

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Ο ρόλος της προϊσταμένης του  
νηπιαγωγείου στην εισαγωγή και  
διαχείριση καινοτόμων δράσεων και  
αλλαγών στην εκπαιδευτική μονάδα»

Επιβλέπων καθηγητής: Γιαννάς Πρόδρομος

ΕΚΠΟΝΗΤΕΣ:

Κρίκου Δέσποινα – Τσώλης Εμμανουήλ

ΑΘΗΝΑ  
2022

## Πρόλογος

Και κάπου εδώ το ταξίδι ολοκληρώνεται. Η διαδρομή δεν ήταν εύκολη, ήταν όμως πολύ ενδιαφέρουσα. Απαιτήθηκαν πολλές ώρες μελέτης, έρευνας διπλωματικών εργασιών, διδακτορικών διατριβών, άρθρων στο διαδίκτυο, αναλύσεις άρθρων, συζητήσεις. Ώρες οι οποίες αποδείχτηκαν εξαιρετικά χρήσιμες για την έρευνα του συγκεκριμένου θέματος που αναλύσαμε, αλλά χρησιμότερες γιατί μας έδειξαν πώς κατακτάται η γνώση. Νομίζουμε ότι μία άλλη εξίσου ενδιαφέρουσα διάσταση του ταξιδιού ήταν οι σχέσεις που αναπτύξαμε. Οι απόμακρες διαδικτυακές φωνές μετατράπηκαν σε οικεία ακούσματα όταν πρωτοσυναντηθήκαμε ζωντανά με τους συναδέλφους. Και οι καθηγητές μία αποκάλυψη. Τα γνωστά μας πια, μετά από πολλούς μήνες, πρόσωπα της οθόνης εμφανίστηκαν μπροστά μας ως Δάσκαλοι ευγενικοί, χαμογελαστοί, με πολύ χιούμορ και μεγάλη διάθεση να μας μυήσουν στα μυστικά των επιστημών τους.

Ήταν τιμή μας που γνωρίσαμε όλους τους καθηγητές του ΠΜΣ «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων», αλλά επειδή ως άνθρωποι έχουμε αδυναμίες, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε ιδιαίτερα τον άνθρωπο που μας έκανε να αγαπήσουμε όλο το ταξίδι. Ένα μεγάλο ευχαριστώ λοιπόν στον κ. Γιαννά Πρόδρομο, τον Δάσκαλο και καθοδηγητή μας που μας ενέπνευσε και μας έδειξε τον δρόμο τις στιγμές που νιώθαμε πελαγωμένοι.

Κλείνοντας, επιθυμούμε να ευχαριστήσουμε τα αγαπημένα μας πρόσωπα που μας συμπαράσταθηκαν συναισθηματικά, αλλά και ουσιαστικά με τις ιδέες και τις γνώσεις τους.

12/07/2022

Συγγραφείς: Κρίκου Δέσποινα – Τσώλης Εμμανουήλ

Περιεχόμενα	
Περίληψη.....	4
Abstract .....	8
<b>Α΄ ΜΕΡΟΣ : ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....</b>	<b>10</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....</b>	<b>11</b>
1.1. Εισαγωγή.....	11
1.2. Ορισμός προσχολικής αγωγής.....	12
1.3. Χαρακτηριστικά παιδιών προσχολικής ηλικίας.....	13
1.4. Ορισμός νηπιαγωγείου .....	15
1.5. Το νηπιαγωγείο ως σχολικός θεσμός .....	16
1.6. Το νηπιαγωγείο στην Ελλάδα κατά το 19ο αιώνα .....	17
1.7. Το νηπιαγωγείο στην Ελλάδα κατά τον 20ο και 21ο αιώνα - Σκοποί που υπηρετούσε το νηπιαγωγείο - Αναλυτικά Προγράμματα.....	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....</b>	<b>25</b>
2.1. Εισαγωγή.....	25
2.2. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «καινοτομία».....	25
2.3. Η καινοτομία στην εκπαίδευση.....	26
2.4. Τα είδη της καινοτομίας στην εκπαίδευση .....	28
2.5. Τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας στην εκπαίδευση.....	30
2.6. Η διαχείριση και τα θεωρητικά μοντέλα εισαγωγής και υλοποίησης μίας καινοτομίας στην εκπαίδευση .....	31
2.7. Διαχείριση αλλαγής : Το μοντέλο Kotter .....	34
2.8. Προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής στην εκπαίδευση.....	36
2.9. Ανασταλτικοί παράγοντες εισαγωγής καινοτομίας στην εκπαίδευση .....	38
2.10. Καινοτόμα Προγράμματα στην ελληνική εκπαίδευση.....	40
<b>ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟ .....</b>	<b>48</b>
3.1. Η προϊσταμένη νηπιαγωγείου και ο διοικητικός της ρόλος.....	48
3.2. Το νομοθετικό πλαίσιο για το διοικητικό ρόλο της προϊσταμένης νηπιαγωγείου	50
3.3. Ο ρόλος της προϊσταμένης του νηπιαγωγείου στην εφαρμογή της σχολικής καινοτομίας .....	52
3.4. Χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής προϊσταμένης νηπιαγωγείου .....	53
3.5. Στυλ ηγεσίας Προϊσταμένης.....	56
3.6. Μετασχηματιστική ηγεσία και σχολική καινοτομία .....	60
3.7. Σχολικό κλίμα και κουλτούρα καινοτομίας .....	61
3.8. Παρακίνηση - Ενεργοποίηση των εκπαιδευτικών.....	63
3.9. Ο ρόλος των εκπαιδευτικών απέναντι στην καινοτομία .....	65

<b>Β΄ ΜΕΡΟΣ : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ</b> .....	67
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	67
4.1. Εισαγωγή .....	68
4.2. Σκοπός και στόχοι έρευνας .....	68
4.3. Ερευνητικά ερωτήματα .....	69
4.4. Μέθοδος έρευνας .....	70
4.5. Ερευνητικό εργαλείο .....	72
4.6. Το δείγμα της έρευνας –Διαδικασίες επιλογής του .....	74
4.7. Εγκυρότητα έρευνας.....	77
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup></b> .....	79
<b>ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΩΝ</b> .....	79
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	131
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι (Ερωτήσεις συνεντεύξεων)</b> .....	143
Α΄ ΜΕΡΟΣ : Δημογραφικά στοιχεία.....	143
Β΄ ΜΕΡΟΣ (Ερωτήσεις συνεντεύξεων ανά θεματική ενότητα).....	144

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Κρίκου Δέσποινα του Χρήστου, με αριθμό μητρώου dem 2025, φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, του Τμήματος Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Η Δηλούσα



## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Τσώλης Εμμανουήλ του Αντωνίου, με αριθμό μητρώου dem 2045, φοιτητής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, του Τμήματος Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Ο Δηλών



Μέλη Επιτροπής Εξέτασης

Γιαννάς Πρόδρομος

Β μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

Πιερράκος Γεώργιος

Γ μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

Σπυριδάκος Αθανάσιος

## Περίληψη

### **Ο ρόλος της προϊσταμένης του νηπιαγωγείου στην εισαγωγή και διαχείριση καινοτόμων δράσεων και αλλαγών στην εκπαιδευτική μονάδα**

Οι προκλήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα απαιτούν ένα σχολείο ανοιχτό, ευέλικτο, συνεχώς εξελισσόμενο, καινοτόμο, το οποίο προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα που ορίζει η ψηφιακή εποχή και ψηφιακή κοινωνία. Καθοριστικό ρόλο στην υποστήριξη και προώθηση της σχολικής καινοτομίας διαδραματίζει ο διευθυντής/προϊστάμενος/ηγέτης. Αυτός θα καθορίσει την πορεία, την ποιότητα και τον βαθμό καινοτομίας και σε συνεργασία με τους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς θα επιχειρήσουν να εφαρμόσουν τις αλλαγές στη σχολική μονάδα. Ωστόσο, η επιτυχία του όλου εγχειρήματος θα κριθεί από την αποτελεσματικότητα, τις ηγετικές ικανότητες, τις προσωπικές δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διευθυντή/προϊστάμενου/ηγέτη.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων τεσσάρων προϊσταμένων νηπιαγωγείων σχετικά με την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών ή διοικητικών προγραμμάτων στις σχολικές τους μονάδες. Μέσα από τις απόψεις τους θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε την υφιστάμενη κατάσταση σχετικά με τον βαθμό και την έκταση εφαρμογής καινοτόμων εκπαιδευτικών ή διοικητικών πρακτικών στα ελληνικά νηπιαγωγεία. Η έρευνα διεξήχθη στο νομό Αττικής και ακολούθησε την ποιοτική προσέγγιση συλλογής δεδομένων, μέσω των συνεντεύξεων των τεσσάρων προϊσταμένων νηπιαγωγείων.

**Λέξεις-Κλειδιά:** προσχολική εκπαίδευση, σχολική καινοτομία, προϊσταμένη νηπιαγωγείου, ηγεσία, διευθυντής-ηγέτης



## **Abstract**

### **The role of the kindergarten principal in introducing and managing innovative activities and changes to the educational unit**

21st century challenges require a school environment that is open, flexible, continuously evolving, and innovative; a school that is able to adapt under the new given circumstances, as these are shaped in the digital era and digital society. In this kind of school, the figure who plays a definitive role in the advocacy and promotion of school innovation is the school principal/headteacher/leader. This person is the one to define the course, quality, and level of innovation and, in collaboration with the subordinate teachers, will attempt to implement changes within the school unit. However, the success of this whole project will be assessed on the basis of the efficacy, leadership skills, personal skills, and personality traits of the principal/headteacher/leader.

The purpose of this thesis is to investigate the perspectives of four kindergarten principals regarding the implementation of innovative educational or administrative programs within the school units. Through their viewpoints, we shall attempt to analyze the current situation in terms of the degree and extent of the implementation of innovative educational or administrative programs in Greek kindergartens.

The research questions raised fall within three subject areas:

- Views on the concept of innovation, types and features of innovative actions which are implemented in kindergartens, concerning teaching and administration.
- Facilitating and impeding factors regarding the introduction and implementation of innovative practices in Greek kindergartens.
- Leaders' traits and skills that pertain to the management of innovative actions.

The research was conducted in the prefecture of Attika and the qualitative approach consisted of interviews with four kindergarten principals during the period of February-March 2022. The sample was selected by the researchers through the process of purposive sampling, so that the requirement of the collection of ample data would be met.

It can be deduced from the results of the first research question that the principals of kindergarten consider school innovation as a novelty that serves the learning and educational goals of kindergarten and that principals are involved in varying degrees through the implementation of innovative programs. Despite the great interest in participating in such programs, these people follow a different implementation approach, while there is a pervasive exhaustion/burn-out that discourages them from any further involvement in new actions. As for the second research question, though they are faced with numerous adversities (e.g. lack of staff, underfunding), when innovative actions are implemented they are proven to be effective, creative and innovative. Finally, concerning the third research question, there seems to be some confusion regarding the terms “leader-leadership”. Nevertheless, all four principals of the kindergarten operate as leaders. In fact, they mostly adopt the moral, participatory, transformative type of leadership.

**Keywords: Pre-school education; school innovation; principal of kindergarten; leadership; headteacher - leader**

## **Α΄ ΜΕΡΟΣ : ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

## 1.1. Εισαγωγή

Ο ρόλος της προσχολικής εκπαίδευσης είναι ευρύτερα αναγνωρισμένος, σε διεθνές επιστημονικό επίπεδο (Lancet, 2007, 2011 και 2016). Ερευνητικές βιολογικές μελέτες καθώς και εφαρμοσμένες αναλύσεις στο πεδίο της προσχολικής αγωγής υποδεικνύουν (Νικολαΐδης, 2017; Heckman & Masterov, 2004, Melhush & Petrogiannis, 2006; McClelland et al., 2006; OECD, 2019):

- Σημαντικά αναπτυξιακά οφέλη. Συμβάλλει καθοριστικά στην σωματική, νοητική, ψυχοσυναισθηματική, γλωσσική, γνωστική, νευροβιολογική και κοινωνική ανάπτυξη/ωρίμανση των παιδιών, κυρίως μέσω του παιχνιδιού, διαφόρων παιδαγωγικών δραστηριοτήτων, της μουσικής και των ποιοτικών συναναστροφών με συνομήλικους και τους παιδαγωγούς.
- Θετικές επιδράσεις στη μετέπειτα σχολική διαδρομή των παιδιών. Η προσχολική αγωγή όχι μόνο προάγει τις γνωστικές, κινητικές (αδρή και λεπτή κινητικότητα), λεκτικές αντιληπτικές και εκφραστικές, συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες, αλλά επιπλέον διαμορφώνει μία θετική στάση του παιδιού απέναντι στην εκπαιδευτική διαδικασία γενικότερα και στις μετέπειτα βαθμίδες εκπαίδευσης, εξασφαλίζει τη σχολική ετοιμότητα και επιτυχημένη μετάβαση στο δημοτικό, ενώ περιορίζει σημαντικά την αντιμετώπιση μαθησιακών προβλημάτων ή την εκδήλωση αντικοινωνικής συμπεριφοράς.
- Μακροπρόθεσμα κοινωνικά και οικονομικά οφέλη. Η προσχολική αγωγή συνιστά μία ιδιαίτερα ανταποδοτική επένδυση για τα ίδια τα παιδιά, τις οικογένειες, την κοινωνία και το κράτος αφού φαίνεται να συνδέεται με ευεργετικές επιπτώσεις στην κοινωνικοποίηση, κοινωνική ισότητα, προσωπική ανάπτυξη και την μακροπρόθεσμη εκπαιδευτική, οικονομική και επαγγελματική επιτυχία τους.

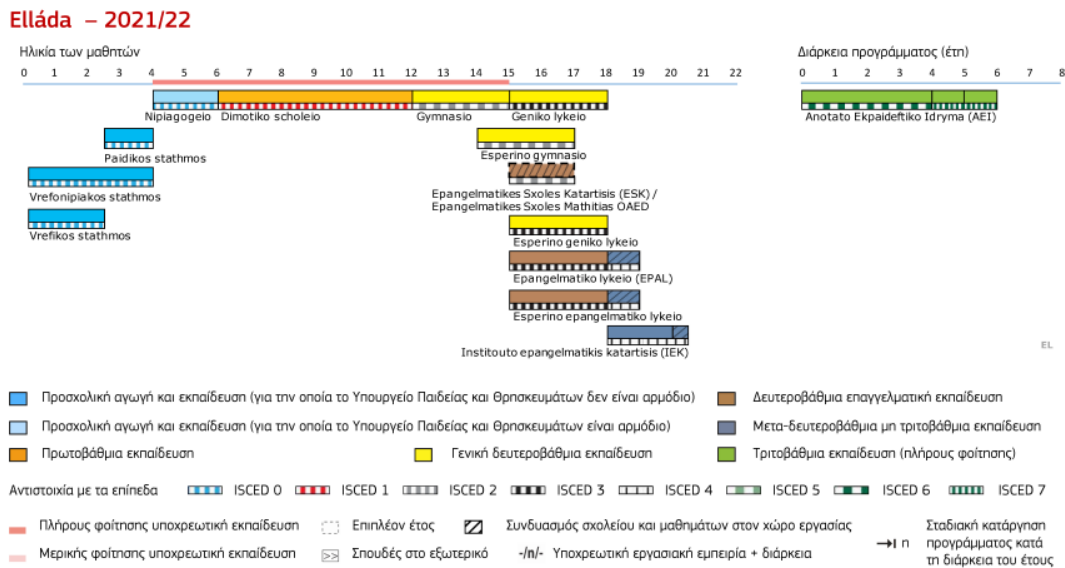
## 1.2. Ορισμός προσχολικής αγωγής

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία ο όρος «Προσχολική αγωγή» αναφέρεται στη γνωσιακή και κοινωνική εκπαίδευση που δίνεται στον άνθρωπο, από το οικογενειακό αλλά και το εξωοικογενειακό περιβάλλον, πριν την υποχρεωτική εκπαίδευση. Στην Ελλάδα βάσει του νόμου Γαβρόγλου Ν.4521-18, η υποχρεωτική εκπαίδευση ξεκινά νωρίς με τη διετή φοίτηση των νηπίων ηλικίας 4-6 στο νηπιαγωγείο (Εικόνα 1). Συνεπώς, στη χώρα μας η προσχολική αγωγή και εκπαίδευση προσφέρεται: 1) σε βρεφικούς, βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς που υπάγονται στην εποπτεία των δήμων ή νομικών προσώπων τους, 2) σε βρεφικούς, βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς που υπάγονται στην εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, και 3) σε ιδιωτικούς βρεφικούς, βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς καθώς και σε δομές απασχόλησης παιδιών προσχολικής ηλικίας για λίγες ώρες που επίσης υπάγονται στην εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων (Υπουργική Απόφαση Δ22/οικ. 11828/293/2017). Οι βρεφικοί και βρεφονηπιακοί σταθμοί φιλοξενούν βρέφη από 2 μηνών έως 4 ετών, ενώ στους παιδικούς σταθμούς εγγράφονται παιδιά ηλικίας από 2,5 ετών έως την έναρξη της υποχρεωτικής εκπαίδευσης στα 4 έτη οπότε και πραγματοποιείται η εγγραφή στο νηπιαγωγείο.

Σύμφωνα με τον «Πρότυπο Κανονισμό Λειτουργίας Δημοτικών Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών» (Κοινή Υπουργική Απόφαση 41087/29-11-2017) στους κύριους στόχους των δομών παροχής προσχολικής φροντίδας και εκπαίδευσης περιλαμβάνονται:

- Η παροχή ενιαίας ποιοτικής προσχολικής αγωγής, βασιζόμενη σε σύγχρονες πρακτικές και επιστημονικά δεδομένα
- Η ολόπλευρη ανάπτυξη καθώς και η γνωστική, κινητική, λεκτικές αντιληπτική και εκφραστική, συναισθηματική, σωματική και κοινωνική καλλιέργεια των παιδιών
- Η ισότιμη ανάπτυξη των παιδιών ανεξάρτητα από το πολιτιστικό, οικονομικό και μορφωτικό επίπεδο του οικογενειακού περιβάλλοντος
- Η δημιουργία μίας «φυσικής γέφυρας» μεταξύ των παιδιών και του οικογενειακού περιβάλλοντος

- Παροχή φροντίδας, ποιοτικής διατροφής και τακτικής ιατρικής παρακολούθησης και εξασφάλιση υγιεινής και ασφαλούς παραμονής
- Παροχή συμβουλευτικής παιδαγωγικής ενημέρωσης και ψυχολογικής υποστήριξης στις οικογένειες



**Εικόνα 1:** Σχηματική απεικόνιση της δομής του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος ("Ellada - Eurydice - European Commission", 2022)

### 1.3. Χαρακτηριστικά παιδιών προσχολικής ηλικίας

Μία από τις δημοφιλέστερες θεωρίες γνωστικής ανάπτυξης είναι αυτή του κορυφαίου Ελβετού ψυχολόγου-φιλόσοφου Jean Piaget, ο οποίος διέκρινε τις παρακάτω περιόδους ανάπτυξης της σκέψης (Piaget, 1950; Beilin, 1992):

α) Το αισθησιοκινητικό στάδιο ή στάδιο της αναπαραστατικής ευφυίας (βρεφική ηλικία, από τη γέννηση έως 2 ετών)

Η συγκεκριμένη αναπτυξιακή περίοδος διακρίνεται σε έξι υποστάδια:

1. Απλά αντανακλαστικά (γέννηση-1<sup>ος</sup> μήνας)
2. Πρωτογενείς κυκλικές αντιδράσεις (1<sup>ος</sup> -4<sup>ος</sup> μήνας)
3. Δευτερογενείς κυκλικές αντιδράσεις (4<sup>ος</sup> -8<sup>ος</sup> μήνας)
4. Συντονισμός δευτερογενών κυκλικών αντιδράσεων (8<sup>ος</sup> -12<sup>ος</sup> μήνας)

5. Τριτογενείς κυκλικές αντιδράσεις (12<sup>ος</sup> – 18<sup>ος</sup> μήνας)

6. Νοητικοί συνδυασμοί αισθησιοκινητικών σχημάτων για την επινόηση νέων μέσων: Εμφάνιση της συμβολικής σκέψης (18<sup>ος</sup> -24<sup>ος</sup> μήνας)

Στην περίοδο αυτή, σημαντικό ρόλο παίζουν τα έμφυτα αντανακλαστικά (π.χ. θηλασμός, κατάποση, κραυγές), που αποτελούν τη βάση για την επιβίωση και την ανάπτυξη εκούσιων δραστηριοτήτων (π.χ. η κίνηση) και οι αισθήσεις, μέσω των οποίων τα βρέφη αντιλαμβάνονται το εξωτερικό τους περιβάλλον). Συνεπώς, στο αισθησιοκινητικό στάδιο συγκροτούνται τα πρώτα αισθησιοκινητικά σχήματα, τα οποία μετέπειτα μεταβάλλονται ή και συνδυάζονται οδηγώντας σε ολοένα και πιο πολύπλοκες δομές. Επιπρόσθετα, το παιδί είναι σε θέση να διαφοροποιεί τον εαυτό του από τα αντικείμενα και τους άλλους που το περιστοιχίζουν. Ενώ ακόμα κατανοεί την έννοια της μονιμότητας του αντικειμένου (object permanence), δηλαδή τη διανοητική ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι τα αντικείμενα ή οι άνθρωποι εξακολουθούν να υπάρχουν ακόμα κι όταν χάνονται από το οπτικό του πεδίο. Τέλος, οι όποιες ενέργειες των παιδιών (κυρίως στο διάστημα 12-24 μηνών) διακρίνονται από σκοπιμότητα και σχετικότητα, δηλαδή οι πράξεις τους έχουν συνειδητοποιημένη πρόθεση (π.χ. κάνουν διάφορες χειρονομίες προκειμένου να τραβήξουν την προσοχή κάποιου γύρω τους).

β) Το στάδιο της προ-λογικής σκέψης (νηπιακή ηλικία, 2 έως 7 ετών). Διακρίνεται σε 2 υπο-στάδια: 1) το στάδιο της συμβολικής λειτουργίας (3<sup>ο</sup> -4<sup>ο</sup> έτος), που χαρακτηρίζεται από αναλογική σκέψη και β) το στάδιο διαισθητικής σκέψης (4<sup>ο</sup> -7<sup>ο</sup> έτος), όπου επικρατεί πλέον η συγκριτική σκέψη. Η περίοδος της προ-λογικής σκέψης χαρακτηρίζεται κυρίως από την κατάκτηση της γλώσσας, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται τόσο η εξωτερική επικοινωνία αλλά και η εσωτερική (εσωτερικευμένη αναπαράσταση του εξωτερικού κόσμου με συμβολισμούς, εικόνες και λέξεις). Ωστόσο, η σκέψη και η επικοινωνία του παιδιού εξακολουθεί να είναι εγωκεντρική, αφού αντιλαμβάνεται το εξωτερικό του περιβάλλον μόνο μέσω της δικής του οπτικής και χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες ή συναισθήματα άλλων. Επιπλέον το παιδί αναπτύσσει την ικανότητα να κατηγοριοποιεί αντικείμενα βάσει ενός χαρακτηριστικού (π.χ. χρώμα, σχήμα). Σε αυτή τη φάση αποδεικνύεται αδιαμφισβήτητα μεγάλη η παιδαγωγική αξία του συμβολικού ή φανταστικού παιχνιδιού (παιχνίδι μίμησης, υπόδυσης ρόλων, θεατρικό) μέσω του οποίου εκφράζει τα συναισθήματά του, βρίσκει

διέξοδο σε διάφορες εντάσεις ή άγχος που μπορεί να βιώνει και επίσης αναπτύσσει τη φαντασία του.

γ) Το στάδιο της συγκεκριμένης λογικής σκέψης (7 έως 12 ετών). Τα παιδιά αρχίζουν να αναπτύσσουν τη λογική σκέψη, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, σειροθέτησης και κατάταξης αντικειμένων με βάση διάφορα κριτήρια (π.χ. μέγεθος, βάρος, σχήμα). Επιπλέον, καταργείται η εγωκεντρική επικοινωνία, λαμβάνοντας πλέον υπόψη και τους άλλους.

δ) Το στάδιο της τυπικής λογικής σκέψης (12 ετών και πάνω). Την περίοδο αυτή επιτυγχάνεται η κατάκτηση της λογικής καθώς και την αφηρημένης σκέψης, ενώ ακόμα αναπτύσσεται η ικανότητα κατανόησης, ερμηνείας και διεξαγωγής συμπερασμάτων. Επιπλέον, στην εφηβεία τα παιδιά κατανοούν κοινωνικούς κανόνες, ιδεολογίες και έννοιες όπως η πειθαρχία, το σωστό, το λάθος και την ηθική. Τέλος, οι έφηβοι ασχολούνται με υποθετικά ερωτήματα, διλήμματα, διάφορα ιδεολογικά προβλήματα και ζητήματα που σχετίζονται με το μέλλον.

