριν τις διακοπές των Χριστουγέννων.
- Ανατροφοδότηση και σχεδιασμό της μελλοντικής πορείας.
- Δημιουργία κλίματος ψυχολογικής ασφάλειας, αφοσίωση στους εκπαιδευτικούς που αισθάνονται παραμελημένοι και αδύναμοι να υιοθετήσουν πιο νέες ιδέες.
- Ανεξαρτησία στους εκπαιδευτικούς να κινηθούν με το δικό του τρόπο μέσα στα πλαίσια της Διαθεματικότητας που προβλέπεται για την ΕΖ.
- Παρουσίαση των αποτελεσμάτων –με παρουσία και των γονέων- στο τέλος του σχολικού έτους.

Με την επικείμενη κατάργηση των Σχολικών Συμβούλων που στήριζαν από το 1982 την υλοποίηση όλων των καινοτομιών που επιχειρούσαν το ΥΠΠΕΘ και το ΠΙ/ ΙΕΠ, θεωρούμε ότι πρέπει να ενεργοποιηθούν περισσότερο οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων ως προς αυτή την κατεύθυνση. Οι αντιστάσεις των εκπαιδευτικών στις αλλαγές δεν μπορούν να αποσβεστούν αν ο ηγέτης της σχολικής μονάδας δεν πιστέψει σ' αυτές και τις βλέπει σαν μεταβατικές αλλαγές ή σαν ένα επιπλέον γραφειοκρατικό πρόβλημα. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι δεν πρέπει κι ο ίδιος να έχει και να εκφράζει μια κριτική στάση απέναντι στις καινοτομίες που ενδέχεται να εισαχθούν στην εκπαίδευση αφού η αντίσταση στην αλλαγή δεν είναι πάντα κάτι κακό σύμφωνα με τους ερευνητές, διότι πολλές φορές οι εκπαιδευτικοί λόγω της εμπειρίας τους μπορεί να έχουν σοβαρούς λόγους να αντιστέκονται (Zimmerman, 2006).

Από την παρούσα ανάλυση συμπεραίνουμε ότι ενώ η πολιτική ηγεσία (ΥΠΠΕΘ και ΠΙ) ενστερνίστηκε αρκετά από τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, εν τούτοις δεν έδωσε την επιβαλλόμενη σημασία σε θέματα όπως τη μετάδοση του οράματος και την υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς, τη συνεχή ανατροφοδότησή τους, την προσωπική αφοσίωση στον καθένα ξεχωριστά, την ενεργοποίηση των διευθυντών των σχολικών μονάδων, την εμπλοκή όλης της εκπαιδευτικής κοινότητας, τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να γίνουν συνεργοί στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της δράσης. Πιστεύουμε ότι αν γινόταν προσπάθεια να δραστηριοποιηθούν οι Διευθυντές ως ηγέτες μετασχηματιστικού στυλ, τα αποτελέσματα θα ήταν πιο θετικά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Amabile, T. M., & Khair, M. (2008). *Creativity and the Role of the Leader*. Harvard Business School Publishing.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–32.

Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. In J. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership* (pp. 169–192). Westport, CT: Praeger.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181.

Clement, J. (2014). Managing mandated educational change. *School Leadership and Management*, 34(1), 39–51.

Fullan, M. (1991). *The New Meaning of Educational Change*. London: Cassel.

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.

Hargreaves, A. (2004). Inclusive and exclusive educational change: Emotional responses of teachers and implications for leadership. *School Leadership and Management*, 24(3), 287–309.

Hinde, E. R. (2004). School culture and change: An examination of the effects of school culture on the process of change. *Essays in Education*, 12(3).

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration* (9th ed.). McGraw Hill.

Smith, C. (2006). The Future of a Concept: The Case for Sustaining “Innovation” in Education. In *AARE 2006: Conference papers, abstracts and symposia* (pp. 1–11). Australian Association of Research in Education.

Thomson, P. (2010). *Whole school change: a literature review* (2nd ed.). Creativity, Culture and Education.