#### **1.4. Ορισμός νηπιαγωγείου**

Το νηπιαγωγείο αποτελεί την πρώτη βαθμίδα υποχρεωτικής εκπαίδευσης που προσφέρει αγωγή στα νήπια ηλικίας τεσσάρων έως έξι ετών. Πρόκειται ουσιαστικά για την πρώτη οργανωμένη εκπαιδευτική δομή όπου οι μαθητές φοιτούν συστηματικά, παρέχοντας μέσω του δημιουργικού παιχνιδιού ένα σταθερό περιβάλλον μάθησης, ανάπτυξης και προσωπικής εξέλιξης, ενώ παράλληλα αδιαμφισβήτητη είναι η συμβολή του στην πρόληψη μαθησιακών δυσκολιών. Σύμφωνα με το με το άρθρο 33 του Νόμου 4521/2018 η φοίτηση στα νηπιαγωγεία είναι υποχρεωτική και αφορά όλα τα νήπια που την 31η Δεκεμβρίου του έτους εγγραφής συμπληρώνουν την ηλικία των 4 ετών (προνήπια). Τα νηπιαγωγεία μπορεί να είναι δημόσια ή ιδιωτικά και η λειτουργία τους υπάγεται στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Υγείας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Ενώ, το εκπαιδευτικό προσωπικό που στελεχώνει τα νηπιαγωγεία ανήκει στον κλάδο των νηπιαγωγών ΑΤ κατηγορίας. Τα νηπιαγωγεία χαρακτηρίζονται ως μονοθέσια όταν σε αυτά φοιτούν 7-30 νήπια και διθέσια εκείνα με 31-60 μαθητές (άρθρο 3 Ν. 1566/1985).



## 1.5. Το νηπιαγωγείο ως σχολικός θεσμός

Η φυσιογνωμία του νηπιαγωγείου ως σχολικός θεσμός περιγράφεται εκτενώς στο νέο πρόγραμμα σπουδών για την προσχολική εκπαίδευση, που δημοσιεύτηκε πρόσφατα στην Εφημερίδα της κυβέρνησης (Υπουργική Απόφαση Αριθμ. 160476/Δ1/2021. ΦΕΚ 5961/Β/17-12-2021) και από το σχολικό έτος 2023-2024 θα ισχύσει καθολικά σε όλα τα νηπιαγωγεία της χώρας. Κύρια χαρακτηριστικά του νέου σύγχρονου προγράμματος σπουδών είναι τα κάτωθι:

- Εκπονήθηκε βασιζόμενο σε σύγχρονες θεωρίες και αντιλήψεις για την ανάπτυξη και τη μάθηση παιδιών προσχολικής ηλικίας
- Υιοθετεί και υλοποιεί διεθνείς και παιδαγωγικές θεωρίες καθώς επίσης και τις σύγχρονες τάσεις για την προσχολική εκπαίδευση
- Είναι απόλυτα προσαρμοσμένο στη σύγχρονη κοινωνική και εκπαιδευτική πραγματικότητα στα πλαίσια της ευρωπαϊκής πορείας της Ελλάδας
- Ενσωματώνει πλήρως τους στόχους για την προσχολική εκπαίδευση σε εθνικό επίπεδο
- Λειτουργεί ως συνεχιστής των παλαιότερων προγραμμάτων σπουδών του νηπιαγωγείου, αξιοποιώντας πλήρως και παράλληλα αναβαθμίζοντας πολλά στοιχεία τους
- Βασιζόμενο στη μέθοδο του «ανάστροφου σχεδιασμού» υιοθετεί ένα εκπαιδευτικό μοντέλο όπου στη βάση βρίσκονται τα επιθυμητά εκπαιδευτικά αποτελέσματα που πρόκειται να αναπτυχθούν στους μαθητές ως απόρροια των διδακτικών διαδικασιών
- Αναθεωρείται, επικαιροποιείται και προσαρμόζεται ανά περιόδους βάσει των εξελίξεων σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο, αξιοποιώντας τα σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία στα πλαίσια της πολυτροπικής διδασκαλίας και μάθησης
- Με την πολύτιμη συμβολή των εκπαιδευτικών, στοχεύει στη μεγιστοποίηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων για κάθε παιδί, ανεξαρτήτως των δυνατοτήτων και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του, προάγοντας όχι μόνο την ατομική πρόοδο αλλά και την κοινωνική

Βασικές αρχές του νέου προγράμματος σπουδών είναι οι ακόλουθες:

- Στο νηπιαγωγείο, στα πλαίσια της προσχολικής αγωγής, επιτελείται η σωματική, κοινωνική, συναισθηματική και γνωστική ανάπτυξη των παιδιών, βασική προϋπόθεση όχι μόνο για μία επιτυχημένη μαθησιακή πορεία αλλά και για την επαγγελματική και κοινωνική καταξίωση του ατόμου.
- Η διαμόρφωση τέτοιων εκπαιδευτικών συνθηκών, ώστε μέσω της εξατομικευμένης προσέγγισης για κάθε παιδί με τα μοναδικά χαρακτηριστικά, δεξιότητες και μαθησιακές του ικανότητες, να επιτευχθεί αφενός η μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων του και αφετέρου των μαθησιακών αποτελεσμάτων
- Ισότιμη πρόσβαση όλων των παιδιών στη μάθηση, χωρίς στερεότυπα και άλλα κοινωνικά εμπόδια, στο πλαίσιο της «Ενταξιακής Εκπαίδευσης»
- Ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη κοινωνικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, στο πλαίσιο της «Κοινωνικής Μάθησης»
- Το πολιτισμικό υπόβαθρο συμβάλλει σημαντικά την ανάπτυξη και μάθηση των νηπίων
- Η ολόπλευρη σωματική, κοινωνική, συναισθηματική και γνωστική ανάπτυξη των νηπίων σε συνάρτηση με τη σύγχρονη ζωή, την τοπική κοινότητα και την ευρύτερη κοινωνία
- Για την καλλιέργεια μεταγνωστικών δεξιοτήτων στο νηπιαγωγείο αξιοποιείται η φυσική περιέργεια των παιδιών και το παιχνίδι
- Συνεργασία με εθνικούς και διεθνείς εκπαιδευτικούς φορείς
- Οι νηπιαγωγοί στα πλαίσια της συνεργατικής διδασκαλίας και μάθησης ενθαρρύνουν την επικοινωνία, την έκφραση ιδεών και την αλληλεπίδραση των παιδιών με άλλους, προάγοντας την εκπαιδευτική διαδικασία και τους στόχους του προγράμματος σπουδών
- Οι εκπαιδευτικοί θεωρούνται πολύτιμοι αρωγοί για την εκπλήρωση του μεγάλου εκπαιδευτικού οράματος με αποδέκτες τη σχολική και την ευρύτερη κοινότητα

## **1.6. Το νηπιαγωγείο στην Ελλάδα κατά το 19ο αιώνα**

Παρότι τα ιστορικά στοιχεία σχετικά με τις απαρχές της λειτουργίας του θεσμού νηπιαγωγείου στην Ελλάδα είναι εξαιρετικά περιορισμένα, ωστόσο από τις λιγοστές μονογραφίες, εκπαιδευτικά βιβλία, εκδόσεις συλλόγων και δημοσιεύματα της εποχής προκύπτει ιδιαίτερα χρήσιμο πληροφοριακό υλικό. Οι πρώτες αναφορές για ελληνικό νηπιαγωγείο εντοπίζονται στη Σύρο (το 1830) όπου ιδρύεται το Φιλελληνικόν Παιδαγωγείον ή Φιλελληνικόν εκπαιδευτικό κατάστημα, στο Άργος (1834) όπου οι Elias και Martha Riggs ιδρύουν αλληλοδιδασκτικό σχολείο θηλέων με νηπιαγωγείο, στην Αθήνα (1831) όπου το ζεύγος John-Henry και Francis Hill ιδρύει στην Ακρόπολη σχολείο αρχικά μόνο για κορίτσια που διαθέτει και τμήμα για μικρά παιδιά από 3 ετών, και στα Ιωάννινα (το 1880) (Μπέση & Σαϊτή, 2012). Κατά την περίοδο αυτή η έννοια της προσχολικής αγωγής είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη και οι όποιες καταγεγραμμένες πρωτοβουλίες οφείλονται σε ιδιώτες που υιοθέτησαν το θεσμό από χώρες του εξωτερικού (Τσεσμετζή, 1991; Οικονόμου, 1957).

Η καθυστερημένη θεσμοθέτηση του νηπιαγωγείου στην ελληνική εκπαίδευση οφείλεται κυρίως στην κακή οικονομική κατάσταση και υλικοτεχνική υποδομή της χώρας καθώς και στην ανυπαρξία βιομηχανίας. Τα δεδομένα αλλάζουν κατά τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, όπου στις 3 Σεπτεμβρίου του 1895 ψηφίστηκε ο νόμος **ΒΤΜΘ** (ΦΕΚ 73/05.10.1895, Τεύχος Α) για τη «στοιχειώδη εκπαίδευση», ενώ λίγο αργότερα τον Απρίλιο του 1896 με το Βασιλικό Διάταγμα «περί συστάσεως νηπιαγωγείων» θεσμοθετείται το πρώτο επίσημο πρόγραμμα σπουδών (Τσιάλος & Μπέση, 2012). Βάσει της νομοθεσίας στο νηπιαγωγείο φοιτούν παιδιά ηλικίας 3 έως 6 ετών και λειτουργεί 6 ημέρες την εβδομάδα από τις 8.30π.μ. έως τις 4μ.μ. εκτός Σαββάτου όπου η ώρα αναχώρησης των μαθητών είναι στις 12μ.μ.. Επιπλέον, στο ωρολόγιο πρόγραμμα περιλαμβάνονται δύο διαλείμματα για δεκατιανό και γεύμα (Δημαράς, 1974). Παρά όμως την προσπάθεια νομοθέτησης της οργάνωσης και λειτουργίας της προσχολικής εκπαίδευσης, δεν υπήρξαν σημαντικές αλλαγές αφού εξακολούθησε να μην προβλέπεται η ίδρυση νέων δημόσιων σχολικών μονάδων και η δημιουργία νηπιαγωγείων εξαρτώταν αποκλειστικά από ιδιωτικούς φορείς, οι οποίοι απευθύνονταν κατά βάση σε εύπορες οικογένειες που είχαν την οικονομική δυνατότητα να καταβάλουν τα ανάλογα δίδακτρα (Τσιάλος & Μπέση, 2012).

Τέλος, το 1897 μια από τις πιο εμβληματικές φυσιογνωμίες η Αικατερίνη Λασκαρίδου (1842-1916), η πρωτοπόρος της προσχολικής παιδαγωγικής στην Ελλάδα, ιδρύει το «Διδασκαλείον Νηπιαγωγών και Παιδονόμων μετ' οικοτροφείου» με σκοπό την εκπαίδευση τροφίμων-νηπιαγωγών σύμφωνα με το εκπαιδευτικό σύστημα Froebel

και τη χορήγηση κρατικού διπλώματος ύστερα από την επιτυχή συμμετοχή τους σε εξετάσεις (Εικόνα 2). Στον Πίνακα 1 που ακολουθεί καταγράφονται τα βασικά σημεία της παιδαγωγικής Λασκαρίδου σύμφωνα με τον Froebel σε σχέση με τις βασικές παιδαγωγικές αρχές του προγράμματος σπουδών της προσχολικής εκπαίδευσης.



**Εικόνα 2:** Η παιδαγωγός Αικατερίνη Λασκαρίδου (Βιέννη, 1842 - Αθήνα, 1916)  
("Αικατερίνη Λασκαρίδου (1842-1916)", 2022)

**Πίνακας 1:** Σύγκριση των βασικών σημείων της παιδαγωγικής Λασκαρίδου σύμφωνα με τον Froebel σε σχέση με τις βασικές παιδαγωγικές αρχές του προγράμματος σπουδών της προσχολικής εκπαίδευσης

<b>Βασικά σημεία της παιδαγωγικής Λασκαρίδου σύμφωνα με τον Froebel</b>	<b>Βασικές παιδαγωγικές αρχές του προγράμματος σπουδών της προσχολικής εκπαίδευσης</b>
Το παιδί είναι στο επίκεντρο	Παιδοκεντρική διάσταση της εκπαίδευσης (ανάγκες ενδιαφέροντα – εμπειρίες παιδιών)
Σωματική και πνευματική ανάπτυξη	Ολόπλευρη ανάπτυξη των παιδιών
Ο ρόλος του παιδιού δεν είναι παθητικός	Ενισχύεται η αυτενέργεια και η ελεύθερη έκφραση των παιδιών
Στο παιδί δεν πρέπει να δίνονται οι απαντήσεις έτοιμες	Διερευνητική- Ανακαλυπτική Μάθηση
Παιγνιώδους μορφής διδασκαλία	Ενισχύεται η δράση για έρευνα
Καλλιέργεια κοινωνικότητας- Συμβίωση	Η μάθηση γίνεται μέσα από το παιχνίδι
Συνεργασία Νηπιαγωγείου - Οικογένειας	Καλλιέργεια συνεργασίας μεταξύ των παιδιών και καλλιέργεια της επικοινωνίας
Μιμητικά παιχνίδια (μιμήσεις επαγγελμάτων), ασχολίες στον κήπο, ρυθμό, μουσική και τραγούδι	Δραστηριότητες Μίμησης, Μουσικές Δραστηριότητες, Ρυθμικές- Κινητικές Δραστηριότητες, Τραγούδι
Μελέτη του φυσικού κόσμου	Καλλιεργείται η καλύτερη σχέση των παιδιών με τη φύση. Παρέχονται δυνατότητες για επισκέψεις σε χώρους (πάρκα) εκτός σχολείου.
Αφήγηση παραμυθιών	Το παραμύθι κατέχει ξεχωριστή θέση στο πρόγραμμα του Νηπιαγωγείου
Κηπουρική	Δημιουργία – Φροντίδα κήπων- Φύτεμα
Το παιχνίδι βοηθά στην ανάπτυξη της νόησης του παιδιά κατάλληλα υλικά, κύβοι, πλάκες, πηλός, κερί, άμμος, χαρτί, χόρτα, ξύλα κ.λπ. Με υλικά αυτά τα νήπια δημιουργούν ελεύθερα.	Χειροτεχνίες, ποικίλα υλικά εικαστικά, οικοδομικό υλικό, άγρηστο υλικό. Καλλιεργείται η δημιουργικότητα και η φαντασία

Πηγή: (Καμπούρμαλη & Νικολούδη, 2021)

## **1.7. Το νηπιαγωγείο στην Ελλάδα κατά τον 20ο και 21ο αιώνα - Σκοποί που υπηρετούσε το νηπιαγωγείο - Αναλυτικά Προγράμματα**

Μέχρι και τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα η ίδρυση της πλειονότητας των νηπιαγωγείων πραγματοποιείται κατά βάση σε αστικά κέντρα, ύστερα από ιδιωτική πρωτοβουλία. Την περίοδο αυτή που ακολουθεί τα χρόνια της απελευθέρωσης από τον Οθωμανικό ζυγό συντελείται μία μεγάλη προσπάθεια ανάπτυξης, επέκτασης και οργάνωσης του εκπαιδευτικού δικτύου, συμπεριλαμβάνοντας και το νηπιαγωγείο, σε περιοχές που είχαν πρόσφατα απελευθερωθεί ιδίως στις βόρειες επαρχίες προκειμένου να διατηρηθεί ζωντανή η ελληνική συνείδηση αλλά και να διαδοθεί η ελληνική γλώσσα στους ξενόφωνους Έλληνες των υπόδουλων περιοχών. Τα πρώτα νηπιαγωγεία που ιδρύονται εκείνο το διάστημα ήταν στις βόρειες επαρχίες (Μακεδονία, Θράκη, Ήπειρο), που ήταν κατά βάση σλαβόφωνες, συμβάλλοντας καθοριστικά στην εκμάθηση της ελληνικής γλώσσας στα μικρά παιδιά και στη μετέπειτα κοινωνική ένταξή τους στο νέο ελληνικό κράτος (Μπέση & Σαΐτη, 2012).

Στη συνέχεια, το 1913 επιχειρείται μία σημαντική εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, νομοθετώντας πλέον την ίδρυση δημόσιων νηπιαγωγείων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην καλλιέργεια της ελληνικής γλώσσας. Έπειτα, το 1914 ενισχύεται περαιτέρω ο ρόλος των νηπιαγωγείων, αυξάνεται ο αριθμός των μαθητών, φοιτούν παιδιά από 4 ετών και άνω, η φοίτηση είναι διετής, ενώ το πρόγραμμα σπουδών που ακολουθούν περιλαμβάνει παιγνιώδεις απασχολήσεις και στηρίζεται στο φραιμπελιανό σύστημα διδασκαλίας που είχε εισαγάγει η Αικατερίνη Λασκαρίδου (Χαρίτος, 1996).

Το 1915 μετά από παρέμβαση της Λασκαρίδου ιδρύεται στα Ιωάννινα το Διδασκαλείον Νηπιαγωγών (βασικά μαθήματα ήταν Θρησκευτικά, Ελληνικά, Ιστορία, Φυσικά, Ψυχολογία, Παιδικά, Τεχνικά, Γυμναστική, Συστήματα Froebel και Montessori), όπου οι απόφοιτες αναλαμβάνουν το σπουδαίο εθνικό έργο μεταλαμπάδευσης της ελληνικής γλώσσας και πολιτισμού στα ξενόφωνα ελληνόπουλα (Οικονόμου, 1957). Ιδιαίτερα αξιόλογο ήταν και το έργο του ιδρύματος Νηπιακό Επιμελητήριο Μελά στην Ήπειρο, όπου ίδρυσε πολλές σχολικές μονάδες και παράλληλα στήριξε μέσω χορηγιών το εκπαιδευτικό έργο (π.χ. υποτροφίες, υλικοτεχνικός εξοπλισμός) (Χαρίτος, 1996).

Αργότερα, μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου πολέμου ενισχύεται ο θεσμός του Νηπιαγωγείου και το 1962 εκδίδεται το πρώτο Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών Προσχολικής Αγωγής (Β.Δ. 494/15-7-1962, ΦΕΚ 124/6-8-1962 τ. Α'), που βασίζεται

πλέον στο Μοντεσσοριανό μοντέλο, κι όπου προσδιορίζονται με λεπτομέρεια οι στόχοι, το αντικείμενο διδασκαλίας και το ωρολόγιο πρόγραμμα των μαθητών. Η μέθοδος Montessori, αναπτύχθηκε από την παιδαγωγό Μαρία Μοντεσσόρι (1870-1952), αποτελεί μια παιδαγωγική εκπαιδευτική προσέγγιση που βασίζεται στην ανεξαρτησία, στην ελευθερία επιλογής της εκπαιδευτικής τους πορείας (εντός συγκεκριμένων ορίων) και στο σεβασμό της φυσικής σωματικής, ψυχολογικής και κοινωνικής ανάπτυξης του παιδιού. Μετέπειτα, κατά την περίοδο της μεταπολίτευσης δημιουργούνται ευνοϊκές συνθήκες για ανανέωση και αναμόρφωση των στόχων του νηπιαγωγείου, που επιδιώκει να καλλιεργεί νοητικά και κοινωνικά παιδιά προσχολικής ηλικίας ώστε να αναπτύξουν τις δυνάμεις τους σε αυτούς τους τομείς (Ν. 309/1976).

Τη δεκαετία του 80' η ελληνική πολιτεία παρουσιάζει πλούσιο νομοθετικό έργο για την προσχολική αγωγή (νομοθετείται καινούργιο Αναλυτικό πρόγραμμα Π.Δ. 476/1980:ΦΕΚ 132, η πανεπιστημιακή κατάρτιση των νηπιαγωγών, η υποχρεωτική φοίτηση των νηπίων, ο θεσμός του σχολικού συμβούλου), ενώ με τον Ν. 1566/1985 (ΦΕΚ 167/30-9-1985, τ. Α') επισημοποιείται ο όρος προσχολική αγωγή ως συνώνυμο του νηπιαγωγείου και προσδιορίζεται πλέον ως σκοπός του νηπιαγωγείου «να βοηθήσει τα νήπια να αναπτυχθούν σωματικά, συναισθηματικά, νοητικά και κοινωνικά μέσα στα πλαίσια που ορίζει ο ευρύτερος σκοπός της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης». Στη συνέχεια το 1989 νομοθετείται ξανά νέο Αναλυτικό πρόγραμμα για το νηπιαγωγείο (ΦΕΚ 208/1989), που περιλαμβάνει μία πρωτοποριακή γλωσσοεκπαιδευτική μεταρρύθμιση και στηρίζεται στην αναπτυξιακή θεωρία του Piaget και κατ' επέκταση στη γνωστική προσέγγιση της ανάπτυξης. Σύμφωνα με τη θεωρία του Ελβετού βιολόγου και ψυχολόγου, το αναπτυσσόμενο άτομο μέσω των νοητικών λειτουργιών (το γνωστικό σύστημα) χτίζει γνωστικές δομές (cognitive structures), νοητικούς «χάρτες» (mental maps) και σχήματα, προκειμένου να κατανοήσει και να προσαρμοστεί στο περιβάλλον. Η γνωστική δομή ενός οργανισμού, καθώς και η βιολογική ωρίμανσή του αυξάνεται σε περιπλοκότητα με την ανάπτυξη και μάλιστα στα τέσσερα διακριτά αναπτυξιακά στάδια που προαναφέρθηκαν (αισθησιοκινητικό, προ-λογικής σκέψης, συγκεκριμένης λογικής σκέψης, τυπικής λογικής σκέψης). Βασικές επιδιώξεις του προγράμματος του 1989 είναι η αγωγή και ανάπτυξη των νηπίων σε πέντε βασικούς τομείς: ψυχοκινητικός, κοινωνικοσυναισθηματικο- ηθικο- θρησκευτικός, αισθητικός, νοητικός και τομέας δεξιοτήτων.

Σημαντικός σταθμός και αναβάθμιση του θεσμού της προσχολικής αγωγής ήταν το 1997 (Ν. 2525) με τη νομοθέτηση του Ολοήμερου Νηπιαγωγείου που λειτουργεί με ένα διευρυμένο ωράριο 8 πμ.-4 μμ. για την καλύτερη εξυπηρέτηση των εργαζόμενων γονέων. Για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του εν λόγω θεσμού σημειώθηκαν το 2007-2008 και νέες παρεμβάσεις με διευκρινιστικές εγκυκλίους που στόχευαν στην καλύτερη προετοιμασία και πιο ομαλή μετάβαση των μαθητών από το νηπιαγωγείο στο δημοτικό σχολείο (ΥΠΕΠΘ, 2007: 6). Ακόμα, ιδιαίτερα σημαντική ήταν η θεσμοθέτηση της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης (ΕΑΕ) όπως και του Αναλυτικού της προγράμματος (ΠΔ 603/1982, ΠΔ 301/1996, Ν. 3699/2008).

Τέλος, καθοριστικής σημασίας για τον εκσυγχρονισμό της προσχολικής εκπαίδευσης και των ακολουθούμενων προγραμμάτων σπουδών ήταν η εφαρμογή του Διαθεματικού Ενιαίου Πλαισίου Προγράμματος Σπουδών (ΔΕΠΠΣ) (ΦΕΚ 1366 τ. Β΄ 18-10-2001). Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό εργαλείο, ένα οργανωμένο σύστημα εργασίας που σκιαγραφεί τους στόχους, το εκπαιδευτικό περιεχόμενο, τις μεθόδους, τα μέσα διδασκαλίας και το όλο πλαίσιο μάθησης και διδασκαλίας στο οποίο θα πρέπει να κινούνται οι νηπιαγωγοί. Η διαθεματική προσέγγιση στην εκπαίδευση συντελεί στην ποιοτική αναβάθμιση των προγραμμάτων σπουδών, ενώ επιπλέον αποτελεί μία δυναμική και διαδραστική μαθησιακή διαδικασία στο πλαίσιο της οποίας ο μαθητής, υπό την κατάλληλη καθοδήγηση του εκπαιδευτικού, μέσω μίας συνεχούς αλληλεπίδρασης με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον συνδέει την εμπειρικοβιωματική γνώση με την επιστημονική (Γκλιάου, 2012).

### **1.8. Σκοπός του νηπιαγωγείου**

Σκοπός του νηπιαγωγείου σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία είναι: «η ολόπλευρη (σωματική, κοινωνική, συναισθηματική και γνωστική) ανάπτυξη του παιδιού, η ευημερία του και η διαμόρφωση της ταυτότητας του δημοκρατικού πολίτη (Υπουργική Απόφαση Αριθμ. 160476/Δ1/2021. ΦΕΚ 5961/Β/17-12-2021). Ειδικότερα, στους βασικούς στόχους του νηπιαγωγείου περιλαμβάνονται:

- Η δημιουργία μίας «φυσικής γέφυρας» των παιδιών μεταξύ του οικογενειακού περιβάλλοντος ή του παιδικού σταθμού και του νηπιαγωγείου και στη συνέχεια μεταξύ του του νηπιαγωγείου και του δημοτικού. Η εξασφάλιση αυτής της ομαλής μετάβασης αποτελεί προϋπόθεση για την



προσαρμογή των παιδιών στο νέο τους περιβάλλον και την μακροπρόθεσμη επιτυχημένη σχολική πορεία.

- Μέσω της εξατομικευμένης προσέγγισης, υποστήριξης και μαθησιακής διαδικασίας μπορούν να επιτευχθούν για κάθε μαθητή (που διακρίνεται από μοναδικά χαρακτηριστικά, δεξιότητες και μαθησιακές ικανότητες) βέλτιστα αποτελέσματα καθώς επίσης και αξιοποίηση και ενίσχυση των δυνατοτήτων του στο μέγιστο βαθμό, διασφαλίζοντας έτσι μία επιτυχημένη μαθησιακή πορεία που αποτελεί άλλωστε το μέσο για την επαγγελματική και κοινωνική καταξίωση.
- Παροχή των απαιτούμενων μέσων και των κατάλληλων συνθηκών προκειμένου οι εκπαιδευτικοί να μπορούν με αποτελεσματικότητα να εφαρμόζουν το πρόγραμμα σπουδών, διαδραματίζοντας με επιτυχία το ρόλο τους.
- Η λειτουργία του νηπιαγωγείου ως ένας εκπαιδευτικός οργανισμός, ένα ασφαλές περιβάλλον μάθησης και ανάπτυξης όλων των μαθητών. Οι εκπαιδευτικοί, συμμεριζόμενοι το κοινό όραμα της παιδείας των μαθητών και συνεργαζόμενοι αρμονικά, στοχεύουν μέσω της διαφοροποιημένης διδασκαλίας να προσεγγίσουν κάθε μαθητή εξατομικευμένα, λαμβάνοντας υπόψη το προφίλ του (π.χ. κοινωνικό, οικονομικό και πολιτισμικό, οικογενειακό υπόβαθρο, σωματική, νοητική και συναισθηματική ανάπτυξη, μαθησιακές ικανότητες και δυσκολίες), και επιλέγουν τις κατάλληλες διδακτικές θεωρίες, τεχνικές και εκπαιδευτικά μέσα προκειμένου να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση των γνωστικών και μαθησιακών στόχων.
- Η ισχυρή και δημοκρατική ηγεσία του νηπιαγωγείου θέτει το οργανωτικό και μαθησιακό πλαίσιο στο οποίο οι νηπιαγωγοί και το υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό θα συνεργαστούν αρμονικά προάγοντας την εκπαιδευτική διαδικασία (υλοποίηση των στόχων του προγράμματος σπουδών) καθώς επίσης την σχολική και πιο μακροπρόθεσμα την κοινωνική ευημερία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

### **2.1. Εισαγωγή**

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από πληθώρα αλλαγών (π.χ. κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές) που συντελούνται με ιλιγγιώδεις ρυθμούς επηρεάζοντας δραστικά κάθε πτυχή της ζωής. Σε αυτό το μεταβαλλόμενο πλαίσιο η εκπαίδευση έρχεται αντιμέτωπη με μία μεγάλη πρόκληση, θα πρέπει να εναρμονιστεί και να διασυνδεθεί με τη νέα πραγματικότητα προκειμένου να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες, προσδοκίες και επιδιώξεις των μαθητών. Για το σκοπό αυτό η καινοτομία στην εκπαίδευση μπορεί να αποτελέσει ένα ουσιαστικό εργαλείο που θα εξασφαλίσει νέες προοπτικές εξέλιξης και ποιοτικής αναβάθμισης του εκπαιδευτικού συστήματος και της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

### **2.2. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «καινοτομία»**

Από την ετυμολογία της λέξης «καινοτομία» φαίνεται ότι είναι μία σύνθετη λέξη που αποτελείται από 2 συνθετικά, καινός (=καινούργιος) + τέμνω (=κόβω, χαράσσω). Η ευρύτερη έννοια του όρου είναι ότι : δημιουργώ, προτείνω ή εισάγω κάτι το πρωτοποριακό, τελειώς καινούργιο ή ριζικά διαφορετικό από αυτά που υπήρχαν παλιότερα, κάτι που αποτελεί τομή σε σχέση με το παρελθόν. Μελετώντας τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι ο όρος καινοτομία διακρίνεται σε διάφορα είδη, ανάλογα με τον κλάδο όπου χρησιμοποιείται (π.χ. εκπαίδευση, οικονομία, επιχειρήσεις, εμπόριο, βιομηχανία, τεχνολογία), και σε επιμέρους κατηγορίες με βάση το πεδίο εφαρμογής τους (καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας, καινοτομία διαδικασίας, καινοτομία σε θέματα οργάνωσης, καινοτομία στον τρόπο μάρκετινγκ, καινοτομία στο μοντέλο άσκησης μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας) (Oslo Manual, 2005; Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007), την πρωτοτυπία των αποτελεσμάτων (ριζική ή ριζοσπαστική, οριακή ή σταδιακή, αλλαγές στο «σύστημα τεχνολογίας», μεταβολές στο τεχνικο-οικονομικό υπόδειγμα) και τη στρατηγική για την ανάπτυξή της (ανοιχτού τύπου, κλειστού τύπου, καινοτομία διατήρησης, καινοτομία διάσπασης).

Εύλογα λοιπόν, έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί για την καινοτομία, καθιστώντας συχνά δύσκολη την αποσαφήνιση της έννοιας στην πράξη. Ο πρώτος ορισμός της καινοτομίας διατυπώθηκε από τον Schumpeter το 1934, σύμφωνα με τον οποίο καινοτομία είναι η «Εισαγωγή στην αγορά ενός τεχνολογικά νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος ή η εφαρμογή μιας τεχνολογικά νέας ή σημαντικά βελτιωμένης παραγωγικής διαδικασίας, που ανταποκρίνεται επιτυχώς στη ζήτηση της αγοράς» (Καραγιάννης και Μπακούρος, 2010, σελ. 37). Ενώ, άλλοι ευρέως χρησιμοποιούμενοι ορισμοί για την καινοτομία είναι οι παρακάτω (Gault, 2013; Σύγχρονες τάσεις στο Μάνατζμεντ: Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία, 2022; Γιαννακάκη, 2005):

- Ο ορισμός που προτείνει ο ΟΟΣΑ στο “Frascati Manual” (OECD, 2002), όπου η καινοτομία αναφέρεται «στη μετατροπή μιας νέας ιδέας σε ένα νέο εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, για μια νέα ή βελτιωμένη λειτουργία, μέθοδο παραγωγής ή διανομής ή ακόμη και σε μια νέα μέθοδο παροχής μιας κοινωνικής υπηρεσίας».
- Η καινοτομία είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά την οποία τα στελέχη ενός οργανισμού αποφασίζουν να υιοθετήσουν μια διαδικασία, μια οργάνωση ή δομή, ένα προϊόν, ένα πρόγραμμα, μια αγορά ή ένα σύστημα, που είναι καινούργιο (νέο) για το συγκεκριμένο οργανισμό. (Russell & Russell, 1992).
- Η καινοτομία τις περισσότερες φορές αποτελεί ένα σύστημα καινούργιων διαδικασιών, πολιτικών, τεχνολογιών, προϊόντων και υπηρεσιών. (Schilling, 2005)

### **2.3. Η καινοτομία στην εκπαίδευση**

Βάσει της βιβλιογραφίας στην εκπαίδευση διαπιστώνεται συχνά το φαινόμενο να δημιουργείται σύγχυση και εσφαλμένη χρήση των όρων καινοτομία, αλλαγή και μεταρρύθμιση. Μάλιστα, σε πολλές περιπτώσεις παρατηρείται ότι ο όρος «καινοτομία» χρησιμοποιείται εναλλακτικά του όρου «αλλαγή» (Μαυροσκούφης, 2002).

Σύμφωνα με τους ερευνητές ο όρος μεταρρύθμιση στην εκπαίδευση αναφέρεται στην αλλαγή του προσανατολισμού σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα που μπορεί να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο σκοπό, στις αποφάσεις και στην εκπαιδευτική

διαδικασία (Δακοπούλου, 2008). Πρόκειται στην ουσία για ριζικές δομικές αλλαγές που σχεδιάζονται κεντρικά από το Υπουργείο Παιδείας της εκάστοτε κυβέρνησης και στη συνέχεια εφαρμόζονται καθολικά σε όλες τις σχολικές μονάδες. Κάποιες φορές μπορεί ακόμα να συσχετίζονται με σοβαρά πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά γεγονότα.

Αντιθέτως, ο όρος εκπαιδευτική αλλαγή αναφέρεται σε κάποια μέτρα μικρής εμβέλειας που σχετίζονται με διαχειριστικές και διοικητικές παραμέτρους, δεν προϋποθέτουν απαραίτητα νομοθετική ρύθμιση, δεν αφορούν αλλαγές εις βάθος του εκπαιδευτικού συστήματος και δεν συνεπάγονται απαραίτητα μία μεταρρύθμιση (Δακοπούλου, 2008). Διακρίνουμε τρεις τύπους αλλαγών (Μπαγάκης, 1999): α) αλλαγές που βασίζονται σε εκπαιδευτικά θεσμικά κείμενα, β) αλλαγές που προκύπτουν ύστερα από εμπειρική έρευνα και γ) αλλαγές που πηγάζουν από πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών και του διευθυντή μίας σχολικής μονάδας.

Ως προς τον όρο Εκπαιδευτική καινοτομία σύμφωνα με την Δακοπούλου (2008, σελ. 172) πρόκειται για «την ουσιαστική και ριζική τροποποίηση των πραγμάτων, μέσω κάποιας ενέργειας ή παρέμβασης ή προγράμματος ή δραστηριότητας που μπορεί να εφαρμόζεται για πρώτη φορά σε μία εκπαιδευτική μονάδα». Σε έναν άλλο ορισμό ο Ματσαγγούρας (2011, σελ. 3) χαρακτηρίζει ως καινοτομία «κάθε ευρείας έκτασης παρέμβαση στην εκπαίδευση, η οποία στηρίζεται σε πρωτοπόρες και πρωτότυπες παιδαγωγικές αρχές και ιδέες και μέσω αυτών επιφέρει σημαντικές αλλαγές στη νοοτροπία, στις πρακτικές, στους ρόλους και στη γενικότερη κουλτούρα του σχολείου».

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Fullan (2001) και Hargreaves (2003) οι εκπαιδευτικές καινοτομίες αναφέρονται σε «σκοπίμες και συστηματικές δράσεις, ενέργειες, δραστηριότητες ή/και ολοκληρωμένα προγράμματα που εντάσσουν, αξιοποιούν και προωθούν βελτιώσεις, αλλαγές και νέες εκπαιδευτικές αντιλήψεις συγκεκριμένων πλευρών της σχολικής πραγματικότητας» (Κυριακώδη & Τζιμογιάννης, 2015, σελ. 125). Οι καινοτομίες αυτές αφορούν (Fullan, 2001; Hargreaves, 2003): α) την εφαρμογή νέων εκπαιδευτικών μεθόδων και στρατηγικών, β) τη χρήση νέων εκπαιδευτικών μέσων, γ) την ανάπτυξη μαθησιακών δεξιοτήτων που δεν συνδέονται με κάποιο συγκεκριμένο αντικείμενο (π.χ. δεξιότητες διερεύνησης ή συνεργατικής επίλυσης προβλημάτων), και δ) αλλαγή παιδαγωγικών αρχών και πεποιθήσεων για τους στόχους, τις προτεραιότητες και τις εκπαιδευτικές πρακτικές.

Μία εκπαιδευτική καινοτομία πρέπει να πληροί τα παρακάτω κριτήρια (Μπελαδάκης, 2007; Γιαννακάκη, 2005; Everard, Morris, & Wilson, 2004; CERI, 2010; Cachia et al., 2010):

- Σκοπιμότητα και πρόθεση για αλλαγή.
- Σύλληψη ή εφαρμογή για πρώτη φορά μίας νέας ιδέας από στελέχη της εκπαιδευτικής κοινότητας.
- Συστηματική παρέμβαση. Επιβολή σημαντικών αλλαγών στη λειτουργία, οργάνωση, διοίκηση και διαχείριση του εκπαιδευτικού συστήματος, καθώς και αλλαγών που διαμορφώνουν τη σχέση και αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων εκπαιδευτικών.
- Απομάκρυνση από παρωχημένες θεωρίες και πρακτικές, ανάπτυξη και προαγωγή νέων πιο εξελιγμένων μεθόδων διδασκαλίας, μάθησης και αξιολόγησης, και προώθηση αλλαγών σε επίπεδο οργάνωσης, διοίκησης και γενικότερα της λειτουργίας των σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών οργανισμών.

Τέλος, στον σχεδιασμό μίας εκπαιδευτικής καινοτομίας συμμετέχουν ενεργά (Πασιάς, 2002): α) η κυβερνητική εκπαιδευτική πολιτική και τα αρμόδια υπουργεία, β) η επιστημονική κοινότητα, και γ) οι εμπλεκόμενοι εκπαιδευτικοί.

#### **2.4. Τα είδη της καινοτομίας στην εκπαίδευση**

Μεγάλη πρόκληση για το σύγχρονο σχολείο του 21<sup>ου</sup> αιώνα αποτελεί η ικανότητά του να προσαρμοστεί με ευελιξία στις καταγιστικές αλλαγές και να ενσωματώσει δημιουργικά τα νέα δεδομένα και την φρέσκια γνώση στα πλαίσια της μετάβασης στην ψηφιακή εποχή και στην κοινωνία της πληροφορίας. Το εκπαιδευτικό σύστημα, αντιμέτωπο με όλες αυτές τις ραγδαίες εξελίξεις, επιτυγχάνει επιτυχημένη διαχείριση της κατάστασης εφαρμόζοντας καινοτομίες όχι μόνο στον τομέα της διδασκαλίας αλλά ιδίως στα θέματα που αφορούν την διοίκηση. Κατά συνέπεια, μπορούν να διακριθούν πολλά είδη καινοτομιών που ταξινομούνται σε επιμέρους ομάδες ανάλογα με το επιλεγμένο κριτήριο (π.χ. σκοπός, περιεχόμενο, μέθοδος, εμπλεκόμενοι παράγοντες, υλικά μέσα).

Σε μία ιδιαίτερα διαδεδομένη ταξινόμηση οι καινοτομίες στην εκπαίδευση και στις σχολικές μονάδες διακρίνονται σε τρεις κύριες κατηγορίες, χωρίς όμως να υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ τους, ενώ αντιθέτως υπάρχει αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση. Οι 3 κατηγορίες των καινοτομιών είναι (Γιαννακάκη, 2005; Stoner & Freeman, 1992; Griffin, 1987):

- Εκπαιδευτικές-Παιδαγωγικές (instructional). Πρόκειται για καινοτομίες που σχετίζονται με τους μαθησιακούς στόχους, το περιεχόμενο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, τις μεθόδους και τα μέσα διδασκαλίας και αξιολόγησης. Αυτή η κατηγορία καινοτομιών αφορά κυρίως αναδιαμορφώσεις και τροποποιήσεις των αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών και παιδαγωγικών πρακτικών, την αξιολόγηση των μαθητών και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικές καινοτομίες αποσκοπούν στη μετάδοση γνώσεων καθώς και στη διαμόρφωση και υιοθέτηση αξιών. Η εφαρμογή και υλοποίηση τους δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες, υπό την προϋπόθεση ότι το εκπαιδευτικό σύστημα και τα εκπαιδευτικά στελέχη θα διευκολύνουν με κάθε μέσο την προσαρμογή των εκπαιδευτικών.
- Διοικητικές-Οργανωτικές (administrative). Αφορούν καινοτομίες με αντικείμενο την οργάνωση και διοίκηση των εκπαιδευτικών δομών συνεπώς και με τις εργασιακές σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους, αλλά και με τους γονείς των μαθητών και την τοπική κοινωνία. Περιλαμβάνουν επίσης αλλαγές των δομών παροχής κινήτρων, επαγγελματικής ανάπτυξης, εξέλιξης και εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών.
- Καινοτομίες που σχετίζονται με το σχολικό κλίμα και την κουλτούρα της σχολικής μονάδας. Πρόκειται για αλλαγές που σχετίζονται με τις αντιλήψεις, τις στάσεις και τις σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, διεύθυνση) αλλά και με την τοπική κοινωνία. Η επίτευξη αυτού του είδους των καινοτομιών αν και είναι αρκετά δύσκολη και χρονοβόρα, έχει ωστόσο πολύ σημαντικό αντίκτυπο στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Ακόμα, οι εκπαιδευτικές καινοτομίες κατηγοριοποιούνται βάσει (Cohen & Ball, 2006; Hargreaves, 1982; Fullan, 2001):

- Της πηγής προέλευσης των πόρων χρηματοδότησής τους (ιδιωτικές ή δημόσιες).
- Αντικειμένου (π.χ. διδακτικές, μαθησιακές, διοικητικές, οργανωσιακές μέθοδοι, σχολικό κλίμα και κουλτούρα).
- Του τρόπου υλοποίησης και εφαρμογής (τυποποιημένες ή μη διαδικασίες εισαγωγής).
- Της χρήσης τεχνολογίας ή μη (τεχνολογικές ή μη τεχνολογικές).
- Της υποχρεωτικότητας ή μη υλοποίησής τους (χωρίζονται σε υποχρεωτικές, όπου το Υπουργείο Παιδείας επιβάλλει την υλοποίησή τους; και προαιρετικές, που εφαρμόζονται με πρωτοβουλία των εκπαιδευτικών και στελεχών της σχολικής δομής και χαρακτηρίζονται επίσης ως «καινοτομίες με επίκεντρο το σχολείο»).

## **2.5. Τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας στην εκπαίδευση**

Η καινοτομία στην εκπαίδευση είναι ταυτόσημη με ένα πνεύμα αλλαγής και απομάκρυνσης από παρωχημένα παραδοσιακά πρότυπα και μοντέλα στην εκπαίδευση, ώστε να εναρμονιστεί με τις προκλήσεις, απαιτήσεις και τις ανάγκες της σύγχρονης εποχής. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των καινοτομιών στην εκπαίδευση συνοψίζονται ως εξής (Schweitzer, 2004; Hauschildt, 2004; Αγγελοπούλου, 2010; Μπάρλα, 2017):

- Σπειροειδής πορεία ανασχηματισμού, εξέλιξης και αξιολόγησης.
- Επικεντρώνονται σε ένα αντικείμενο-στόχο (π.χ. μία διαδικασία, μία μέθοδος, μία ενέργεια, ένα προϊόν) και απευθύνονται σε ένα υποκείμενο (π.χ. μαθητές, εκπαιδευτικοί).
- Δεν είναι τυχαίες, αλλά σκόπιμες και με συγκεκριμένους στόχους.
- Στοχεύουν στη δημιουργία μίας νέας πραγματικότητας που διαφέρει από την υπάρχουσα ή προγενέστερη κατάσταση
- Επιδιώκουν τον εκσυγχρονισμό του σχολείου, ώστε να συμβαδίσει με την νέα πραγματικότητα. Για το σκοπό αυτό ενσωματώνουν αρμονικά τα νέα δεδομένα και την γνώση της ψηφιακής εποχής αναδεικνύοντας

νέα διδακτικά πρότυπα και εκπαιδευτικές διαδικασίες με σημαντικούς αρωγούς τους εκπαιδευτικούς.

- Προάγουν τη βιωματική και ενοποιημένη προσέγγιση της γνώσης, την ομαδοσυνεργατική διδασκαλία και την κριτική σκέψη, ενώ περιορίζουν την αποστήθιση και τον παπαγαλισμό.
- Προωθούν την διαδραστική διδασκαλία και τη χρήση σύγχρονων οπτικοακουστικών μέσων.
- Δεν έχουν σαφή όρια, αλλά αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους.

## **2.6. Η διαχείριση και τα θεωρητικά μοντέλα εισαγωγής και υλοποίησης μίας καινοτομίας στην εκπαίδευση**

Η αναγκαιότητα της αλλαγής στη σύγχρονη κοινωνία είναι αδιαμφισβήτητη. Στη σύγχρονη μανθάνουσα κοινωνία της γνώσης και πληροφόρησης οι μαθητές πρέπει να προετοιμαστούν κατάλληλα ώστε να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις που προβάλλει η εποχή. Πράγματι, οι πολύπλευρες πιέσεις που ασκούνται από την αλματώδη τεχνολογική και ψηφιακή ανάπτυξη, την ιλιγγιώδη παραγωγή νέων πληροφοριών και γνώσεων, τη συνεχή επιστημονική πρόοδο σε όλα τα πεδία και ιδιαίτερα στο χώρο της εκπαίδευσης (νέες διδακτικές μέθοδοι, μοντέλα διδασκαλίας, εξελίξεις και νέες πρακτικές στην ψυχολογία και παιδαγωγική), και τις κοινωνικοοικονομικές, πολιτικές και δημογραφικές αλλαγές καθιστούν επιτακτική την ανάγκη εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών στην εκπαίδευση

Απώτερος σκοπός όλων των επιβεβλημένων αλλαγών είναι (Γιαννακάκη, 2005; Hoy & Miskel, 2013): η αναβάθμιση του επιπέδου μάθησης, της ποιότητας εκπαίδευσης και ζωής των εκπαιδευτικών και μαθητών, η βελτίωση των ακαδημαϊκών επιδόσεων των μαθητών και ανάπτυξη κοινωνικών και νοητικών δεξιοτήτων, η αντιμετώπιση των ποικίλων προβλημάτων και δυσκολιών του σχολικού οργανισμού (π.χ. προβλήματα συμπεριφοράς μαθητών, σχολικός εκφοβισμός, λανθασμένες και παρωχημένες διδακτικές μέθοδοι, προβλήματα που ανακύπτουν από την ανεξέλεγκτη και επιβλαβή χρήση του διαδικτύου), η ενσωμάτωση νέων γνωστικών αντικειμένων και η δημιουργία σύγχρονων και ανανεωμένων προγραμμάτων σπουδών και διδακτικών σχολικών βιβλίων. Ως εκ τούτου, ο σχολικός οργανισμός ως ένα ανοικτό δυναμικό και πολύπλοκο σύστημα θα πρέπει, επιδεικνύοντας μεγάλη



προσαρμοστικότητα, να ενσωματώσει και να εφαρμόσει με αποτελεσματικότητα τις εκπαιδευτικές καινοτομίες, εξασφαλίζοντας όχι μόνο την εκπλήρωση της εκπαιδευτικής και μορφωτικής αποστολής του αλλά και τις κοινωνικές ανάγκες και απαιτήσεις των μαθητών.

Ωστόσο, η εισαγωγή και υλοποίηση μίας εκπαιδευτικής καινοτομίας συνιστά μία ολόκληρη πορεία αλλαγών που πραγματοποιείται σταδιακά (Hall & Hord, 2001). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, έχουν προταθεί πολλά διαφορετικά μοντέλα εισαγωγής αλλαγών και καινοτομιών, μεταξύ των οποίων και το Μοντέλο Kotter το οποίο παρουσιάζεται εκτενώς σε ξεχωριστή ενότητα. Εντούτοις, οι περισσότεροι ερευνητές προτείνουν ως τα κυριότερα στάδια της διαδικασίας αλλαγής τα ακόλουθα (Εικόνα 4) (Fullan, 2001):

- Εισαγωγή (initiation) - Υιοθέτηση (adoption) - Κινητοποίηση (mobilization). Σε αυτή τη φάση πραγματοποιείται η διαδικασία της κατανόησης και αποδοχής της αναγκαιότητας για αλλαγή, επιλέγεται η κατάλληλη καινοτομία, εξασφαλίζονται οι απαραίτητοι πόροι (π.χ. ανθρώπινο δυναμικό, υλικοτεχνικά μέσα, εμπλεκόμενοι φορείς).
- Εφαρμογή (implementation). Επιλέγονται προσεκτικά όλες οι ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση της καινοτομίας αλλά και οι εμπλεκόμενοι φορείς για τον συντονισμό, υλοποίηση και εφαρμογή της όλης δράσης. Επιπλέον, γίνεται αξιολόγηση των βασικών χαρακτηριστικών της καινοτομίας και διερεύνηση του τρόπου επίλυσης ενδεχόμενων προβλημάτων που ανακύπτουν στο μέλλον.
- Συνέχιση (continuation) – Ενσωμάτωση (incorporation)- Θεσμοθέτηση (institutionalization). Στο στάδιο αυτό επιτελείται η εσωτερικευση της καινοτομίας, μέσω των κάτωθι: α) αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και χρησιμότητάς της, β) αντιμετώπιση των όποιων παραγόντων δυσχεραίνουν ή παρεμποδίζουν την υλοποίηση και εφαρμογή της, και γ) εδραίωσή της ως νέος θεσμός στην εκπαίδευση. Επομένως, ουσιαστικά καθορίζεται κατά πόσο η συγκεκριμένη αλλαγή θα πρέπει να συνεχιστεί και να ενσωματωθεί με τις υπόλοιπες εκπαιδευτικές πρακτικές ή να εγκαταλειφθεί.