Tondeur, J., Devos, G., van Houtte, M., van Braak, J., & Valcke, M. (2009). Understanding structural and cultural school characteristics in relation to educational change: The case of ICT integration. *Educational Studies*, 35(2), 223–235.

Zimmerman, J. (2006). Why Some Teachers Resist Change and What Principals Can Do About It. *NASSP Bulletin*, 90(3), 238–249.

Αλαχιώτης, Σ. Ν. (2002). Η Ευέλικτη Ζώνη του σχολείου. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 6, 5–14.

Γαλανοπούλου, Α. Δ. (2002). Η Εφαρμογή της Ευέλικτης Ζώνης κατά το σχολικό έτος 2001-2002. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 6, 271–285.

Γιαννακάκη, Μ. Σ. (2018). *Ανάπτυξη και διαχείριση αλλαγών/ καινοτομιών σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς*. Σημειώσεις για το μάθημα, ΠΜΣ Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, Βόλος.

Δάλκος, Γ. (2002). Η Ευέλικτη Ζώνη ως πεδίο εφαρμογής της Έρευνας-Δράσης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 6, 120–134.

Δεδούλη, Μ. (2002). Βιωματική μάθηση- Δυνατότητες αξιοποίησής της στην Ευέλικτη Ζώνη. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 6, 145–159.

Καραζιά-Σταυλιώτη, Ε. (2002). Η Διαθεματικότητα στα Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών: Παραδείγματα από την ευρωπαϊκή εμπειρία και πρακτική. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 7, 52–64.

Κουλουμπαρίτη, Α. Χ. (2002). Η Ευέλικτη Ζώνη αλλάζει το σχολείο: Μια μελέτη περίπτωσης μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες και αμοιβαίες δεσμεύσεις. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 6, 57–79.

Λαζαρίδου, Α. (2018). Ηγεσία. Σημειώσεις για το μάθημα *Ηγεσία και Σχολική Αποτελεσματικότητα*, ΠΜΣ Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, Βόλος.

Ματσαγγούρας, Η. Γ. (2002). Ευέλικτη Ζώνη Διαθεματικών Προσεγγίσεων: Μια εκπαιδευτική καινοτομία που αλλάζει το σχολείο. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 6, 15–30.

Π.Ι. (2001). *Οδηγός για την εφαρμογή της Ευέλικτης Ζώνης*. Αθήνα: ΥΠΠΕΠΘ & Π.Ι.

Π.Ι. (2002). *Αξιολόγηση του Καινοτόμου Πιλοτικού Προγράμματος της Ευέλικτης Ζώνης στα σχολεία της υποχρεωτικής εκπαίδευσης*. Αθήνα. Retrieved from http://www.pi-schools.gr/download/programs/EuZin/ey_zein_assessment.pdf

Πατσάλης, Χ., & Παπουτσάκη, Κ. (2010). Ευέλικτη Ζώνη, θεωρία και πράξη. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 17, 144–154.

Προβατά, Α., & Τουργέλη-Προβατά, Μ. (2010). Θεωρίες Διοίκησης και Στυλ Σχολικής

Διοίκησης. In Δ. Καρακατσάνη, Α. Προβατά, & Ε. Παπαλόη (Eds.), *Σχολική διοίκηση μέσω έργων* (2nd ed., pp. 124–138). ΔΙΟΝΙΚΟΣ.

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.

ΥΠΠΕΠΘ. Διαθεματικό Εννιαίο Πλαίσιο Προγραμμάτων Σπουδών (Δ.Ε.Π.Π.Σ.) και Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών (Α.Π.Σ.) Δημοτικού- Γυμνασίου: α) Γενικό Μέρος β) Δ.Ε.Π.Π.Σ. και Α.Π.Σ. Ελληνικής Γλώσσας, Νεοελληνικής Λογοτεχνίας, Αρχαίας Ελληνικής Γλώσσας και Γραμματείας, (2003). Αθήνα.

ΥΠΠΕΠΘ. Αριθμ.Φ.12.1/545/85812/Γ1/ΦΕΚ1280/τ.Β'/13-09-2005/Γενίκευση Εφαρμογής του Προγράμματος της Ευέλικτης Ζώνης στο Δημοτικό Σχολείο (2005).