Η έκβαση (outcome) των παραπάνω σταδίων της διαδικασίας εισαγωγής και υλοποίησης θα καθορίσει τον βαθμό βελτίωσης και ποιοτικής αναβάθμισης του στόχου

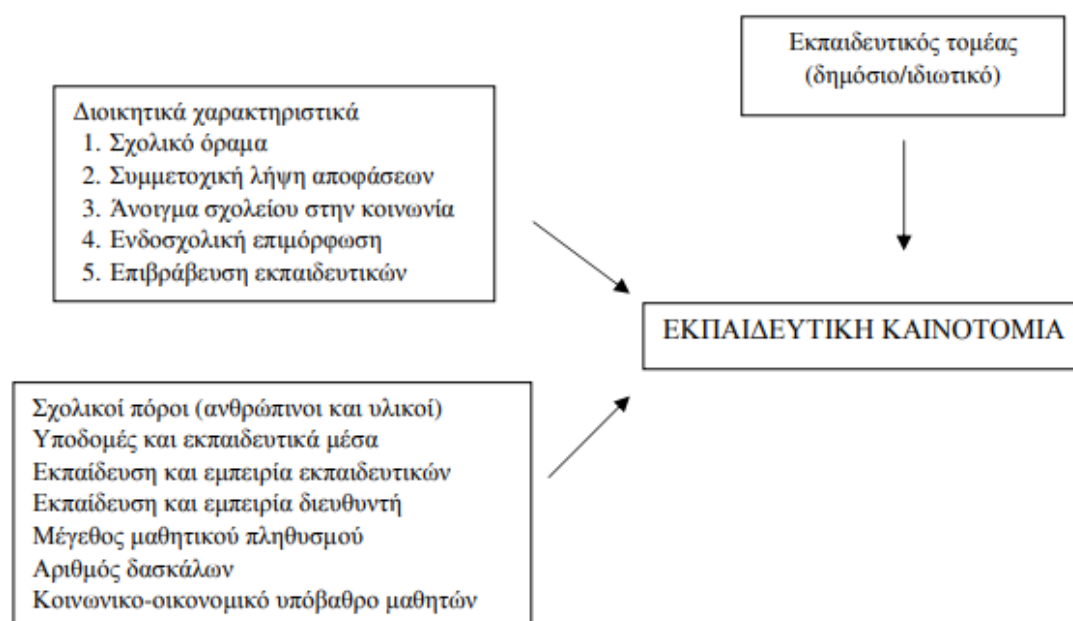
της εκπαιδευτικής καινοτομίας (π.χ. βελτίωση ακαδημαϊκών επιδόσεων των μαθητών, εργασιακών σχέσεων των εκπαιδευτικών, ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων).

## Διαδικασία της αλλαγής



**Εικόνα 4:** Η διαδικασία της αλλαγής σύμφωνα με το Μοντέλο του Fullan (Fullan, 2001)

Επιπρόσθετα, η Γιαννακάκη (2005) σε μία προσπάθεια προσδιορισμού των κυριότερων παραμέτρων που σχετίζονται με την εισαγωγή και υλοποίηση μίας καινοτομίας κατέληξε στη διατύπωση ενός θεωρητικού μοντέλου που περιλαμβάνει τρεις παράγοντες: τα διοικητικά χαρακτηριστικά μιας σχολικής δομής (όραμα, συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων, εξωστρεφές στην κοινότητα σχολείο, επιμόρφωση και επιβράβευση εκπαιδευτικών), τους σχολικούς πόρους (εκπαιδευτικοί, μαθητές, οικογένειες μαθητών, σχολικές υποδομές, υλικοτεχνικά μέσα) και τον εκπαιδευτικό τομέα (δημόσιο ή ιδιωτικό) όπου ανήκει η σχολική μονάδα (Εικόνα 5). Επίσης, όπως προκύπτει από πολλές έρευνες, στα ιδιωτικά σχολεία παρατηρείται σημαντικό προβάδισμα έναντι των δημόσιων ως προς την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, πιθανόν λόγω της περιορισμένης γραφειοκρατίας, της μεγαλύτερης ευελιξίας ως προς την λήψη αποφάσεων και του αυξημένου ανταγωνισμού που λειτουργεί ως ισχυρό κίνητρο για την περαιτέρω βελτίωση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών (Γιαννακάκη, 2005).



**Εικόνα 5:** Θεωρητικό μοντέλο παραμέτρων που σχετίζονται με την εισαγωγή και υλοποίηση μίας καινοτομίας (Γιαννακάκη, 2005).

## 2.7. Διαχείριση αλλαγής : Το μοντέλο Kotter

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία από τα πιο διαδεδομένα θεωρητικά μοντέλα διοίκησης αλλαγών είναι το μοντέλο του Kotter (1996). Η θεωρία που ανέπτυξε ο J. P. Kotter μπορεί να εφαρμοστεί και για την επιτυχημένη ολοκλήρωση μίας καινοτομίας στον εκπαιδευτικό χώρο. Πρόκειται για ένα σύγχρονο και πρακτικό μοντέλο για την υλοποίηση ευρύτερων οργανωσιακών αλλαγών στην εκπαίδευση (Εικόνα 6). Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, η αποτελεσματική υλοποίηση των αλλαγών περιλαμβάνει την χαλάρωση παγιωμένου καθεστώτος, την εισαγωγή νέων πρακτικών και την ενσωμάτωση και βασίζεται στα ακόλουθα 8 βήματα (Kotter, 1996):

1. Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος (sense of urgency). Αφού προσδιοριστεί με λεπτομέρεια η παρούσα κατάσταση και οι δυνατότητες ενός οργανισμού, εξετάζεται η επιτακτικότητα και η σπουδαιότητα κάποιας αλλαγής για την επιβίωση και εξέλιξή του.
2. Δημιουργία ενός δυναμικού καθοδηγητικού συνασπισμού, δηλαδή μίας ηγετικής ομάδας (guiding coalition). Συγκρότηση μίας ομάδας που θα

περιλαμβάνει ικανούς εκπροσώπους όλων των βαθμίδων, οι οποίοι με πνεύμα συνεργασίας θα ηγηθούν το όραμα της αλλαγής.

3. Δημιουργία ενός οράματος και μίας στρατηγικής (vision and strategy). Σχεδιασμός μίας στρατηγικής ενεργειών που θα αποσκοπούν στην επίτευξη μίας αλλαγής και εκπλήρωσης του οράματος.
4. Επικοινωνία του οράματος της αλλαγής (Communicate the change vision). Επικοινωνία του οράματος και της ακολουθούμενης στρατηγικής με κάθε τρόπο, ενώ παράλληλα εκπαίδευση των εργαζόμενων σε νέο τρόπο δράσης και σκέψης που θα επιφέρει την αλλαγή.
5. Ενίσχυση των εργαζομένων προκειμένου να λάβουν δράση με βάση το όραμα (απομάκρυνση εμποδίων, αλλαγή συστημάτων και δομών που υπονομεύουν το όραμα της αλλαγής, ενθάρρυνση πρωτοβουλιών, νέων δράσεων και ιδεών)
6. Σχεδιασμός και επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων και επιβράβευση των εμπλεκόμενων (short-term wins). Αναγνώριση και επιβράβευση όλων των εμπλεκόμενων.
7. Παγίωση των αλλαγών/βελτιώσεων και προώθηση νέων (consolidate gains and produce more change). Τροποποίηση συστημάτων και δομών που υπονομεύουν το όραμα, μέσω επιπρόσθετων αλλαγών. Αναγνώριση, αναβάθμιση ή πρόσληψη εργαζομένων που μπορούν να προάγουν το όραμα
8. Ενσωμάτωση και θεσμοθέτηση των νέων προσεγγίσεων, ενστερνισμός νέας κουλτούρας.



**Εικόνα 6 :** Το μοντέλο του Kotter: Ένα σύγχρονο και πρακτικό μοντέλο για την υλοποίηση ευρύτερων οργανωσιακών αλλαγών (Μπουραντάς, 2002).

## 2.8. Προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής στην εκπαίδευση

Κάθε εκπαιδευτική καινοτομία αποτελεί μία πολύπλοκη διαδικασία που εντάσσεται, σε συγκεκριμένο «χρόνο» και «χώρο», σε ένα οργανωμένο κοινωνικο-πολιτιστικό πλαίσιο, όπου οι κυριότερες επιρροές που θα καθορίσουν την αποτελεσματικότητά της είναι πολιτιστικοί, πολιτικοί, διοικητικοί, εκπαιδευτικοί και οργανωσιακοί παράμετροι (Kennedy, 2013). Όπως προκύπτει από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, ως βασικότερη προϋπόθεση επιτυχούς εφαρμογής μίας καινοτομίας στην εκπαίδευση αναφέρεται η διοίκηση και ηγεσία της σχολικής μονάδας. Έχουν προταθεί από τους ερευνητές ορισμένες τακτικές άσκησης επιτυχημένης και αποτελεσματικής διοίκησης-ηγεσίας που σε συνδυασμό με την ηγετική φυσιογνωμία της προϊσταμένης συμβάλλουν στην επιτυχημένη εφαρμογή της σχολικής καινοτομίας (Αργυροπούλου, 2007):

- Σφαιρική αντίληψη των συνθηκών που επικρατούν σε μία εκπαιδευτική δομή, ώστε έχοντας πλήρη επίγνωση των δυνατών σημείων αλλά και των αδυναμιών να μπορούν να τεθούν ρεαλιστικοί στόχοι και να καλλιεργηθεί το «όραμα» για τον μέλλον.

- Καλλιέργεια κλίματος επικοινωνίας, εμπιστοσύνης, συνεργασίας και καλών κοινωνικών σχέσεων μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας.
- Σωστή στοχοθέτηση βασιζόμενη στις ανάγκες και προτεραιότητες της σχολικής μονάδας, Άσκηση θετικής-δημιουργικής επιρροής προκειμένου να εμπνέουν και να διαχέουν το όραμά τους στο εκπαιδευτικό προσωπικό εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο την θετική τους στάση απέναντι στις καινοτομίες. Παράλληλα ενθαρρύνεται η συμμετοχικότητα, η διατύπωση νέων προτάσεων και ιδεών και η λήψη πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς.
- Απομάκρυνση από το συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης, που εντείνει τη γραφειοκρατία, τις υποχρεώσεις και το άγχος του διευθυντή. Αντίθετα, ευνοείται η συμμετοχική διοίκηση με την κατανομή αρμοδιοτήτων και καθηκόντων στα μέλη του προσωπικού και τη συλλογική λήψη αποφάσεων.
- Σωστή οργάνωση, προγραμματισμός, συντονισμός και έλεγχος των διαδικασιών.
- Προσήλωση στους στόχους και στο όραμα, αποσυνδέοντας την διοίκηση από κακέκτυπα δημοσιοϋπαλληλικής νοοτροπίας και αυταρχικά χαρακτηριστικά που μόνο επίσημα μπορεί να αποβούν.
- Καθοδήγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού, ενδιαφέρον για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στο χώρο εργασίας και τις ανάγκες τους για επαγγελματική αναγνώριση και εξέλιξη.
- Εσωτερική Αξιολόγηση (Αυτοαξιολόγηση) του συνολικού έργου της σχολικής δομής για τη βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου (διοικητικό, εκπαιδευτικό, μαθησιακό, επιμόρφωση εκπαιδευτικών).

Επιπρόσθετα, στην πλούσια βιβλιογραφία για τη συμβολή του διευθυντή-ηγέτη στην προώθηση της σχολικής καινοτομίας αναφέρονται τρεις βασικοί τομείς που παίζουν καθοριστικό ρόλο (Λαϊνός, 2004):

- Διαπροσωπικός τομέας. Ο ηγέτης θα πρέπει να καθοδηγήσει, υποστηρίξει, παρακινήσει και ενθαρρύνει το εκπαιδευτικό προσωπικό προκειμένου να είναι αρωγοί σε ένα καινοτόμο εγχείρημα και να περιοριστούν ενδεχόμενα εμπόδια και αρνητικές στάσεις. Επίσης, η επιτυχημένη εισαγωγή μίας αλλαγής προϋποθέτει την εξατομικευμένη προσαρμογή της στα δεδομένα και τις επικρατούσες συνθήκες

της εκάστοτε σχολικής μονάδας, καθώς και την δικτύωση και εξωστρέφεια του ηγέτη εξασφαλίζοντας έτσι την υποστήριξη εξωτερικών φορέων (π.χ. τοπική κοινωνία).

- Τομέας διαχείρισης και αξιοποίησης πληροφοριών. Συλλογή όλων των απαιτούμενων πληροφοριών και στοιχείων για τον καλύτερο προγραμματισμό, οργάνωση και συντονισμό της νέας δράσης.
- Τομέας λήψης και υλοποίησης αποφάσεων. Το ουσιαστικότερο τμήμα του διοικητικού έργου του καινοτόμου, μεταρρυθμιστή, διευθυντή-ηγέτη είναι η εφαρμογή στην πράξη πλέον και με αποτελεσματικό τρόπο της καινοτομίας, εξασφαλίζοντας όλους τους απαραίτητους πόρους (υλικά μέσα, οικονομικούς, ανθρώπινο δυναμικό), διαχειριζόμενος κάθε ζήτημα που μπορεί να ανακύψει (π.χ. εμπόδια, αρνητική στάση εκπαιδευτικών) και ελέγχοντας στενά την ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία.

Συμπερασματικά, καθοριστικό ρόλο στην επιτυχημένη εφαρμογή μίας καινοτομίας στην προσχολική εκπαίδευση παίζει η αποτελεσματική διοίκηση και ηγεσία, που συνδέεται άρρηκτα με τις ηγετικές ικανότητες, τις εξειδικευμένες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας της προϊσταμένης.

## **2.9. Ανασταλτικοί παράγοντες εισαγωγής καινοτομίας στην εκπαίδευση**

Καταλυτικό ρόλο στη λειτουργία ενός οργανισμού, όπως του σχολικού, παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας (εκπαιδευτικοί). Οι πιθανές στάσεις των εμπλεκόμενων φορέων απέναντι σε μία αλλαγή κυμαίνονται από την υποστήριξη (παθητική ή ενεργή), την αδιαφορία, έως την άρνηση (παθητική ή ενεργή) (Εικόνα 7) (Μπουραντάς, 2002).



**Εικόνα 7:** Οι κύριες στάσεις των ανθρώπων έναντι ενδεχόμενων αλλαγών (Μπουραντάς, 2002).

Εκτός όμως από τα εμπόδια εισαγωγής μίας καινοτομίας στην εκπαίδευση που σχετίζονται με τους εκπαιδευτικούς, άλλοι σημαντικοί ανασταλτικοί παράγοντες μπορεί να είναι (Carless, 2012; Fullan & Hargreaves, 1992):

- Η σχολική μονάδα. Η έλλειψη οικονομικών πόρων και η ανεπάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής, σύγχρονων τεχνολογικών μέσων, υποστηρικτικής ηγεσίας και συνεργατικής κουλτούρας (συνεργασία διευθυντών, εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων και εξωτερικών παραγόντων) λειτουργούν ως τροχοπέδη σε οποιαδήποτε νέα προσπάθεια στη σχολική μονάδα.
- Το εκπαιδευτικό σύστημα και η ίδια η καινοτομία. Ο κακός σχεδιασμός από τους ειδικούς που προωθούν καινοτομία και η κακή επικοινωνία με αυτούς που πρόκειται να την εφαρμόσουν, η μεγάλη έμφαση στην πολυπλοκότητα, τους κανονισμούς και τον εξοπλισμό παραβλέποντας τον ανθρώπινο παράγοντα, η έλλειψη των απαιτούμενων οικονομικών και υλικών πόρων για να την υποστηρίξουν και του χρόνου δοκιμαστικής εφαρμογής, η αδυναμία προσαρμογής μίας καινοτομίας στις απαιτήσεις των σχολικών εξετάσεων, η ανεπαρκής κάλυψη των αναγκών των εκπαιδευτικών για συνεχή επαγγελματική εξέλιξη, επιμόρφωση, υποστήριξη, ανάληψη πρωτοβουλιών και αναγνώριση των υπηρεσιών και ο συγκεντρωτικός και συντηρητικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού



συστήματος συνιστούν σημαντικές ανασταλτικές παραμέτρους επιτυχούς εφαρμογής καινοτομιών.

- Εξωτερικοί παράγοντες. Κοινωνικοοικονομικά, εθνολογικά, τοπικά και γεωγραφικά χαρακτηριστικά, πολιτικές κι ιδεολογικές αντιλήψεις, επικρατούσες κοινωνικές προσδοκίες και αξίες, εξωτερικοί φορείς (π.χ. τοπική κοινωνία, εκπαιδευτικοί φορείς) και κάθε πηγή χρηματοδότησης μπορεί να συμβάλουν αρνητικά.

## **2.10. Καινοτόμα Προγράμματα στην ελληνική εκπαίδευση**

Τα καινοτόμα προγράμματα στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση διακρίνονται σε έξι κύριες κατηγορίες: 1) Καινοτόμα διεπιστημονικά προγράμματα/Σχολικές δραστηριότητες, 2) Πειραματικά προγράμματα εκπαίδευσης, 3) Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Προγράμματα (Ε.Ε.Π.), 4) Δράση «Θεσμός αριστείας και ανάδειξης καλών πρακτικών στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση», 5) Νέες τεχνολογίες στην εκπαίδευση, και 6) Εργαστήρια Δεξιοτήτων (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008; Σπυροπούλου κ.α., 2008; Σπυροπούλου κ.α., 2007; Vavouraki, 2004).

### Καινοτόμα διεπιστημονικά προγράμματα/Σχολικές δραστηριότητες.

Στοχεύουν στην ανανέωση του περιεχομένου της γνώσης και της διαδικασίας μάθησης στις σχολικές μονάδες, στην προώθηση νέων διδακτικών μεθόδων, στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, στην καλλιέργεια αξιών για το ρόλο των παιδιών ως ενεργούς πολίτες της κοινωνίας. Υπάγονται μαζί με τον Σχολικό Επαγγελματικό Προσανατολισμό στις Σχολικές Δραστηριότητες (Φ.Ε.Κ.629/23-10-1992). Τα προγράμματα αυτά διαρκούν συνήθως 2-6 μήνες και διακρίνονται σε επιμέρους κατηγορίες:

- Περιβαλλοντική Εκπαίδευση (Θεσμοθετήθηκε με τον Ν. 1892/90, άρθρο 111). Πρόκειται για το πρώτο καινοτόμο πρόγραμμα που εντάχθηκε στην ελληνική εκπαίδευση, σύμφωνα με τις προτάσεις της UNESCO. Κύριοι στόχοι του προγράμματος είναι η ευαισθητοποίηση των μαθητών σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον και την προστασία του, η παροχή σχετικών γνώσεων,

καλλιέργεια περιβαλλοντικής συνείδησης και θετικής στάσης έναντι της αιφόρου ανάπτυξης. Σημαντικό ρόλο στη στήριξη του έργου της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης διαδραματίζουν τα Κέντρα Περιβαλλοντικής εκπαίδευσης (Κ.Π.Ε.) και οι Υπεύθυνοι Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης στην εκάστοτε Διεύθυνση Εκπαίδευσης στη χώρα, οι οποίοι συνεργαζόμενοι στενά με τους διευθυντές των σχολείων διοργανώνουν και συντονίζουν ποικίλες δράσεις.

- Αγωγή Υγείας (Θεσμοθετήθηκε με τα ΦΕΚ 577/92, 629/92). Πρόκειται για ένα καινοτόμο πρόγραμμα που υποστηρίζεται επίσης από διεθνείς οργανισμούς (π.χ. Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας, Συμβούλιο της Ευρώπης) και αποσκοπεί στην προαγωγή της υγείας και βελτίωση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων. Στους βασικούς άξονες του προγράμματος περιλαμβάνονται τα ακόλουθα θέματα: Διαπροσωπικές Σχέσεις-Ψυχική Υγεία, Πρόληψη Χρήσης Εξαρτησιογόνων Ουσιών, Κατανάλωση και Υγεία, Σεξουαλική Αγωγή-Διαφυλικές Σχέσεις, Φυσική Άσκηση και Υγεία, Κυκλοφοριακή Αγωγή-Ατυχήματα, Περιβάλλον και Υγεία, Εθελοντισμός, Πρόληψη και Αντιμετώπιση Έκτακτων Καταστάσεων.
- Πολιτιστικά Θέματα (Θεσμοθετήθηκαν με τον Ν. 2817/2000). Ασχολούνται με το σχεδιασμό καλλιτεχνικών δράσεων και σεμιναρίων που σχετίζονται με θεατρικά, μουσικά, εικαστικά και άλλα πολιτιστικά θέματα.
- Πανελλήνιοι Μαθητικοί Καλλιτεχνικοί Αγώνες (Θεσμοθετήθηκαν με τον Ν. 2817/2000). Διακρίνονται σε 4 κατηγορίες: Μουσικής, Χορού, Αρχαίου Δράματος/Σύγχρονου Θεάτρου, Ζωγραφικής
- Αγωγή Σταδιοδρομίας (Θεσμοθετήθηκε με την Υ.Α. 455/Γ2/7-2-2000). Πρόκειται για ένα πρόγραμμα συνεπικουρικά με τον Σχολικό Επαγγελματικό Προσανατολισμό (Σ.Ε.Π) και αντικείμενό του είναι η εξοικείωση των μαθητών με θέματα που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον, τις εργασιακές σχέσεις και τον επαγγελματικό προσανατολισμό.

Τα πειραματικά προγράμματα εκπαίδευσης αποσκοπούν στην ανανέωση του εκπαιδευτικού περιεχομένου και τον εκσυγχρονισμό της διδασκαλίας μέσω της τεχνολογίας. Τα κυριότερα προγράμματα που εντάσσονται σε αυτήν την κατηγορία είναι τα ακόλουθα (ΥΠ.Ε.Π.Θ-Π.Ι., 2001; ΥΠΕΠΘ, 2007; Ματσαγγούρας, 2002, Παληγιάννης & Μήνας, 2008):

- I. Προγράμματα Ευέλικτης ζώνης (Θεσμοθετήθηκε με την Υ.Α. Φ.12.1/545/85812/Γ1). Εντάσσονται στο ωρολόγιο πρόγραμμα της υποχρεωτικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με δύο διδακτικές ώρες σε εβδομαδιαία βάση. Τα προγράμματα εστιάζουν στην αναβάθμιση του σχολείου ως κοινωνικο-πολιτισμικό παράγοντα, στην ολιστική προσέγγιση της γνώσης που προέρχεται από διαφορετικά επιστημονικά πεδία, στην ενίσχυση της κριτικής σκέψης και στην εισαγωγή νέων μεθόδων διδασκαλίας και μάθησης (π.χ. βιωματική μάθηση) μέσω ομαδοσυνεργατικών διαδικασιών, όπου ο μαθητής δεν είναι παθητικός δέκτης αλλά συμμετέχει ενεργά. Μελετώνται επίσης θέματα της επικαιρότητας και ζητήματα που προσελκύουν το ενδιαφέρον των μικρών μαθητών. Βασικό μεθοδολογικό εργαλείο αποτελεί το «σχέδιο εργασίας-project». Ενδεικτικό παράδειγμα προγραμμάτων ευέλικτης ζώνης είναι τα προγράμματα Φιλαναγνωσίας.
- II. Ολοήμερο Σχολείο  
Ορόσημο και σημαντική καινοτομία στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Εφαρμόστηκε στην προσχολική αγωγή το 1997 (Ν. 2525) με τη νομοθέτηση του Ολοήμερου Νηπιαγωγείου όπου η φοίτηση είναι μέχρι τις 4 μμ.. Στοχεύει όχι μόνο στην εξυπηρέτηση της σύγχρονης οικογένειας και της αγοράς εργασίας αλλά επιπλέον έχει σημαντικό κοινωνικό, γνωστικό και παιδαγωγικό ρόλο.
- III. Σχολεία Εφαρμογής Πειραματικών Προγραμμάτων Εκπαίδευσης (Σ.Ε.Π.Π.Ε.)  
Το εν λόγω πρόγραμμα πραγματοποιήθηκε σε επιλεγμένα σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με στόχο την εισαγωγή, υλοποίηση και εφαρμογή νέων μεθόδων διδασκαλίας και μάθησης, την ένταξη νέων γνωστικών αντικειμένων, τη χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων, την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών

διαδικασιών και την προαγωγή ενός αποκεντρωτικού μοντέλου διοίκησης του σχολείου με τη συμμετοχή εξωτερικών φορέων.

### Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Προγράμματα (Ε.Ε.Π.)

Στοχεύουν στη βελτίωση και του επιπέδου και την ποιότητας εκπαίδευσης στα ελληνικά σχολεία μέσω της διακρατικής συνεργασίας ευρωπαϊκών κρατών, ενισχύοντας την Ευρωπαϊκή ταυτότητα και την Ευρωπαϊκή διάσταση του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας. Στα πλαίσια των ευρωπαϊκών προγραμμάτων πραγματοποιούνται και ανταλλαγές μαθητών και εκπαιδευτικών. Τα κυριότερα Ε.Ε.Π. είναι τα ακόλουθα (Κεραμιδά & Ψιλλέλης, 2005):

#### I. Πρόγραμμα Σωκράτης (1995-2006)

Περιλαμβάνει τέσσερα επιμέρους τομεακά προγράμματα (Comenius, Erasmus, Leonardo Da Vinci, Grundtvig), που απευθύνονται όχι μόνο και στις τρεις διαφορετικές εκπαιδευτικές βαθμίδες αλλά και σε ενήλικες, καθώς επίσης και το ανεξάρτητο πρόγραμμα Jean Monet.

Το πρόγραμμα Comenius απευθύνεται σε μαθητές προσχολικής και σχολικής εκπαίδευσης μέχρι το τέλος της ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς επίσης και στους εκπαιδευτικούς, το προσωπικό υποστήριξης και το διοικητικό προσωπικό των σχολικών μονάδων. Περιλαμβάνει πολλές επιμέρους δράσεις, όπως Σχολικές Συμπράξεις (συνεργασίες εκπαιδευτικών και μαθητών προερχόμενων από διαφορετικές χώρες πάνω σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος), συμπράξεις τοπικών/περιφερειακών αρχών που σχετίζονται με την εκπαίδευση (Συμπράξεις Comenius Regio), ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση εκπαιδευτικών (π.χ. κύκλοι μαθημάτων, συνέδρια, σεμινάρια), τοποθέτηση μελλοντικών εκπαιδευτικών σε θέσεις βοηθών σε ξένα εκπαιδευτικά ιδρύματα και κινητικότητα μαθητών.

#### II. Πρόγραμμα e-learning Πρόκειται για ένα πρόγραμμα εξ αποστάσεως ηλεκτρονικής μάθησης που εγκρίθηκε για πρώτη φορά την περίοδο 2004-2006 και αποσκοπούσε στην αποτελεσματική ενσωμάτωση των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) στα ευρωπαϊκά συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Έκτοτε, αυτού του είδους η εκπαιδευτική

διαδικασία έχει βρει ευρεία εφαρμογή σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης καθώς και σε επιμορφωτικά προγράμματα ενηλίκων.

### III. Προγράμματα «eTwinning»

Το πρόγραμμα «eTwinning» ξεκίνησε επίσημα το 2005 ως βασική δράση του e-learning της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Το 2007 ενσωματώθηκε στο πρόγραμμα Δια Βίου Μάθησης, τμήμα του Comenius. Από το 2014 το eTwinning αποτελεί μέρος του προγράμματος Erasmus+ (2014-2027), ενισχύοντας κάθε είδους ευρωπαϊκή συνεργασία, που αφορά το χώρο της σχολικής εκπαίδευσης. Το πρόγραμμα «eTwinning» αποτελεί μία Ευρωπαϊκή δράση μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η ηλεκτρονική αδελφοποίηση σχολείων από διαφορετικές ευρωπαϊκές χώρες με τη χρήση εργαλείων Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) (π.χ. διαδίκτυο, ρομποτική). Στόχος είναι η διοργάνωση παιδαγωγικών δράσεων, η εικονική συνεύρεση, η ανταλλαγή ιδεών, απόψεων και πρακτικών μεταξύ σχολείων όλων των ευρωπαϊκών κρατών και από κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης προκειμένου να προκύψουν παιδαγωγικά, κοινωνικά και πολιτισμικά οφέλη σε όλα τα επίπεδα (μαθητές, εκπαιδευτικοί, υποστηρικτικό προσωπικό, σχολικές τάξεις, διεύθυνση σχολείων).

### Δράση «Θεσμός αριστείας και ανάδειξης καλών πρακτικών στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση»

Η δράση Θεσμός αριστείας και ανάδειξης καλών πρακτικών στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση άρχισε να εφαρμόζεται το 2010, στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση», που συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και εθνικούς πόρους. Στόχος της δράσης είναι η ανάδειξη και αξιοποίηση καινοτόμων, δημιουργικών, βέλτιστων πρακτικών που εφαρμόζονται στην εκπαίδευση προκειμένου να δημιουργηθεί ένα αποθετήριο, μία δεξαμενή άντλησης καλών πρακτικών για κάθε ενδιαφερόμενο. Ενώ παράλληλα, μέσω της επιβράβευσης και ανάδειξης των καλών πρακτικών προάγεται η συνεχής βελτίωση, αλλαγή και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και του εκπαιδευτικού έργου και των σχολικών μονάδων.

### Οι νέες τεχνολογίες στην εκπαίδευση

Το εγχείρημα της εισαγωγής νέων τεχνολογιών στον χώρο της εκπαίδευσης πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1980, στα πλαίσια του μαθήματος της Πληροφορικής που διδάσκονταν στα τεχνικά-Επαγγελματικά και πολυκλαδικά Λύκεια. Στη συνέχεια κατά το σχολικό έτος 1993-1994 το μάθημα της Πληροφορικής θεσμοθετήθηκε ως υποχρεωτικό στην Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Π.Δ. 446/95 ΦΕΚ 260). Στα τέλη της ίδιας δεκαετίας οι σχολικές μονάδες άρχισαν να εξοπλίζονται με ηλεκτρονικούς υπολογιστές και να διεξάγονται σχετικά επιμορφωτικά σεμινάρια στους εκπαιδευτικούς. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 η ευρύτερη χρήση των νέων τεχνολογιών στη διδασκαλία και μάθηση αποτέλεσε βασική προτεραιότητα, κυρίως ως απόρροια της ευρωπαϊκής πολιτικής για την εκπαίδευση. Μάλιστα την ίδια περίοδο υλοποιήθηκε το πρόγραμμα Οδύσσεια, που στόχευε στην προαγωγή της χρήσης του ηλεκτρονικού υπολογιστή ως καθημερινό εργαλείο τόσο για τους εκπαιδευτικούς αλλά και τους μαθητές.

Ακολούθως, το 2001 ύστερα από εισηγητική πρόταση του τμήματος Πληροφορικής του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, κι αργότερα από το Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Προγραμμάτων Σπουδών (ΔΕΠΠΣ) (Φ.Ε.Κ. 1366 /τ.Β'/18-10-2001, 1373/τ.Β'/18-10-2001, 1374/τ.Β'/18-10-2001, 1375/τ.Β'/18-10-2001, 1376/τ.Β'/18-10-2001) θεσμοθετείται η ένταξη των ΤΠΕ στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Επιπλέον, το 2010 με υπουργική απόφαση επισημοποιείται η εισαγωγή της των ΤΠΕ ως ξεχωριστό αντικείμενο σε όλες τις τάξεις της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο ωρολόγιο πρόγραμμα (ΥΠ.Ε.Π.Θ./Π.Ι., 2010). Μέχρι σήμερα τα ΤΠΕ εφαρμόζονται σε όλες της βαθμίδες εκπαίδευσης και αξιοποιούνται ως υποστηρικτικό εργαλείο σε όλα τα γνωστικά αντικείμενα.

Άλλα σημαντικά προγράμματα ένταξης των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι το πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας: 2000-2006», με την χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στους βασικούς στόχους του προγράμματος ήταν η συντήρηση και βελτίωση της τεχνολογικής υποδομής, η δημιουργία ψηφιακών υπηρεσιών, η κατάρτιση των εκπαιδευτικών και ο εκσυγχρονισμός και ψηφιοποίηση διοικητικών υπηρεσιών της εκπαίδευσης. Ακολούθησε η δημιουργία ψηφιακού εκπαιδευτικού λογισμικού για όλα τα μαθήματα του προγράμματος σπουδών, που στη συνέχεια εντάχθηκαν στο υλικό του δικτυακού τόπου «Εκπαιδευτική Πύλη». Επίσης, το έργο του ΥΠ.Ε.Π.Θ. «Ψηφιακή Εκπαιδευτική Πλατφόρμα, Διαδραστικά Βιβλία και Αποθετήριο Μαθησιακών Αντικειμένων», που υλοποιήθηκε την περίοδο 2010-2015 από το ΙΤΥΕ «Διόφαντος», συνέβαλε στη ψηφιοποίηση του εκπαιδευτικού

περιεχομένου πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τη δημιουργία 3 ιστοτόπων («Διαδραστικά Σχολικά Βιβλία», Φωτόδεντρο», «Ψηφιακή Εκπαιδευτική Πλατφόρμα e-me»). Ομοίως, η ιστοσελίδα «Ψηφιακά Εκπαιδευτικά Βοηθήματα» περιέχει υλικό ορισμένα μαθήματα της Γ' Λυκείου, και η ψηφιακή πλατφόρμα «Αίσιωπος» του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής περιλαμβάνει διδακτικά σενάρια.

Επιπλέον, σημαντική ήταν η συμβολή των προγραμμάτων στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε σχέση με τις ΤΠΕ και την εφαρμογή τους στη διδακτική πράξη, με κυριότερα τα εξής:

- «Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών στην αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και των Επικοινωνιών», ΕΠ.Ε.Α.Ε.Κ., 2002-2003
- «Επιμόρφωση Β' επιπέδου ΤΠΕ»
- «Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών για την αξιοποίηση και εφαρμογή των Ψηφιακών Τεχνολογιών στη Διδακτική πράξη (Επιμόρφωση Β' επιπέδου Τ.Π.Ε.)», 2014-2020

#### Τα εργαστήρια Δεξιότητων

Τα εργαστήρια Δεξιότητων αποτελούν καινοτόμο διδακτική και εκπαιδευτική δράση, η οποία συνίσταται στην πιλοτική προσθήκη νέων θεματικών κύκλων στο Νηπιαγωγείο και στο υποχρεωτικό ωρολόγιο πρόγραμμα του Δημοτικού και του Γυμνασίου, αξιοποιώντας μεθόδους διερευνητικής – ανακαλυπτικής μάθησης. Στόχος είναι η ενίσχυση της καλλιέργειας ήπιων δεξιότητων, δεξιότητων ζωής και δεξιότητων τεχνολογίας και επιστήμης στους μαθητές και στις μαθήτριες, σε συνδυασμό με τη διαμόρφωση ενός σύγχρονου πλαισίου προγράμματος με δομή Ανοικτών, Ζωντανών Προγραμμάτων Σπουδών και Διαδικασιών. Στόχος είναι η ενίσχυση της καλλιέργειας ήπιων δεξιότητων, δεξιότητων ζωής και δεξιότητων τεχνολογίας και επιστήμης στους μαθητές και στις μαθήτριες, σε συνδυασμό με τη διαμόρφωση ενός σύγχρονου πλαισίου προγράμματος με δομή Ανοικτών, Ζωντανών Προγραμμάτων Σπουδών και Διαδικασιών. Για την υλοποίηση του εργαστηρίου δεξιότητων, σε συνέχεια της από 26-02-2020 πρόσκλησης του ΥΠΑΙΘ/ΙΕΠ, με θέμα: «ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ : Πρόσκληση Υποβολής Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων ή/ και Εκπαιδευτικού Υλικού», έχει συγκεντρωθεί και σχεδιαστεί από ομάδα εμπειρογνομόνων του ΙΕΠ πλαίσιο προγράμματος για την πιλοτική εφαρμογή. Το απαραίτητο εκπαιδευτικό υλικό

αντλείται από την ειδικά διαμορφωμένη πλατφόρμα του ΙΕΠ, με τίτλο « Πλατ- φόρμα 21+ », που περιλαμβάνει εκπαιδευτικό υλικό ή/ και οδηγό εκπαιδευτικού, οπτικοακουστικό εκπαιδευτικό υλικό ή/ και φύλλα εργασίας, προτεινόμενες σχολικές δράσεις για την εργαστηριακή και βιωματική προσέγγιση του θέματος, φύλλα αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης και, σε ορισμένες περιπτώσεις, ενημερωτικό υλικό προς τους γονείς, κατάλληλα διαβαθμισμένο ανά τάξη. Υπάρχουν 4 θεματικοί κύκλοι: Οι Θεματικοί Κύκλοι προκύπτουν από τους Παγκόσμιους Δείκτες Αειφόρου Ανάπτυξης (περιβάλλον, ευ ζην, ασφάλεια, κοινωνία των πολιτών, σύγχρονη τεχνολογία και επιχειρηματικότητα). Στο πλαίσιο του ωρολογίου προγράμματος του νηπιαγωγείου τα Εργαστήρια Δεξιοτήτων εντάσσονται στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα της τάξης και υλοποιούνται κατά την πρωινή λειτουργία στο χρονικό διάστημα (διδασκτικές ώρες) που ορίζεται για τις « Οργανωμένες Δραστηριότητες και διερευνήσεις με βάση το «ΔΕΠΠΣ-ΑΠΣ» (Αναλυτικό Πρόγραμμα του Νηπιαγωγείου»: Τρεις (3) διδασκτικές ώρες κατανεμημένες σε δύο (2) με τρεις (3) φορές την εβδομάδα. Η νηπιαγωγός έχει την ευελιξία να επιλέγει ανάλογα με το πλαίσιο και τη δυναμική της ομάδας, τα ενδιαφέροντα των νηπίων και τη θεματική που διαπραγματεύονται στην τάξη.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**



## ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟ

### 3.1. Η προϊστάμενη νηπιαγωγείου και ο διοικητικός της ρόλος

Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία (Π.Δ. 340/83, 214/84, Ν. 1304/82, 1566/85, Υ.Α. Η/8353/22-10-1985, Γ2/4087/4-7-1995, Δ1/910/19-2-1987) τα διοικητικά στελέχη στο χώρο της εκπαίδευσης κατέχουν διοικητική, πειθαρχική, εποπτική θέση στο εκπαιδευτικό σύστημα και είναι τα ακόλουθα:

- Στελέχη για την υποστήριξη και καθοδήγηση του εκπαιδευτικού έργου (π.χ. Σχολικοί σύμβουλοι)
- Διοικητικά στελέχη (π.χ. Περιφερειακοί Διευθυντές Εκπαίδευσης, Διευθυντές Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Προϊστάμενοι Γραφείων Εκπαίδευσης, Περιφερειακοί Επόπτες Ποιότητας της Εκπαίδευσης)
- Στελέχη με διοικητικές αρμοδιότητες και εκπαιδευτικό έργο (π.χ. Διευθυντές σχολικών μονάδων)

Η οργάνωση και λειτουργία των νηπιαγωγείων ορίζεται με το προεδρικό διάταγμα 200/1998, σύμφωνα με το οποίο τα νηπιαγωγεία είναι αυτόνομες μονάδες παροχής προσχολικής αγωγής και λειτουργούν σε όλους τους δήμους της χώρας ως μονοθέσια, διθέσια έως και εξαθέσια, αναλόγως του αριθμού των εγγεγραμμένων μαθητών. Ο αριθμός των οργανικών θέσεων των νηπιαγωγών προσδιορίζεται με βάση την αντιστοιχία νηπιαγωγού προς αριθμό νηπίων, η οποία είναι ένας (1) νηπιαγωγός για κάθε είκοσι πέντε (25) νήπια και όχι λιγότερο από επτά (7). Η λειτουργία των νηπιαγωγείων ανήκει στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Διοικητικά είναι αυτόνομα και υπάγονται σε μία σχολική περιφέρεια, ενώ φέρουν την επωνυμία του δήμου όπου ανήκουν.

Αρμόδιοι για την άσκηση διευθυντικών και διοικητικών καθηκόντων στα νηπιαγωγεία είναι οι προϊστάμενοι νηπιαγωγείου. Σύμφωνα με το άρθρο 11 του Ν. 1566/85 «Προϊστάμενοι μονοθέσιων, διθέσιων και τριθέσιων νηπιαγωγείων είναι εκπαιδευτικοί του κλάδου των νηπιαγωγών ΠΕ 60, ανεξαρτήτως βαθμού». Για τη συγκεκριμένη θέση επιλέγονται αποκλειστικά εκπαιδευτικοί με οκταετή τουλάχιστον διδακτική υπηρεσία που υπηρετούν κατά το χρόνο επιλογής σε οργανική θέση, την

οποία αφορά η επιλογή (άρθρο 20 Ν. 4327/2015). Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν υποψήφιοι με οκταετή διδακτική εμπειρία, τότε προβλέπεται η επιλογή εκπαιδευτικών με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας.

Ο ρόλος των προϊσταμένων νηπιαγωγείων είναι αφενός διοικητικός, αλλά παράλληλα επιστημονικός και παιδαγωγικός. Ωστόσο, σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο (Υ.Π. 105657/16-10-2002) δεν αναφέρεται αναλυτική περιγραφή των διοικητικών καθηκόντων και αρμοδιοτήτων τους. Σε γενικές γραμμές, στα διοικητικά τους καθήκοντα ως διευθυντές περιλαμβάνονται (Υ.Π. 105657/16-10-2002): η διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της σχολικής μονάδας, ο συντονισμός της σχολικής ζωής, ο προγραμματισμός και η οργάνωση του σχολείου, η παιδαγωγική καθοδήγηση των εκπαιδευτικών, η τήρηση της νομοθεσίας, των υπηρεσιακών εγκυκλίων και εντολών, η εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων, η τήρηση, θεώρηση και κλείσιμο των βιβλίων, ο οικονομικός απολογισμός, η συνεργασία με άλλους φορείς εκπαίδευσης, η διατήρηση αρμονικών σχέσεων τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου αλλά και με το εξωτερικό (π.χ. γονείς, τοπική κοινωνία), η ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ της σχολικής δομής και των ανώτερων εκπαιδευτικών διοικητικών οργάνων και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών σε συνεργασία με τους σχολικούς συμβούλους.

Ως προς τα κριτήρια επιλογής και τοποθέτησης των προϊσταμένων νηπιαγωγείων αυτά προκύπτουν ύστερα από την αξιολόγηση του περιφερειακού υπηρεσιακού συμβουλίου και βασίζονται (άρθρο 20 Ν. 4327/2015): στην υπηρεσιακή κατάρτιση και διοικητική εμπειρία των υποψηφίων εκπαιδευτικών, τις εκπαιδευτικές τους γνώσεις, την ικανότητά τους για επίλυση προβλημάτων (π.χ. παιδαγωγικά, οργανωτικά, λειτουργικά), καλλιέργειας κατάλληλου σχολικού κλίματος και ανάληψης διοικητικών καθηκόντων και πρωτοβουλιών, στο εκπαιδευτικό τους έργο, στην κοινωνική προσφορά, στην προσωπικότητά τους, στις μεταπτυχιακές και άλλες σπουδές (Τ.Π.Ε., ξένες γλώσσες, μετεκπαίδευση, επιμορφωτικά σεμινάρια στην οργάνωση και διοίκηση εκπαιδευτικών δομών, υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εφαρμογή καινοτομιών), στη συμμετοχή σε συμβούλια, επιτροπές, εκπαιδευτικά ή διοικητικά όργανα, στην κοινωνική ή συνδικαλιστική δράση, καθώς και στο ενδεχόμενο αξιολόγο συγγραφικό τους έργο.

### 3.2. Το νομοθετικό πλαίσιο για το διοικητικό ρόλο της προϊσταμένης νηπιαγωγείου

Το νομοθετικό πλαίσιο για το διοικητικό ρόλο της προϊσταμένης νηπιαγωγείου παρουσιάζει κενά και ασάφειες. Δεν γίνεται αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων της ως διοικητικό στέλεχος προκειμένου να είναι σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά το εργασιακό της ωράριο, παρά μόνο γενική αναφορά των αρμοδιοτήτων και ευθυνών της (Σαΐτης, 2008). Συνεπώς, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι εκτεταμένες αρμοδιότητες της προϊσταμένης νηπιαγωγείου, παράλληλα με το εκπαιδευτικό της έργο, θα είναι αντίστοιχες με αυτές του διευθυντή και υποδιευθυντή δημοτικού σχολείου, χωρίς όμως να διαθέτει επαρκή ανθρώπινο δυναμικό και επομένως να επιτυγχάνεται ο απαραίτητος καταμερισμός εργασίας. Απόρροια αυτής της νομικής ασάφειας αποτελεί τόσο η δυσκολία αξιολόγησης των προϊσταμένων καθώς και η αδυναμία προσδιορισμού των συγκεκριμένων προσόντων που απαιτούνται στη θέση αυτή. Κατ' επέκταση, συχνά απαντώνται περιστατικά νηπιαγωγών που εκδηλώνουν φανερή απροθυμία να θέσουν υποψηφιότητα για την εν λόγω διοικητική θέση. Στις περιπτώσεις αυτές το Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι αρμόδιο να ορίσει αναγκαστικά κάποιο άτομο. Εφόσον λοιπόν, παραμείνει το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο κρίνεται σκόπιμο να προβλέπεται εκπαίδευση και κατάρτιση όλων των νηπιαγωγών πάνω σε διοικητικά ζητήματα και θέματα που αφορούν τη λειτουργία των σχολικών δομών, ενώ θα πρέπει να επιβληθεί σαφής διαχωρισμός μεταξύ διοικητικών, εκπαιδευτικών και λοιπών αρμοδιοτήτων των εκπαιδευτικών. Είναι προφανές φυσικά ότι μια τέτοια διαδικασία θα ήταν ιδιαίτερα πολύπλοκη και χρονοβόρα και θα επέφερε ριζικές αλλαγές στο σύστημα προσχολικής εκπαίδευσης.

Συνεπώς, θεσμικά στις κύριες αρμοδιότητες της προϊσταμένης νηπιαγωγείου περιλαμβάνονται τα κάτωθι (Σαΐτης, 2005; Σαΐτης, 2007):

- Καθοδήγηση και υποστήριξη των εκπαιδευτικών, ιδίως των νεοδιόριστων, παρέχοντας παράλληλα τα κατάλληλα εφόδια (π.χ. επαρκής ενημέρωση, κατάρτιση, επιμορφωτικά σεμινάρια). Δημιουργία οράματος και υψηλών στόχων που θα προάγουν το δημοκρατικό και ανοικτό σχολείο.

- Καλλιέργεια κατάλληλου σχολικού κλίματος με πνεύμα συνεργασίας, εμπιστοσύνης, διαλλακτικότητας και επικοινωνίας. Καλές σχέσεις και επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας (γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικοί) και τους εξωσχολικούς παράγοντες (π.χ. τοπική κοινωνία, εκπαιδευτικούς φορείς)
- Αποτελεσματική αντιμετώπιση γραφειοκρατικών και άλλων ενδοσχολικών ζητημάτων, εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων και υλικών μέσων για την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης.
- Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών βάσει του υπάρχοντος νομοθετικού πλαισίου.
- Στενή επιτήρηση των εκπαιδευτικών για την εκπλήρωση των εκπαιδευτικών τους υποχρεώσεων βάσει χρονοδιαγράμματος.
- Αποτελεσματική ηγεσία.
- Παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς για συνεχή βελτίωση, προώθηση της αυτονομίας και λήψης πρωτοβουλιών.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η επιτυχημένη διεκπεραίωση των καθηκόντων της προϊσταμένης νηπιαγωγείου προϋποθέτει τη συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευσή τους ώστε να εξασφαλίζεται τόσο η συνεχόμενη βελτίωση των ικανοτήτων και των επιδόσεών τους, αλλά και η εξέλιξη και προσαρμογή τους στη σύγχρονη εποχή και στις ανάγκες που επιτάσσει. Ωστόσο, ένα εξειδικευμένο, οργανωμένο και ολοκληρωμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα για τους προϊσταμένους νηπιαγωγείων για να λειτουργεί αποτελεσματικά θα πρέπει να συνοδεύεται από ένα μηχανισμό προσδιορισμού των πραγματικών αναγκών των σχολικών δομών και του εκπαιδευτικού προσωπικού. Επιπλέον, οι παρεχόμενες θεωρητικές γνώσεις θα πρέπει να βρίσκουν πρακτική εφαρμογή ώστε να επιφέρουν ουσιαστικές αλλαγές στη σχολική πραγματικότητα.

Τέλος, ένα ακόμα θέμα που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής είναι ο αυξημένος φόρτος εργασίας της προϊσταμένης νηπιαγωγείου, αφού οι διευρυμένες διοικητικές ευθύνες, σε συνδυασμό με τα εκπαιδευτικά καθήκοντα καθιστούν δύσκολες τις συνθήκες εργασίας και δυσχεραίνουν την επιτυχή επιτέλεση του έργου της. Επιπρόσθετα, το ολιγομελές συνήθως διδακτικό προσωπικό δεν επιτρέπει καταμερισμό εργασιών, επιδεινώνοντας περαιτέρω την κατάσταση. Για το σκοπό αυτό, η αναπροσαρμογή του ωραρίου (π.χ. μείωση των διδακτικών ωρών), η τροποποίηση της άσκησης του διοικητικού έργου της προϊσταμένης καθώς και η εισαγωγή βοηθητικού

προσωπικού (support stuff) μπορεί να συμβάλλουν σημαντικά στη βελτίωση της λειτουργίας των σχολικών δομών και της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

### **3.3. Ο ρόλος της προϊσταμένης του νηπιαγωγείου στην εφαρμογή της σχολικής καινοτομίας**

Πρωταρχικό ρόλο στην αποτελεσματική εισαγωγή και εφαρμογή μίας σχολικής καινοτομίας στο νηπιαγωγείο έχει η σχολική ηγεσία και διοίκηση που ασκείται από τον διευθυντή-ηγέτη, την προϊσταμένη του νηπιαγωγείου. Προκειμένου να αντεπεξέλθει με επιτυχία στο ρόλο της και στις ιδιαιτερότητες που απαιτεί η ηγεσία μίας μονάδας προσχολικής εκπαίδευσης, η προϊσταμένη του νηπιαγωγείου θα πρέπει να διαθέτει σύμφωνα με την Rodd (1996) ορισμένες βασικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες:

- Να είναι υπομονετική, ευγενής και καλλιεργημένη.
- Να θέτει στόχους και να είναι οργανωτική.
- Να διαθέτει αυτοπεποίθηση και να εμπνέει εμπιστοσύνη στα μέλη της σχολικής κοινότητας.
- Να καθοδηγεί τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς.
- Να διακρίνεται από επαγγελματισμό στη δουλειά της.
- Να χαρακτηρίζεται από αυξημένες επικοινωνιακές ικανότητες.
- Να λαμβάνει σοβαρά υπόψη και να επιδιώκει να ικανοποιεί τις ανάγκες των συναδέλφων εκπαιδευτικών.
- Να διαθέτει όραμα και διάθεση για αλλαγή.
- Να είναι ικανή για λήψη πρωτοβουλιών και ευθυνών
- Να χαρακτηρίζεται από ευελιξία
- Να διαθέτει πολύπλευρη προσωπικότητα

Όπως προκύπτει από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η προϊσταμένη του νηπιαγωγείου θα πρέπει να διακρίνεται από ηγετικά χαρακτηριστικά αντίστοιχα με αυτά των υπολοίπων διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης, δηλαδή ηγετικό χαρακτήρα και προσωπικότητα, γνώσεις και δεξιότητες σχετικές με τη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, υιοθέτηση κατάλληλου τύπου διοίκησης και όραμα. Ωστόσο, η ιδιομορφία των δομών προσχολικής αγωγής, εξαιτίας της ευαίσθητης και νεαρής ηλικίας των

μαθητών, των ιδιαίτερων δραστηριοτήτων και των αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών, απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις, δεξιότητες, προσεγγίσεις, ευέλικτες και ειδικά προσαρμοσμένες στρατηγικές-τεχνικές ηγεσίας της προϊσταμένης ώστε να επιτυγχάνεται η επιτυχής προώθηση καινοτομιών (Αργυροπούλου, 2007).

### **3.4. Χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής προϊσταμένης νηπιαγωγείου**

Η προϊσταμένη νηπιαγωγείου πέραν του σημαντικού διοικητικού έργου που πρέπει να διεκπεραιώσει διαδραματίζει επίσης καταλυτικό ρόλο στην επιτυχημένη εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών (Fullan, 2001). Εντούτοις, η ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό αποτελεί μία πολύπλοκη, επίπονη και διαδραστική διαδικασία που υπόκειται σε δυναμικές αλληλεπιδράσεις με όλα τα εμπλεκόμενα μέλη της σχολικής κοινότητας. Για το σκοπό αυτό η προϊσταμένη δεν θα πρέπει να λειτουργεί ως απλός διεκπεραιωτής, αλλά ως ένας διευθυντής-ηγέτης που διοικεί με αποτελεσματικό τρόπο. Ωστόσο, η αποτελεσματική σχολική διοίκηση καθώς και ο πολλαπλός ρόλος (διοικητικός, διαχειριστικός, οικονομικός, εκπαιδευτικός, παιδαγωγικός και διδακτικός) της προϊσταμένης προϋποθέτει ότι πρέπει να διαθέτει πολλά χαρακτηριστικά προσωπικά γνωρίσματα, τα οποία θα αξιοποιεί προς όφελος της σχολικής μονάδας. Τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής προϊσταμένης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε 4 κατηγορίες (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017; Ζιάκα, 2014; Ιορδανίδης, 2005; Βελεγράκη, Ευθυμιόπουλος και Πέτσιου, 2015):

#### **I. Μετρήσιμα προσόντα**

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται όλα αυτά τα αντικειμενικά κριτήρια τα οποία είναι δυνατό να ποσοτικοποιηθούν με μονάδες αξιολόγησης και συνήθως συναντώνται ως κριτήρια επιλογής στελεχών εκπαίδευσης. Τα συνηθέστερα μετρήσιμα κριτήρια αξιολόγησης είναι τα παρακάτω:

- Η διδακτική εμπειρία
- Η εμπειρία σε θέση διοικητικής ευθύνης
- Οι μεταπτυχιακές σπουδές σε εκπαιδευτικά και παιδαγωγικά θέματα, που εξασφαλίζουν στην νηπιαγωγό εξειδίκευση των γνώσεών της σε κάποιο αντικείμενο, καλύτερη διδακτική και παιδαγωγική προσέγγιση και ποιοτική αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό του εκπαιδευτικού της έργου.

- Οι μεταπτυχιακές σπουδές στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Μπορούν να παρέχουν στον εκπαιδευτικό τις εξειδικευμένες γνώσεις που απαιτεί το δύσκολο έργο της διοίκησης μίας εκπαιδευτικής μονάδας, τις οποίες σε καμία περίπτωση δεν διαθέτει από τις βασικές σπουδές του στην προσχολική εκπαίδευση και αγωγή.
- Η συνεχής επιμόρφωση, που επιτρέπει των εμπλουτισμό των γνώσεων και βελτίωση των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών.
- Η συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια καθώς και διάφορα άλλα εκπαιδευτικά ή συνδικαλιστικά, ως αιρετό μέλος, που προσφέρει σημαντικές εμπειρίες στα θέματα της εκπαιδευτικής διοίκησης.
- Το συγγραφικό και ερευνητικό έργο, που προσδίδει σημαντικό επιστημονικό και κοινωνικό κύρος και καταξίωση.
- Η πιστοποιημένη γνώση νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.), που αποτελεί απαραίτητο εργαλείο ώστε να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις του ψηφιακού σχολείου και της ψηφιακής κοινωνίας.
- Η πιστοποιημένη γνώση ξένων γλωσσών, που συνιστά σημαντικό προσόν ώστε ο εκπαιδευτικός να είναι σε θέση να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των σύγχρονων ευρωπαϊκών σχολικών προγραμμάτων και δράσεων (πχ. eTwining, eLearning).

## II. Δεξιότητες

Πέραν από τα παραπάνω αντικειμενικά κριτήρια, η αποτελεσματική προϊσταμένη θα πρέπει να διαθέτει ορισμένες δεξιότητες-ικανότητες που θα της επιτρέψουν να εκπληρώνει τα καθήκοντα και υποχρεώσεις της με μεγαλύτερη επιτυχία. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να είναι:

- α) Η καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας, που επιτρέπει στην προϊσταμένη την άσκηση των διοικητικών της καθηκόντων εντός του νομικού πλαισίου, απαραίτητη σε ένα γραφειοκρατικό και συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης όπως είναι το εκπαιδευτικό σύστημα των ελληνικών σχολείων.
- β) Η ιδιότητα της προϊσταμένης ως καλής επαγγελματία νηπιαγωγού, που προσπαθεί να βελτιώνεται και να εξελίσσεται, προάγοντας με αυτόν τον τρόπο το εκπαιδευτικό-παιδαγωγικό της έργο. Αυτή η ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας της επαγγελματικής

και παιδαγωγικής κατάρτισης αποτελεί θεμελιώδες χαρακτηριστικό του διευθυντή-ηγέτη, που αποτελεί πρότυπο για τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας.

γ) Η οργάνωση και ο συντονισμός των διαφόρων δραστηριοτήτων της σχολικής μονάδας.

δ) Καλλιέργεια κλίματος αρμονικής συνεργασίας, ομαδικότητας και καλής επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς και τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου.

ε) Η ικανότητα εισαγωγής, επιτυχημένης εφαρμογής και διαχείρισης αλλαγών και καινοτομιών σε μία σχολική μονάδα, που αποτελεί ουσιαστικό χαρακτηριστικό ενός επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη.

στ) Η λήψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων, ακόμα και κάτω από δύσκολες και πειστικές συνθήκες (π.χ. εντάσεις, διαφωνίες), συνιστά ένα σημαντικό προσόν για κάθε διοικητικό στέλεχος.

η) Η εξατομικευμένη εφαρμογή των οδηγιών και διαφόρων εγκυκλίων στα δεδομένα της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας στην οποία ανήκει, ώστε να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των αναγκών των μελών της.

### III. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Η προσωπικότητα της προϊσταμένης νηπιαγωγού αναμφισβήτητα επηρεάζει τη δράση της και μπορεί σε ένα βαθμό να καθορίζει και την αποτελεσματικότητά της ως διευθυντής-ηγέτης. Σε αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας της προϊσταμένης περιλαμβάνονται:

α) Η εξωστρέφεια και οι επικοινωνιακές δεξιότητες.

β) Ο ρόλος του διευθυντή ηγέτη ως πρότυπο και μέντορας για τα υπόλοιπα μέλη του εκπαιδευτικού συλλόγου.

γ) Η υιοθέτηση ενός συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης, όπου ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων και ευθυνών έχει τον πρωταγωνιστικό ρόλο. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η ουσιαστική συμμετοχή, η συνευθύνη και η δέσμευση των συνεργατών εκπαιδευτικών στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων της σχολικής μονάδας.



δ) Αντικειμενικότητα, ακεραιότητα, τιμιότητα, διαλλακτικότητα, με έντονα καλλιεργημένο αίσθημα δικαίου και ευθύνης, ευσυνειδησία, ηθική συμπεριφορά και ηγεσία.

ε) Ηγετικά χαρακτηριστικά που θα εμπνεύσουν, καθοδηγήσουν και εμπυχώσουν όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας προκειμένου να μοιραστούν και να υλοποιήσουν το κοινό όραμα και στόχους της ποιοτικής αναβάθμισης του εκπαιδευτικού έργου.

#### IV. Άλλα προσόντα, δεξιότητες και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

α) Άσκηση συνδικαλιστικής δραστηριότητας.

β) Αξιοποίηση πολιτικών διασυνδέσεων και γενικότερα άσκηση επικοινωνιακής πολιτικής με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.

γ) Το φύλο. Στην Ελλάδα την πλειοψηφία των διευθυντικών θέσεων τις κατέχουν άνδρες.

δ) Η ηλικία. Τα άτομα νεότερης ηλικίας, παρότι δεν διαθέτουν την εμπειρία και πείρα των μεγαλύτερων, ενδεχομένως να έχουν περισσότερη όρεξη, διάθεση και γνώσεις προκειμένου να επιδιώξουν και να επιφέρουν με αποτελεσματικότητα αλλαγές και καινοτομίες προς όφελος της σχολικής μονάδας.

### 3.5. Στυλ ηγεσίας Προϊσταμένης

Σε μία σχολική μονάδα καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματική εφαρμογή καινοτόμων δράσεων αποτελεί η σχολική ηγεσία, δηλαδή ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας ή το στυλ ηγεσίας του διευθυντή-ηγέτη. Ο όρος ηγεσία αναφέρεται σε γενικές γραμμές στη χάραξη μίας πολιτικής που αποσκοπεί στην «μεταμόρφωση» της ισχύουσας κατάστασης. Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας ο ηγέτης ασκεί επιρροή σε αυτούς που τον ακολουθούν προκειμένου να δρουν με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από τον ηγέτη ή οι κοινοί στόχοι των μελών του οργανισμού (Hoy & Miskel, 2013; Sergiovanni, 1984).

Συχνά όμως η ηγεσία στην εκπαίδευση συγχέεται με την έννοια της διοίκησης, η οποία αναφέρεται στη διοικητική διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών και άλλων καθημερινών εργασιών απαραίτητων για τη λειτουργία του σχολείου (Πασιάρδης, 2004). Πρόκειται για δύο ιδιαίτερα σημαντικές και αλληλένδετες έννοιες,

που παρουσιάζουν κοινά σημεία, όπως ο σκοπός και η παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού (Jordan, 1973). Ωστόσο, η ηγεσία και η διοίκηση δεν είναι ταυτόσημες. Η πρώτη αναγνωρίζει την αναγκαιότητα για αλλαγή όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ενώ η δεύτερη περιορίζεται στην αξιοποίηση υλικών και ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ως εκ τούτου, ένας διοικητής δεν σημαίνει απαραίτητα ότι είναι και ηγέτης, αντιθέτως ένας επιτυχημένος ηγέτης επιβάλλεται να είναι αποτελεσματικός διοικητής (Πασιάρδης, 2004).

Σε επίπεδο σχολικής μονάδας ένας διευθυντής-ηγέτης θα πρέπει να έχει την ικανότητα προωθεί την αλλαγή και την καινοτομία, παράλληλα με τα διοικητικά και παιδαγωγικά του καθήκοντα, εξασφαλίζοντας τις κατάλληλες συνθήκες (π.χ. καλή σχέση, επικοινωνία, συνεργασία, συμμετοχή των μελών της σχολικής κοινότητας) για την επίτευξη των στόχων. Καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής καινοτομιών στο νηπιαγωγείο είναι η υιοθέτηση του κατάλληλου στυλ ηγεσίας της προϊσταμένης, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες κάθε σχολικής μονάδας καθώς και τις εκάστοτε συνθήκες (εσωτερικά και εξωτερικά του σχολείου). Στη βιβλιογραφία περιγράφονται διάφορα είδη ηγεσίας που διαχωρίζονται βάσει του τομέα-στόχου, των δεξιοτήτων, χαρακτηριστικών και πρακτικών του ηγέτη. Οι κυριότεροι τύποι ηγεσίας είναι οι ακόλουθοι (Bush & Glover, 2003; Leithwood & Duke, 1999):

- Διανεμημένη ή Κατανεμημένη ή Συμμετοχική ηγεσία (participative)

Στηρίζεται στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, στα πλαίσια της οποίας όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας μπορούν να λάβουν μέρος. Βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα του μοντέλου είναι: α) η καθολική συμμετοχή των μελών του σχολείου, β) η διαδικασία λήψης αποφάσεων διέπεται από δημοκρατικές αξίες και βασίζεται στην έννοια της διανεμημένης ή κατανεμημένης ηγεσίας και της κατανομής ρόλων-ευθυνών, και 3) κάθε μέλος της σχολικής μονάδας μπορεί να δυνητικά να αναλάβει την ηγεσία.

- Καθοδηγητική ή Εκπαιδευτική ή Παιδαγωγική ηγεσία (instructional).

Αφορά αποκλειστικά τον χώρο της εκπαίδευσης και περιλαμβάνει μεθόδους και πρακτικές (π.χ. επιμόρφωση εκπαιδευτικών, ανάπτυξη προγράμματος σπουδών, ανάπτυξη υψηλών προσδοκιών, παροχή υψηλών προτύπων και κινήτρων για μάθηση) που εφαρμόζει ο διευθυντής για τη βελτίωση της διδασκαλίας, των γνώσεων-

δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών και των μαθησιακών αποτελεσμάτων, την προώθηση καινοτομιών, την καλλιέργεια δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος και κουλτούρας μάθησης, τη δημιουργία εκπαιδευτικού οράματος, επενδύει στην ανάπτυξη του προσωπικού του και επικεντρώνεται του εκπαιδευτικού οργανισμού.. Πρόκειται για ένα στυλ ηγεσίας που εστιάζει κατά βάση στο ανθρώπινο δυναμικό και στο εκπαιδευτικό έργο που επιτελείται στη σχολική μονάδα.

- Ηθική ηγεσία (moral).

Η ηθική ηγεσία βασίζεται στις δημοκρατικές αξίες, στις πεποιθήσεις και στον κώδικα υψηλών ηθικών αξιών του ηγέτη. Πρόκειται για ένα μοντέλο ηγεσίας παρόμοιο με το μετασχηματιστικό. Διακρίνονται 2 προσεγγίσεις, η «πνευματική» όπου ο ηγέτης έχει ένα σύνολο αρχών και προοπτικών υψηλότερης τάξης, και η «ηθική εμπιστοσύνη» που αναφέρεται στον τρόπο δράσης του ηγέτη σύμφωνα με ένα σταθερό στο χρόνο ηθικό κώδικα. Ένα ακόμα χαρακτηριστικό της ηθικής ηγεσίας είναι ο σαφής προσδιορισμός του σκοπού.

- Διοικητική ηγεσία ή διαχειριστική ηγεσία (managerial).

Εστιάζει στη διεκπεραίωση των υποχρεώσεων των εργαζομένων, των διοικητικών καθηκόντων του διευθυντή, και στην υλοποίηση δράσεων του οργανισμού, και όχι στην ανάπτυξη ενός οράματος για τη σχολική μονάδα. Η διοικητική ηγεσία παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με το μοντέλο μάνατζμεντ.

- Ενδεχομενική ή Συγκυριακή ηγεσία (contingent).

Η ενδεχομενική ηγεσία προβάλλει ότι δεν είναι δυνατόν μία μορφή ηγεσίας να μπορεί να ανταποκριθεί σε όλες αυτές τις καταστάσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας εκπαιδευτικός-ηγέτης σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επομένως ο ικανός ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες. Αυτού του είδους ηγεσία, με πολλές εναλλακτικές προσεγγίσεις, προϋποθέτει την παρουσία ενός ηγέτη με υψηλές ηγετικές ικανότητες.

- Συναλλακτική ή Διευθυντική ηγεσία. Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται σε μία διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ του ηγέτη και των μελών της σχολικής μονάδας. Ο ηγέτης στο πλαίσιο μίας «συναλλαγής» διαπραγματεύεται τις επιθυμίες των εκπαιδευτικών, δημιουργώντας προσδοκίες (π.χ. αναγνώριση, ανταμοιβή),

προκειμένου να ολοκληρώσουν το έργο τους και να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος. Στη συναλλακτική ηγεσία ο εργαζόμενος δεν είναι συνοδοιπόρος του ηγέτη για την εκπλήρωση του οράματος, αλλά επιδιώκει μόνο να λάβει συγκεκριμένα ανταλλάγματα.

- Μεταμοντέρνα ηγεσία.

Αποτελεί την πιο πρόσφατη προσθήκη του Bush (2003) στον κατάλογο των μοντέλων εκπαιδευτικής ηγεσίας. Στο πλαίσιο της μεταμοντέρνας ηγεσίας ο ηγέτης, βασιζόμενος στις αρχές του μεταμοντερνισμού, αναγνωρίζει τη μοναδικότητα-διαφορετικότητα της προσωπικότητας κάθε ατόμου και του τρόπου που εκλαμβάνει την πραγματικότητα και επιχειρεί να εφαρμόσει τον ηγετικό του ρόλο εξατομικευμένα.

- Διαπροσωπική ηγεσία.

Στηρίζεται στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του ηγέτη με τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς, τους μαθητές αλλά και κάθε μέλος της σχολικής κοινότητας. Ο ηγέτης βασιζόμενος στις ηθικές αξίες και στις ικανότητές (π.χ. αυτογνωσία, διαπροσωπική νοημοσύνη, συναισθηματική ευφυΐα) του αλληλοεπιδρά αποτελεσματικά με τα μέλη της σχολικής μονάδας με στόχο την εκπλήρωση του οράματος και υλοποίηση της καινοτομίας.

- Μετασχηματιστική ηγεσία (transformational).

Σε αυτή την προσέγγιση ο ηγέτης αξιοποιώντας τις ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του επιχειρεί να εμφυσήσει το όραμά του για το σχολείο και την εκπαίδευση και στα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας, προκειμένου να εξασφαλίσει την υποστήριξη και τη συνεργασία τους ώστε να υλοποιήσει καινοτόμες δράσεις, σε πλήρη συνάφεια με τις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις της εποχής. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης αλληλεπιδρά στενά με τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς προάγοντας την προσωπική δέσμευση και την ανάπτυξη ικανοτήτων, αποσκοπώντας στην ενίσχυση της παραγωγικότητας, της δημιουργικότητας, των κινήτρων και της γενικότερης προσπάθειας επίτευξης των στόχων. Επιγραμματικά, τα κύρια στοιχεία που συνθέτουν τη μετασχηματιστική ηγεσία στην εκπαίδευση είναι: δημιουργία οράματος, καθορισμός στόχων, πνευματική διέγερση, εξατομικευμένη προσέγγιση εκπαιδευτικών, μοντελοποίηση πρακτικών και οργανωτικών μεθόδων, καλλιέργεια

υψηλών προσδοκιών για ακαδημαϊκά πρότυπα, δημιουργία καλού σχολικού κλίματος και κουλτούρας και προώθηση συμμετοχικής λήψης αποφάσεων.

- Η ηγεσία Laissez-faire

Η ηγεσία Laissez-faire, γνωστή και ως αντιπροσωπευτική ηγεσία, είναι ένας τύπος ηγετικού στυλ, στον οποίο οι ηγέτες είναι ελεύθεροι και επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να λαμβάνουν τις αποφάσεις. Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι αυτό είναι γενικά το στυλ ηγεσίας που οδηγεί στη χαμηλότερη παραγωγικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας. Ωστόσο, είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να έχει τόσο οφέλη όσο και πιθανές παγίδες. Επιγραμματικά, τα κύρια χαρακτηριστικά του στυλ ηγεσίας Laissez-faire είναι: πολύ λίγη καθοδήγηση από ηγέτες, πλήρης ελευθερία των οπαδών να λαμβάνουν αποφάσεις, οι ηγέτες παρέχουν τα απαραίτητα εργαλεία και πόρους, τα μέλη του ομίλου αναμένεται να επιλύσουν τα προβλήματα μόνοι τους, η δύναμη παραδίδεται στους οπαδούς, όμως οι ηγέτες εξακολουθούν να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις αποφάσεις και τις δράσεις των ομάδων. Όπως και άλλες μορφές ηγεσίας, η εκλεκτική προσέγγιση έχει και πολλά οφέλη και ελλείψεις. Μερικές φορές αυτό το στυλ μπορεί να είναι αποτελεσματικό, ιδιαίτερα εάν χρησιμοποιείται σωστά στις σωστές ρυθμίσεις και με ομάδες που ανταποκρίνονται καλά.

### **3.6. Μετασχηματιστική ηγεσία και σχολική καινοτομία**

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί τον κατεξοχήν τύπο ηγεσίας που συσχετίζεται ιδιαίτερα θετικά με την προώθηση και εφαρμογή εκπαιδευτικών καινοτομιών τόσο σε διοικητικό αλλά και εκπαιδευτικό επίπεδο. Ωστόσο, το μοντέλο αυτό για να λειτουργήσει αποτελεσματικά προϋποθέτει την ύπαρξη ενός εκπαιδευτικού συστήματος που να παρέχει υψηλού βαθμού αυτονομία στις σχολικές μονάδες και στους διευθυντές τους, κάτι που δεν συμβαίνει όμως στο ελληνικό συγκεντρωτικό σύστημα, όπου η γραφειοκρατία, οι ιεραρχικές δομές και η χάραξη κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής δυσχεραίνουν εξαιρετικά την εφαρμογή ενός μετασχηματιστικού τύπου ηγεσία (Κατσαρός, 2008). Οι κύριες λειτουργίες που

περιλαμβάνει το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι οι παρακάτω (Inbar, 1996; Hallinger, 2003):

- Εξατομικευμένη προσέγγιση, υποστήριξη, αναγνώριση, επιβράβευση και στενή αλληλεπίδραση του ηγέτη προς τους υφιστάμενους.
- Συλλογική συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μελών της σχολικής δομής, στοχοθέτηση και συλλογικό όραμα για ένα καινοτόμο και εκσυγχρονισμένο σχολείο που ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες της εποχής.
- Καθοριστικός ο ρόλος και τα χαρακτηριστικά του διευθυντή-ηγέτη (καθοδήγηση εκπαιδευτικών, οικοδόμηση κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης, εμφύσηση οράματος, ενεργοποίηση και καλλιέργεια κινήτρων και προοπτικών επαγγελματικής εξέλιξης στους εκπαιδευτικούς, δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος και κουλτούρας για την αποδοχή μίας καινοτόμου δράσης, ενίσχυση της δέσμευσης, της δημιουργικότητας και της παραγωγικότητας των εμπλεκόμενων φορέων για την επίτευξη των στόχων, κινητοποίηση μέσω πνευματικής διέγερσης).
- Διασύνδεση και αλληλεπίδραση του σχολείου με εξωτερικούς φορείς.
- Αναζήτηση νέων ιδεών, προώθηση αλλαγών και καινοτομιών, κινητοποίηση όλων των μελών της σχολικής μονάδας με στόχο την προαγωγή και ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου.

### **3.7. Σχολικό κλίμα και κουλτούρα καινοτομίας**

Η σχολική κουλτούρα και το κλίμα αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία και αποτελεσματικότητα εφαρμογής μίας καινοτομίας. Πρόκειται για δύο έννοιες αλληλένδετες με στενή αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Στη βιβλιογραφία η προσέγγιση που προτιμάται για την ερμηνεία της έννοιας του κλίματος είναι ότι πρόκειται για την «ατμόσφαιρα» (π.χ. φιλική, ανταγωνιστική) που επικρατεί σε μία σχολική μονάδα, που προκύπτει από την αλληλεπίδραση όλων των παραγόντων στο περιβάλλον του σχολείου (φυσικών, εκπαιδευτικών, ψυχολογικών). Σύμφωνα με τους Hoy & Miskel (1996, σελ. 141) το σχολικό κλίμα αναφέρεται «στην ποιότητα του σχολικού περιβάλλοντος, η οποία βιώνεται από μαθητές και δασκάλους

και επηρεάζει τη συμπεριφορά τους». Παρόμοια, οι Cohen, McCabe, Michelli, & Pickeral (2009) περιγράφουν το σχολικό κλίμα ως «την ποιότητα και τον χαρακτήρα της σχολικής κουλτούρας όπως βιώνεται από τα μέλη της σχολικής κοινότητας και αντανακλά πρότυπα, στόχους, αξίες, διαπροσωπικές σχέσεις, διδακτικές και μαθησιακές πρακτικές και οργανωτικές δομές».

Ως προς την έννοια της κουλτούρας μίας σχολικής μονάδας αυτή αναφέρεται ως «η εικόνα του σχολείου προς το εξωτερικό περιβάλλον, οι παραδόσεις, οι πολιτικές, οι κανόνες συμπεριφοράς, τα σύμβολα, οι παραδοχές, οι αξίες που διέπουν τη λειτουργία του και το διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες σχολικές μονάδες» (Πασιαρδής, 2004, σελ.150). Ως εκ τούτου, η κουλτούρα είναι δυναμική, ισχυρή, διαμορφώνει αξίες και πεποιθήσεις που επηρεάζουν σημαντικά τη θετική στάση απέναντι σε μία καινοτομία; ενώ το κλίμα, που συνιστά μία επιφανειακή έκφραση της κουλτούρας, ενθαρρύνει την ερμηνεία της κουλτούρας σε επιθυμητές ενέργειες (Πασιαρδής, 2004). Επομένως, κάθε σχολική μονάδα διακρίνεται από ένα μοναδικό κλίμα και κουλτούρα, που την χαρακτηρίζουν, και επίσης καθορίζουν την αποτελεσματικότητά της στην εξέλιξη και την εφαρμογή καινοτομιών.

Συνεπώς, η σχολική κουλτούρα αποτελεί μία ευρύτερη έννοια σε σχέση με το κλίμα. Η κουλτούρα περιλαμβάνει τις παραδοχές, τις αξίες, και τις πεποιθήσεις που διέπουν τη λειτουργία του εκπαιδευτικού φορέα σε βάθος χρόνου και χαρακτηρίζουν τις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μαθητών, των εκπαιδευτικών και της διοίκησης. Ενώ το σχολικό κλίμα μπορεί να θεωρηθεί ως τμήμα της σχολικής κουλτούρας αφού αναφέρεται κυρίως στον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι τις παράνω σχέσεις στο παρόν. Συμπερασματικά, για την αποσαφήνιση των δύο αυτών εννοιών στον Πίνακα 2 που ακολουθεί παραθέτουμε τις κυριότερες διαφορές τους (Gruenert, 2008).

**Πίνακας 2:** Οι κυριότερες ομοιότητες και διαφορές σχολικού κλίματος και σχολικής κουλτούρας

Σχολικό Κλίμα	Σχολική Κουλτούρα
Στάση ή διάθεση της ομάδας	Προσωπικότητα της ομάδας
Παρέχει μια νοητική κατάσταση	Παρέχει έναν περιορισμένο τρόπο σκέψης
Ευέλικτο, εύκολο να αλλάξει	
Βασίζεται στις αντιλήψεις	

<p>Το νοιώθεις με την είσοδό σου στο χώρο</p> <p>Είναι όλα γύρω μας</p> <p>Πως αισθανόμαστε εδώ</p> <p>Το πρώτο βήμα για τη βελτίωση</p> <p>Είναι στο μυαλό μας</p>	<p>Για τη δημιουργία-ανάπτυξη και εξέλιξη της χρειάζονται αρκετά χρόνια</p> <p>Βασίζεται σε αξίες και πεποιθήσεις</p> <p>Δεν μπορεί να την αισθανθούν τα μέλη</p> <p>Είναι μέρος της ζωής μας</p> <p>Πώς κάνουμε τα πράγματα εδώ</p> <p>Καθορίζει τη δυνατότητα βελτίωσης δηλ. αν η βελτίωση είναι δυνατή</p> <p>Είναι στο μυαλό μας</p>
---	--

### 3.8. Παρακίνηση - Ενεργοποίηση των εκπαιδευτικών

Η επιτυχημένη εισαγωγή και εφαρμογή μίας καινοτομίας προϋποθέτει την συνειδητή αποδοχή και δεκτικότητα των εμπλεκόμενων, χωρίς την άσκηση εξαναγκασμού. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η θετική στάση των εκπαιδευτικών, πέραν της αντιμετώπισης τυχόν αντιστάσεων (που αναλύονται εκτενώς σε επόμενη ενότητα), η εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης αποδεικνύεται ιδιαίτερα αποτελεσματική. Η παρακίνηση στην εργασία συνίσταται από το σύνολο των ατομικών και εξωτερικών δυνάμεων που παράγουν και καθορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά. Συνεπώς, η παρακίνηση συντίθεται από όλους τους παράγοντες που συντελούν στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, εξασφαλίζοντας παράλληλα την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Κουτούζης, 1999; Μπουραντάς, 2002). Ωστόσο, οι παράγοντες αυτοί δεν είναι σταθεροί αλλά διαφέρουν για κάθε άνθρωπο, ενώ ακόμα και για το ίδιο το άτομο μπορεί να διαφοροποιούνται ανάλογα με την χρονική περίοδο (π.χ. στην αρχή της επαγγελματικής σταδιοδρομίας, λίγο πριν την συνταξιοδότηση).

Σε γενικές γραμμές οι κυριότεροι παράγοντες παρακίνησης και ενεργοποίησης των εργαζομένων εκπαιδευτικών είναι οι εξής (Montana & Charnov, 2002) : (Ιεραρχήσαμε τους παράγοντες σύμφωνα με τα ευρήματα της εργασίας μας, αλλά και με τις συνθήκες που επικρατούν στον χώρο της εκπαίδευσης στην Ελλάδα).

- Σεβασμός της προσωπικότητας των εργαζομένων



- Εργασιακή σταθερότητα και ασφάλεια, που καλλιεργεί αίσθημα ικανοποίησης και μονιμότητας
- Εξασφάλιση ικανοποιητικών συνθηκών εργασίας
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- Βελτίωση ή διαμόρφωση θετικού εργασιακού κλίματος
- Εσωτερικές ανταμοιβές (π.χ. ικανοποίηση από την εργασία, αυτοεκτίμηση)
- Δημιουργία ομάδων εργασίας με στόχο την οικοδόμηση κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης, τη βελτίωση της επικοινωνίας και της παραγωγικότητας και την ενίσχυση της θετικής κουλτούρας στη σχολική μονάδα
- Συμμετοχή σε επιμορφωτικά εκπαιδευτικά προγράμματα για την καλύτερη κατάρτιση και απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων
- Προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, ευκαιρίες προαγωγής και αναγνώρισης του εκπαιδευτικού έργου και των λοιπών παρεχόμενων υπηρεσιών
- Αξιολόγηση, αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών τους
- Αποσαφήνιση των στόχων του οργανισμού και καταμερισμός αρμοδιοτήτων και ευθυνών
- Αναθεώρηση καθηκόντων στα μέτρα του εφικτού για την αποφυγή της μονοτονίας
- Εξωτερικές ανταμοιβές (π.χ. οικονομικά κίνητρα, προαγωγές, βραβεία, κύρος)

Επιπρόσθετα, οι εκπαιδευτικοί, οι κύριοι συντελεστές της επιτυχημένης έκβασης μίας εκπαιδευτικής καινοτομίας, μπορεί να αντιδράσουν υποστηρικτικά, αδιάφορα ή αρνητικά. Τα σημαντικότερα αίτια αντίστασης στην αλλαγή είναι: ο φόβος, το αίσθημα απώλειας, η συνήθεια, η αδυναμία κατανόησης της χρησιμότητας της αλλαγής, διάφορες αντιλήψεις, αντιδράσεις στον φορέα της αλλαγής, αρνητικές επιπτώσεις, και ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών. Κατ' επέκταση βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εισαγωγή, ενσωμάτωση και υλοποίηση μίας καινοτομίας αποτελεί η αποτελεσματική αντιμετώπιση όλων των αντιστάσεων. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να ακολουθούνται οι παρακάτω ενέργειες (Everard & Morris, 1999; Nelson & Quick, 2011; Μπάκας, 2009):

- Αναλυτική και λεπτομερής περιγραφή όλων των παραμέτρων που σχετίζονται με την υλοποίηση και εφαρμογή της καινοτομίας, ώστε να αποσαφηνιστούν όλα τα ζητήματα που ενδεχομένως να μην είχαν γίνει κατανοητά
- Επικοινωνιακός διάλογος, προκειμένου να διατυπωθούν οι ενστάσεις και αμφιβολίες όλων των πλευρών και να υπάρξει εύφορο έδαφος ώστε να προταθούν ικανοποιητικές λύσεις.
- Δημιουργία κλίματος συνεργασίας, εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των υπευθύνων για τον σχεδιασμό της καινοτομίας και των εκπαιδευτικών, ώστε χωρίς φόβο να κοινοποιηθούν απρόσκοπτα όλες οι αμφιβολίες, σκέψεις και ανησυχίες τους σχετικά με τη εφαρμογή των αλλαγών και την κάλυψη των αναγκών των εκπαιδευτικών, κι οι οποίες στη συνέχεια θα διασφαλιστεί ότι θα ληφθούν σοβαρά υπόψη.
- Παραγωγική διαχείριση της αντίστασης. Από την παραγωγική συζήτηση και συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς μπορούν να προκύψουν σημαντικά οφέλη (π.χ. χρήσιμες πληροφορίες, βελτιωτικές προτάσεις). Στόχος είναι ένας φαινομενικά ανασταλτικός παράγοντας να αποτελέσει σε εργαλείο ανατροφοδότησης, με γνώμονα την αλλαγή και βελτίωση της διδασκαλίας και μάθησης.
- Ο σχεδιασμός της αλλαγής δεν είναι άκαμπτος. Τα βήματα σχεδιασμού μίας καινοτομίας δε θα πρέπει να ακολουθούνται άκαμπτα. Αντιθέτως, εφόσον ο γόνιμος διάλογος αποφέρει καρπούς, πρακτικές και εφαρμόσιμες προτάσεις, μπορεί να πραγματοποιηθεί αναπροσαρμογή του αρχικού σχεδίου.

### **3.9. Ο ρόλος των εκπαιδευτικών απέναντι στην καινοτομία**

Οι προκλήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα απαιτούν ένα σχολείο ευέλικτο, συνεχώς εξελισσόμενο, ανοιχτό, καινοτόμο, το οποίο προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα που ορίζει η ψηφιακή εποχή και ψηφιακή κοινωνία. Καθοριστικό ρόλο στην υποστήριξη της σχολικής καινοτομίας διαδραματίζουν ο διευθυντής-ηγέτης, αλλά και οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι αντιμετωπίζοντας την αλλαγή ως ένα ταξίδι στο άγνωστο, γεμάτο αγωνίες, αβεβαιότητα, δυσκολίες αλλά και εμπειρίες και συγκινήσεις θα πρέπει

να γίνουν συνοδοιπόροι και συμπαραστάτες σε αυτή τη συναρπαστική και δημιουργική πορεία της εξέλιξης και αλλαγής.

Η επιτυχημένη λοιπόν ένταξη μίας σχολικής καινοτομίας δεν εξαρτάται μόνο από τον διευθυντή-ηγέτη αλλά και από τους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι καλούνται να υλοποιήσουν τα εκάστοτε προγράμματα και αλλαγές. Στη σύγχρονη εποχή του ψηφιακού σχολείου και της γνώσης οι εκπαιδευτικοί καλούνται να επιτελέσουν έναν πιο σύνθετο και περίπλοκο ρόλο, να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα ενστερνιζόμενοι καινοτόμες αντιλήψεις, μεθόδους και πρακτικές, ώστε να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις και τις επιδιώξεις των μαθητών και της κοινωνίας. Στο πλαίσιο λοιπόν, αυτής της διαδικασίας της σχολικής καινοτομίας οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει (Fullan, 2009; Μαυροσκούφης, 2002; Πασιαρδής, 2004; Collinson et al., 2009):

- Να είναι δεκτικοί, προοδευτικοί και να διατηρούν θετική-δημιουργική στάση απέναντι στην καινοτομία.
- Να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία και στη λήψη αποφάσεων, να αναλαμβάνουν ευθύνες και αρμοδιότητες, να παίρνουν πρωτοβουλίες και να δεσμεύονται και να υιοθετούν τις επερχόμενες αλλαγές, τους στόχους και το όραμα του διευθυντή-ηγέτη.
- Να επιδιώκουν την αυτοβελτίωση, την επιμόρφωση, την κατάρτιση, την ενίσχυση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους.
- Να συμβάλλουν στη δημιουργία κατάλληλου σχολικού κλίματος, μέσω της συνεργασίας, ομαδικότητας, επικοινωνίας και των αρμονικών κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας.

## **Β΄ ΜΕΡΟΣ : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **4.1. Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήσαμε. Θα αναλυθεί ο σχεδιασμός της έρευνας, ώστε να γίνουν κατανοητές η διαδικασία και οι συνθήκες διεξαγωγής της. Αρχικά αναλύουμε τον σκοπό και τους επιμέρους στόχους της έρευνας. Στη συνέχεια αναφέρουμε τα ερευνητικά ερωτήματα που μας ενδιαφέρουν να συζητήσουμε. Επίσης, δίνουμε πληροφορίες για τη μέθοδο έρευνας που ακολουθήσαμε και εξηγούμε γιατί επιλέξαμε τη συγκεκριμένη ερευνητική οδό. Παρουσιάζουμε το ερευνητικό εργαλείο που θα χρησιμοποιήσουμε και αναλύουμε τους λόγους που καταλήξαμε στο συγκεκριμένο εργαλείο. Δίνουμε επίσης πληροφορίες για το δείγμα της έρευνας και ποια είναι η διαδικασία επιλογής του. Αναφερόμαστε τέλος στο πως εξασφαλίζεται η εγκυρότητα της έρευνας που διεξήγαμε.

#### **4.2. Σκοπός και στόχοι έρευνας**

Μέσα από την προηγηθείσα βιβλιογραφική επισκόπηση τεκμηριώνεται ότι ο πιο καταλυτικός παράγοντας προώθησης των σχολικών καινοτομιών σε μία σχολική μονάδα είναι ο διευθυντής / προϊστάμενος / ηγέτης. Αυτός θα καθορίσει την πορεία, την ποιότητα και τον βαθμό αλλαγής στη σχολική μονάδα που διευθύνει (Harris, et al., 2003). Μέσα από την κουλτούρα καινοτομίας που θα καλλιεργήσει, θα οδηγήσει σε ένα σχολείο που χαρακτηρίζεται από ένα κλίμα γεμάτο δημιουργία, έμπνευση, νέες γνώσεις, κοινούς στόχους, στελέχη χαρούμενα, δημιουργικά που αγωνίζονται και ανταμείβονται ηθικά, αλλά και πρακτικά (Leithwood et al., 1998, όπ. αναφ. στο Hallinger, 2003). Με την παρούσα έρευνα προσπαθούμε αφενός να διερευνήσουμε τις απόψεις τεσσάρων προϊσταμένων νηπιαγωγείων σχετικά με την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών ή διοικητικών προγραμμάτων στις σχολικές τους μονάδες και αφετέρου να παραθέσουμε προτάσεις με στόχο την ενσωμάτωση καινοτόμων δράσεων στην καθημερινή σχολική πρακτική. Συγκεκριμένα, μέσα από τις απόψεις των προϊσταμένων θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε την υφιστάμενη κατάσταση σχετικά με τον βαθμό και την έκταση εφαρμογής καινοτόμων εκπαιδευτικών ή διοικητικών πρακτικών και να προσπαθήσουμε να απαντήσουμε σε μία σειρά ερωτημάτων, που αποτελούν και τους στόχους της έρευνάς μας. Αυτοί είναι :

- Ποιές είναι οι απόψεις των προϊσταμένων των νηπιαγωγείων σε σχέση με την αναγκαιότητα εισαγωγής καινοτόμων δράσεων στον χώρο του νηπιαγωγείου και ποιά τα οφέλη που θα προκύψουν από αυτή;
- Σε ποιούς τομείς της διοικητικής ή εκπαιδευτικής διαδικασίας θα μπορούσαν να σχεδιασθούν και να υλοποιηθούν νέες καινοτόμες δράσεις και κατά πόσο αυτές μπορούν να συσχετισθούν με τις αρχές του αναλυτικού προγράμματος του νηπιαγωγείου;
- Ποιός είναι ο ρόλος των ίδιων των προϊσταμένων του νηπιαγωγείου, αλλά και των άλλων νηπιαγωγών στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των καινοτομιών και πώς αντιλαμβάνονται την ανταπόκριση και τη συμμετοχή των νηπίων, αλλά και των γονέων τους στο πρόγραμμα;
- Ποιές είναι οι απόψεις των προϊσταμένων για την αναγκαιότητα ύπαρξης ή εισαγωγής επιμορφωτικών προγραμμάτων σε σχέση με τον σχεδιασμό, υλοποίηση και αξιολόγηση καινοτόμων δράσεων;
- Ποιές είναι οι προϋποθέσεις που θεωρούν αναγκαίες, ώστε να καθίσταται εφικτή η εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων στη σχολική μονάδα;
- Ποιοί θεωρούν ότι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που ασκούν αρνητική επιρροή στην εφαρμογή καινοτομιών και πώς τους διαχειρίζονται;
- Ποιά θεωρούν ότι είναι τα χαρακτηριστικά, τα προσόντα και οι δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν οι προϊστάμενες ηγέτιδες, ώστε να εμπνέουν το προσωπικό και να ενθαρρύνουν την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων;

### **4.3. Ερευνητικά ερωτήματα**

Με βάση την επισκόπηση της βιβλιογραφίας που προηγήθηκε και την παράθεση των επιμέρους στόχων που διατυπώθηκαν παραπάνω, θα παρουσιασθούν στη συγκεκριμένη υποενότητα τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία έχουν διατυπωθεί και θα βοηθήσουν στο να δοθεί μία ξεκάθαρη εικόνα για τα ζητήματα που πρόκειται να συζητηθούν μετά την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης. Αρχικά θέτουμε το ερώτημα σχετικά με τις αντιλήψεις τους για την καινοτομία και τις καινοτόμες δράσεις που εφαρμόζονται σε διδακτικό και σε διοικητικό επίπεδο. Αναζητούμε ακόμα τους

παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εφαρμογή των καινοτομιών , στη συνέχεια διερευνούμε τον ρόλο που διαδραματίζει η προϊσταμένη στην εφαρμογή και αξιοποίηση των καινοτόμων πρακτικών. Με το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα προσπαθούμε να συνδέσουμε το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται από τις τέσσερις προϊσταμένες των νηπιαγωγείων, με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ προϊσταμένων και προσωπικού και αν τελικά το σχολικό κλίμα που διαμορφώνεται, κινητοποιεί και ενθαρρύνει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση καινοτόμων σχεδίων.

Συγκεκριμένα τα ερευνητικά μας ερωτήματα είναι τα παρακάτω :

- 1) Πώς αντιλαμβάνονται την έννοια της καινοτομίας και ποιές καινοτόμες δράσεις υλοποιούνται στο νηπιαγωγείο σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο;
- 2) Ποιοί παράγοντες ευνοούν ή περιορίζουν την εισαγωγή και την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών στα ελληνικά νηπιαγωγεία;
- 3) Ποιά είναι τα χαρακτηριστικά, και οι ικανότητες που διαθέτουν οι προϊσταμένες προκειμένου να διαχειριστούν επιτυχημένα καινοτόμες δράσεις;

#### **4.4. Μέθοδος έρευνας**

**«Θα ήθελες να μου πεις, σε παρακαλώ, ποιο δρόμο πρέπει να ακολουθήσω από δω;» , ρώτησε η Αλίκη. «Αυτό εξαρτάται πολύ από το που θες να πάς» είπε ο γάτος.**  
Λούις Κάρολ (1865) Η Αλίκη στη Χώρα των Θαυμάτων

**«Όλα όσα μπορούμε να μετρήσουμε δεν μετρούν πάντα, και όλα όσα μετρούν δεν μπορούμε πάντα να τα μετρήσουμε»** Άλμπερτ Άινσταϊν

Μία βασική επιλογή που καλείται να κάνει κάθε ερευνητής, αφού πρώτα έχει ορίσει το ερευνητικό του ζητούμενο, είναι να ορίσει τη μεθοδολογία που θα ακολουθήσει για να ολοκληρώσει την έρευνά του. Η επιλογή είναι ανάμεσα στην ποσοτική, στην ποιοτική ή ακόμα και σε συνδυασμό τους.

Όταν ο ερευνητής στοχεύει στον έλεγχο συγκεκριμένων θεωρητικών υποθέσεων για το υπό μελέτη κοινωνικό φαινόμενο εφαρμόζει την ποσοτική μέθοδο. Μέσα από τη δειγματοληπτική έρευνα με τυποποιημένο ερωτηματολόγιο, στην οποία βασίζεται η ποσοτική μέθοδος, προσφέρεται η δυνατότητα στον ερευνητή να μελετήσει μεγάλο μέρος του πληθυσμού για να ελέγξει τη θεωρία. Είναι γενικά παραδεκτό ότι οι θεωρητικές υποθέσεις ελέγχονται πιο αυστηρά και θεωρούνται εγκυρότερες, όταν τα αποτελέσματα της έρευνας βασίζονται σε μεγάλο αριθμό περιπτώσεων. Η δυνατότητα τυποποίησης των συλλεχθέντων στοιχείων, η προσέγγιση μεγάλου τμήματος του πληθυσμού και η δυνατότητα ανάλυσης των στοιχείων με στατιστικές μεθόδους, καθιστούν την ποσοτική μέθοδο έρευνας ως την πιο διαδεδομένη μορφή εμπειρικής έρευνας για τη μελέτη των κοινωνικών φαινομένων (Κυριαζή, 2002). Για να οδηγηθεί ο ερευνητής σε αξιόπιστα επιστημονικά αποτελέσματα πρέπει να εστιάσει σε δύο ζητήματα. Το πρώτο είναι η συλλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του πληθυσμού που μελετάται και το δεύτερο είναι η διαμόρφωση ενός κατάλληλου ερωτηματολογίου για τη συγκεκριμένη έρευνα.

Η ποιοτική έρευνα έχει ως στόχο τη διερεύνηση και την εις βάθος κατανόηση των κοινωνικών φαινομένων αλλά και της συμπεριφοράς των ατόμων που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη κοινωνική ομάδα, μέσα από την παρατήρηση. Μέσω της ποιοτικής μελέτης ενός ζητήματος, ο ερευνητής στοχεύει στην απάντηση ερωτημάτων που ο ίδιος θέτει και σχετίζονται με το “πώς” και το “γιατί”. Η ποιοτική έρευνα έχει τόσο οφέλη όσο και μειονεκτήματα. Από τη θετική πλευρά, δημιουργεί μια εις βάθος κατανόηση των στάσεων, των συμπεριφορών, των αλληλεπιδράσεων, των γεγονότων και των κοινωνικών διαδικασιών που περιλαμβάνουν την καθημερινή ζωή. Με αυτόν τον τρόπο, βοηθά τους κοινωνικούς επιστήμονες να κατανοήσουν πώς η καθημερινή ζωή επηρεάζεται από κοινωνικά πράγματα όπως η κοινωνική δομή, η κοινωνική τάξη και κάθε είδους κοινωνικές δυνάμεις. Αυτό το σύνολο μεθόδων έχει επίσης το πλεονέκτημα ότι είναι ευέλικτο και εύκολα προσαρμόσιμο στις αλλαγές στο ερευνητικό περιβάλλον και μπορεί να πραγματοποιηθεί με ελάχιστο κόστος σε πολλές περιπτώσεις. Μεταξύ των μειονεκτημάτων της ποιοτικής έρευνας είναι ότι το εύρος της είναι αρκετά περιορισμένο, επομένως τα ευρήματά του δεν είναι πάντοτε ευρέως γενικευμένα. Οι ερευνητές πρέπει επίσης να προσέχουν με αυτές τις μεθόδους για να διασφαλίσουν ότι δεν επηρεάζουν τα δεδομένα με τρόπους που τα αλλάζουν σημαντικά



και ότι δεν φέρνουν αδικαιολόγητη προσωπική προκατάληψη στην ερμηνεία των ευρημάτων.

Πολλοί επιστήμονες χαρακτηρίζουν τις δύο παραπάνω μεθόδους έρευνας συμπληρωματικές και όχι ανταγωνιστικές (Brannen, 1992, όπ. αναφ. στο Χατζηπαναγιώτου, 2017 : 77), ενώ ενδιαφέρονται περισσότερο για τον συνδυασμό των δύο μεθόδων, αξιοποιώντας τα ξεχωριστά τους γνωρίσματα. (Merton & Kendal, 1946, όπ. αναφ. στο Χατζηπαναγιώτου, 2001 : 77).

Έχοντας μελετήσει σε βάθος την ποιοτική μέθοδο έρευνας, θεωρήσαμε ότι η επιλογή της ποιοτικής προσέγγισης θα διευκολύνει την υλοποίηση του ερευνητικού μας έργου και θα μας δώσει τη δυνατότητα, μέσα από την αξιοποίηση των εμπειρικών δεδομένων που θα συλλεχθούν, να περιγράψουμε, να αναλύσουμε, να κατανοήσουμε και να ερμηνεύσουμε τη συμμετοχή των προϊσταμένων των νηπιαγωγείων στην εφαρμογή της καινοτομίας.

#### **4.5. Ερευνητικό εργαλείο**

Ανεξάρτητα από το ερευνητικό εργαλείο που θα επιλεγθεί από έναν ερευνητή, αυτό που είναι ύψιστης σημασίας είναι η τήρηση των βασικών αρχών της ερευνητικής ηθικής και του κώδικα δεοντολογίας. Οι βασικές τους αρχές είναι η εμπιστευτικότητα και η εχεμύθεια, που αφορούν την προστασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων στην έρευνα και τη μη παρουσίαση στοιχείων, που θα μπορούσαν να εκθέσουν την ταυτότητα τους, χωρίς να υπάρχει η συγκατάθεσή των συμμετεχόντων (Robson, 2010).

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος συλλογής ποιοτικών ερευνητικών δεδομένων στην ψυχολογική, κοινωνική και εκπαιδευτική έρευνα είναι η συνέντευξη. Απαιτεί καλή προετοιμασία, σχεδιασμό και δημιουργική εργασία. Από την άλλη, οι περιορισμοί της συνέντευξης σχετίζονται με το γεγονός ότι οι ερευνητές δεν έχουν ουσιαστικά πρόσβαση στο μυαλό των ερωτώμενων και μπορούν να πληροφορηθούν μόνο για εκείνες τις διαστάσεις (αντιλήψεις, εμπειρίες, ερμηνείες) που οι συμμετέχοντες επιλέγουν να αποκαλύψουν στο πλαίσιο μιας ποιοτικής συνέντευξης.

Ο βαθμός δόμησης ή τυποποίησης της συνέντευξης από τους ερευνητές, καθορίζει και το είδος της, αν πρόκειται δηλαδή για μία δομημένη, της οποίας οι

ερωτήσεις είναι αυστηρά καθορισμένες και τίθενται στον ερωτώμενο με προκαθορισμένη σειρά και χωρίς δυνατότητα παρέκκλισης, μία μη δομημένη, η οποία διακρίνεται για τη μεγάλη ελευθερία απαντήσεων που παρέχει στον ερωτώμενο και την ελάχιστη παρέμβαση από την πλευρά του ερευνητή, ή μία ημιδομημένη ποιοτική συνέντευξη, η οποία παρέχει στον συνεντευκτή σημαντική ελευθερία και δυνατότητα τροποποίησης και προσαρμογής της διαδικασίας κατά τη διάρκεια πραγματοποίησης της συνέντευξης (Παρασκευόπουλος, 1993 · Verma & Mallick, 2004) . Κατά τη διάρκεια αυτών των ημιδομημένων συνεντεύξεων οι ερευνητές επιδιώκουν να παράγουν ένα πλούσιο ερευνητικό υλικό, δίνοντας την ευκαιρία στους συμμετέχοντες στην έρευνα να μιλήσουν για τις αντιλήψεις τους, τις σκέψεις τους ή τις εμπειρίες τους ελεύθερα και σε βάθος (Robson, 2007).

Αφού μελετήσαμε τα ερευνητικά εργαλεία που προσφέρει η ποιοτική μέθοδος έρευνας και συζητήσαμε τι ταιριάζει με τη δική μας προσωπικότητα, καταλήξαμε να χρησιμοποιήσουμε ως εργαλείο συλλογής δεδομένων τη συνέντευξη και συγκεκριμένα την ημιδομημένη συνέντευξη. Στη συνέχεια μελετήσαμε προσεκτικά τις οδηγίες που μπορούν να βοηθήσουν στον σχεδιασμό και στη διατύπωση των ερωτήσεων της ποιοτικής συνέντευξης , πώς να κάνουμε ερωτήσεις, τί πρέπει να αποφεύγουμε, ποιά θα πρέπει να είναι η σειρά των ερωτήσεων (βλ. Mason, 2009:103-106· Robson, 2007:325-326· Ιωσηφίδης, 2008:116 ) και προχωρήσαμε στον σχεδιασμό της συνέντευξης.

Ο σχεδιασμός των συνεντεύξεων ακολούθησε τα εξής στάδια:

- Καθορίστηκε τι ακριβώς ήταν αυτό που έπρεπε να αναδειχθεί μέσα από τις συνεντεύξεις. Χωρίστηκε το θέμα σε επιμέρους περιοχές έρευνας και διατυπώθηκαν συγκεκριμένες ερωτήσεις που αναδείκνυαν τους στόχους.
- Στη συνέχεια καταγράφηκαν οι σχετικές ερωτήσεις, που πρόβαλλαν το θέμα, αλλά και έδιναν τη δυνατότητα στους συνεντευξιαζόμενους να εκφραστούν ελεύθερα.
- Επιλέχθηκε το δείγμα των τεσσάρων προϊσταμένων των νηπιαγωγείων. Αφορά τέσσερις γυναίκες προϊσταμένες και η επιλογή των συγκεκριμένων εκπαιδευτικών έγινε με βάση την αντιπροσωπευτικότητά τους ή τον βαθμό εμπλοκής τους στην εισαγωγή καινοτόμων δράσεων στα νηπιαγωγεία τους. Ο αριθμός των τεσσάρων ατόμων προέκυψε συγκυριακά. Καταρχάς μετά από

συζήτηση με τον επιβλέποντα καθηγητή, συμφωνήθηκε η συμμετοχή τριών συγκεκριμένων προϊσταμένων, των οποίων ο βαθμός εμπλοκής στις καινοτομίες παρουσίαζε μεγάλο ενδιαφέρον καθώς ήταν από ελάχιστος έως μέγιστος. Στην πορεία δυστυχώς η μία προϊσταμένη αναίρεσε τη συμμετοχή της στην έρευνα. Η αναζήτηση έφερε γρήγορα αποτελέσματα. Επικοινωνήσαμε με τρίτο άτομο το οποίο πληρούσε τις προδιαγραφές που είχαμε θέσει. Στα τρία άτομα προστέθηκε και η προϊσταμένη της ερευνήτριας της ομάδας. Εκτιμήσαμε ότι με αυτόν τον τρόπο καλύπτεται όλο το εύρος του βαθμού εμπλοκής των προϊσταμένων στην υλοποίηση καινοτομιών.

#### **4.6. Το δείγμα της έρευνας – Διαδικασίες επιλογής του**

Η συγκεκριμένη ποιοτική έρευνα, η οποία διενεργήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Φεβρουάριος – Μάρτιος 2022, δεν είχε σκοπό την εξαγωγή αντικειμενικών συμπερασμάτων που θα έβρισκαν εφαρμογή σε όλο το εύρος της προσχολικής εκπαίδευσης, αλλά στη βαθιά κατανόηση και ερμηνεία των υποκειμενικών εμπειριών του δείγματος (Μαντζούκας, 2007).

Το δείγμα επιλέχθηκε από τους ερευνητές με τη διαδικασία της σκόπιμης δειγματοληψίας (purposive sampling), ώστε να πληροί τις προϋποθέσεις άντλησης πλούσιων δεδομένων (Patton, 2002:230-242). Ακολουθώντας τη συγκεκριμένη διαδικασία ξεπεράστηκε η δυσκολία των ερευνητών να αναζητήσουν και να πάρουν συνεντεύξεις από ένα τελείως τυχαίο δείγμα, με τον κίνδυνο το δείγμα αυτό να μην είναι κατάλληλο και επαρκές για την παροχή ποιοτικών πληροφοριών. Οι συγκεκριμένες προϊσταμένες πληρούσαν τα κριτήρια που ανταποκρίνονταν στις ανάγκες σχεδιασμού της έρευνας και εκτιμήθηκε από τους ερευνητές ότι θα μπορούσαν να προσφέρουν όλα τα αναγκαία ερευνητικά δεδομένα για την εξαγωγή σαφών και ολοκληρωμένων συμπερασμάτων. Τα χαρακτηριστικά του δείγματος ήταν η πολυετής εκπαιδευτική και διοικητική εμπειρία σε νηπιαγωγεία και ο διαφορετικός βαθμός εμπλοκής τους στον σχεδιασμό και την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων. Μία άλλη σημαντική παράμετρος ήταν η διάθεσή τους να συμμετάσχουν στην έρευνα. Σύμφωνα με τους Morse και Field (1996), οι δύο βασικοί κανόνες πάνω στους οποίους στηρίζεται μία ποιοτική δειγματοληψία είναι η καταλληλότητα και η επάρκεια. Το επιλεγθέν δείγμα δηλαδή πρέπει να είναι κατάλληλο για την ερμηνεία του φαινομένου, αλλά και

επαρκές για την παροχή ποιοτικών δεδομένων, τα οποία θα οδηγήσουν σε κορεσμό, σε σχέση με τα απαιτούμενα δεδομένα για το υπό έρευνα φαινόμενο.

Το δείγμα αποτέλεσαν τέσσερις προϊσταμένες νηπιαγωγοί που εργάζονται σε νηπιαγωγεία της Αττικής. Παρότι το δείγμα είναι μικρό, όπως συμβαίνει συνήθως σε έρευνες που ακολουθούν την ποιοτική μεθοδολογία, εντούτοις θεωρείται απολύτως κατάλληλο και αντιπροσωπευτικό, καθώς ο διαφορετικός βαθμός εμπλοκής τους στην εισαγωγή καινοτομιών στα νηπιαγωγεία τους, θα οδηγήσει ευκολότερα σε συγκρίσεις και αντιπαραθέσεις μεταξύ τους. Επίσης ένα δείγμα μεγαλύτερου μεγέθους θα μπορούσε να αποβεί δυσκίνητο και να καταλήξει σε ρηχή προοπτική (Creswell, 2005:207) , αλλά και να δυσχεράνει τη βαθιά κατανόηση των υποκειμενικών και εξατομικευμένων χαρακτηριστικών, εμπειριών και απόψεων, που αναζητούμε σε μία ποιοτική έρευνα.

Όλες οι προϊσταμένες ήταν μόνιμες, γυναίκες εκπαιδευτικοί από 50 έως 59 ετών και κάτοχοι πτυχίου παιδαγωγικής. Μία είναι διδακτορική φοιτήτρια στο ΕΚΠΑ και μία μεταπτυχιακή φοιτήτρια σε Κυπριακό Πανεπιστήμιο. Όλες είναι κάτοχοι διπλωμάτων ξένων γλωσσών και υπηρετούν σε 2θέσια ή 3θέσια νηπιαγωγεία. Η πλειονότητα έχει πολλά χρόνια προϋπηρεσία στην εκπαίδευση και δύο έχουν πάνω από είκοσι χρόνια διοικητική εμπειρία.

Ο παρακάτω Πίνακας 1 εμφανίζει το σύνολο των προαναφερομένων στοιχείων για κάθε μία προϊσταμένη.

**Πίνακας 1:** Στοιχεία προϊσταμένων νηπιαγωγείων

Υποκείμενα	Ηλικία	Έτη υπηρεσίας	Έτη διοικητικής εμπειρίας	Λειτουργικότητα σχολικής μονάδας	Πρόσθετες σπουδές	Ξένες γλώσσες
N1	57	33	23	3/θ		Αγγλικά (proficiency)

N2	56	33	15	2/θ	Πτυχίο Μοντεσοριανής νηπιαγωγού Κάτοχος μεταπτυχιακού Διδακτορική φοιτήτρια	Αγγλικά (proficiency)
N3	52	21	4	2/θ		Αγγλικά (lower)
N4	53	24	4	2/θ	Ετήσια σεμινάρια Μεταπτυχιακή φοιτήτρια	Αγγλικά (lower)

Ο αρχικός σχεδιασμός προέβλεπε τη συμμετοχή τριών προϊσταμένων. Η μία εξ' αυτών, παρά τις επανειλημμένες προσπάθειες για να κανονιστεί τηλεφωνική συνάντηση δεν κατέστη δυνατό να πραγματοποιηθεί. Οι συνεχιζόμενες προσπάθειες όμως των ερευνητών απέδωσαν καρπούς και καταφέραμε τελικά να πάρουμε συνεντεύξεις από τέσσερις προϊσταμένες νηπιαγωγείων. Οι συμμετέχουσες ρωτήθηκαν τηλεφωνικά αν ήθελαν να λάβουν μέρος στην έρευνα. Όλες αποδέχτηκαν και έγινε συμφωνία για την ημέρα και ώρα διεξαγωγής των συνεντεύξεων. Αρχικές σκέψεις για την αποστολή των ερωτήσεων στις προϊσταμένες εγκαταλείφθηκαν, έτσι ώστε οι απαντήσεις τους να μην ήταν προϊόν προετοιμασίας, αλλά ελεύθερες και ειλικρινείς. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν βραδινές ώρες, διαδικτυακά μέσω της πλατφόρμας webex. Αυτό διευκόλυνε πολύ τη διαδικασία αφενός γιατί όλοι είμαστε εργαζόμενοι και με οικογενειακές υποχρεώσεις και αφετέρου είμαστε όλοι εξοικειωμένοι με τον τρόπο επικοινωνίας και εργασίας με τις ψηφιακές πλατφόρμες. Λίγο πριν τη συνέντευξη όλες οι προϊσταμένες ενημερώθηκαν ότι θα βιντεοσκοπηθεί η συνέντευξη, αλλά δε θα δημοσιοποιηθεί και θα τηρηθεί αυστηρά η ανωνυμία τους. Ενημερώθηκαν ακόμα ότι θα τους δοθούν αντίγραφα από τις βιντεοσκοπημένες συνεντεύξεις τους, οι απομαγνητοφωνήσεις καθώς και τα ευρήματα από την ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν από αυτές. Αφού όλες οι ερωτηθείσες απάντησαν θετικά, άρχισε η διαδικασία καταγραφής. Μετά από κάθε συνέντευξη όλα τα δεδομένα μεταγράφηκαν. Όταν ολοκληρώθηκε η μεταγραφή όλων των συνεντεύξεων, ξεκίνησε

η ανάλυση του υλικού. Να αναφέρουμε εδώ ότι λόγω τεχνικού προβλήματος της εφαρμογής η οποία κατέγραφε τη συνέντευξη, διαγράφηκε η μία συνέντευξη και αναγκαστήκαμε να την επαναλάβουμε. Η καλή διάθεση της προϊσταμένης και το καλό κλίμα που είχε διαμορφωθεί από την πρώτη συνέντευξη βοήθησαν ώστε και η δεύτερη φορά να εξελιχθεί το ίδιο καλά και να ξεπεραστεί σχετικά εύκολα η δύσκολη κατάσταση.

#### **4.7. Εγκυρότητα έρευνας**

Η διασφάλιση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας μιας ποιοτικής έρευνας επιτυγχάνεται μέσα από την ικανοποίηση συγκεκριμένων κριτηρίων ερευνητικής συνέπειας και την ενδελεχή περιγραφή της ερευνητικής διαδικασίας που ακολουθήθηκε. Η έννοια της αντικειμενικότητας αφορά στο να μπορέσει ο ερευνητής να καταγράψει και να κατανοήσει όσο το δυνατόν πιο πιστά τις εμπειρίες που περιγράφονται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, χωρίς να προβάλλει ή να επιβάλλει τις προσωπικές του απόψεις του και χωρίς να κατευθύνει.

Η αξιοπιστία της συγκεκριμένης έρευνας υποστηρίχθηκε με ποικίλους τρόπους. Καταρχάς η απόφαση για τη διερεύνηση των συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων στο σχολικό συγκείμενο του νηπιαγωγείου δεν υπήρξε τυχαία, αλλά λήφθηκε με σκοπό να ικανοποιεί το κριτήριο αξιοπιστίας της μακράς εμπειρίας και επαφής (prolonged engagement) με το ερευνητικό πεδίο, καθώς η ερευνήτρια της ομάδας διαθέτει αρκετή εκπαιδευτική εμπειρία τόσο σε θέματα παιδαγωγικής και διδασκαλίας στο συγκεκριμένο πλαίσιο όσο και σε θέματα που αφορούν την υπό διερεύνηση περιοχή. Ακόμα η αξιοπιστία της συγκεκριμένης έρευνας υποστηρίχθηκε μέσα από ελέγχους των συμμετεχόντων (member checks). Ως μέρος της ερευνητικής διαδικασίας, τόσο τα δεδομένα που είχαν συλλεγεί (απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις) όσο και η ερμηνεία και συζήτηση των ευρημάτων της έρευνας, τα οποία σχετίζονταν με τις προϊσταμένες που συμμετείχαν στην έρευνα, επιστράφηκαν σε αυτές με σκοπό την επαλήθευση της αξιοπιστίας τους. Έτσι οι ίδιες οι συμμετέχουσες επιβεβαίωσαν τα ευρήματα της έρευνας.

#### **4.8. Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων**

Στη συγκεκριμένη έρευνα η ομάδα συγκέντρωσε όλα τα ερευνητικά δεδομένα και τα προετοίμασε για ανάλυση μέσα από την οποία θα προκύψουν οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί και θα εξαχθούν τα συμπεράσματα της έρευνας. Ο Τσιώλης (2017) αναφέρει ότι προκειμένου να αναλυθούν τα ποιοτικά δεδομένα που έχουν παραχθεί στο πλαίσιο μίας εμπειρικής μελέτης έχουν προταθεί διαφορετικές μέθοδοι ανάλυσης όπως η θεματική ανάλυση, η αφηγηματική ανάλυση, η ανάλυση λόγου κλπ. Η επεξεργασία του υλικού της εργασίας πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης. Η επιλογή έγινε «καθώς η θεματική ανάλυση είναι μια εύχρηστη μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται ευρέως στην ποιοτική έρευνα» (Ισαρη & Πουρκός :2015:116) και «συνίσταται στη συστηματική αναγνώριση, οργάνωση και κατανόηση επαναλαμβανόμενων μοτίβων νοήματος εντός ενός συνόλου δεδομένων. Με αυτόν τον τρόπο, ο/η ερευνητής/τρια αποκτά γνωστική πρόσβαση σε συλλογικούς τρόπους νοηματοδότησης και εμπειρίες. Ο ερευνητής μπορεί να ανιχνεύσει πολυάριθμα μοτίβα νοήματος εντός των δεδομένων του. Εστιάζει, ωστόσο, σε εκείνα που είναι σχετικά με το θέμα το οποίο μελετά και, ειδικότερα, σε εκείνα που είναι κατάλληλα για την απάντηση των ερευνητικών του ερωτημάτων. Συνεπώς, τα ερευνητικά ερωτήματα λειτουργούν ως οδηγός κατά τη διαδικασία της θεματικής ανάλυσης» (Braun & Clarke, όπως αναφέρεται στο Τσιώλης 2018:98). Ακολουθήθηκαν τα πέντε παρακάτω βήματα (Τσιώλης, 2017) :

1. Μετεγγραφή
2. Ανάγνωση κειμένων. Εντοπισμός και συγκέντρωση των αποσπασμάτων που αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα και υποερώτημα
3. Κωδικοποίηση
4. Μετάβαση από του κωδικούς στα θέματα
5. Έκθεση των ευρημάτων

Συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκε η απομαγνητοφώνηση (μετεγγραφή) των τεσσάρων συνεντεύξεων. Όλες οι συνεντεύξεις καταγράφηκαν ηχητικά και στη συνέχεια μεταφέρθηκαν σε γραπτό κείμενο.

Μελετήθηκαν τα κείμενα και εντοπίστηκαν τα αποσπάσματα εκείνα που αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα. Τα αποσπάσματα συγκεντρώθηκαν σε άλλο αρχείο ξεχωριστό για κάθε ερευνητικό ερώτημα.

Στη συνέχεια τα αποσπάσματα ή τα κοινά σημεία μεταξύ των αποσπασμάτων κωδικοποιήθηκαν. Τους δόθηκε δηλαδή ένας εννοιολογικός προσδιορισμός.

Οι κωδικοί ομαδοποιήθηκαν και δημιουργήθηκαν τα θέματα. Υπήρξε περαιτέρω επεξεργασία των θεμάτων και των κωδικών ώσπου να καταλήξουμε σε ένα αποτέλεσμα που μας παρείχε μία ικανοποιητική βάση για την ανάλυση των δεδομένων μας. Από την ανάλυση προέκυψαν στοιχεία που επιβεβαιώνουν τη βιβλιογραφία και αναδείχθηκαν άλλα νέα.

Ολοκληρώνοντας τη θεματική ανάλυση, παρουσιάζουμε σε ξεχωριστό κεφάλαιο την έκθεση των ευρημάτων, τη συνδέουμε με τη βιβλιογραφία και παραθέτουμε και αποσπάσματα από τα κείμενα των συνεντεύξεων προκειμένου να τεκμηριωθούν τα ευρήματα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

### **ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΝΗΣΙΑΓΩΓΕΙΩΝ**



Μετά το πέρας της καταγραφής και της απομαγνητοφώνησης των δεδομένων των συνεντεύξεων, μίας ιδιαίτερα επίπονης και χρονοβόρας διαδικασίας, παραθέτουμε τα αποτελέσματα της έρευνας.

## **5.1 Αποτελέσματα ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων**

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας, όπως αυτά προέκυψαν μέσω της θεματικής ανάλυσης του ερευνητικού υλικού που απομαγνητοφωνήθηκε. Από την ποιοτική ανάλυση των συνεντεύξεων των προϊσταμένων των νηπιαγωγείων προέκυψαν 238 κωδικοί, οι οποίοι ομαδοποιήθηκαν σε 17 κατηγορίες και εντάχθηκαν σε 3 θεματικές ενότητες ως εξής :

1<sup>η</sup> θεματική ενότητα : Αντιλήψεις για την έννοια της καινοτομίας, τα είδη και τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων δράσεων που υλοποιούνται στο νηπιαγωγείο σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο.

2<sup>η</sup> θεματική ενότητα : Ευνοϊκοί και περιοριστικοί παράγοντες κατά την εισαγωγή και την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών στα ελληνικά νηπιαγωγεία.

3<sup>η</sup> θεματική ενότητα : Χαρακτηριστικά και ικανότητες των προϊσταμένων κατά τη διαχείριση καινοτόμων δράσεων.

Οι 17 κατηγορίες προέκυψαν από την ομαδοποίηση των κωδικών και έχουν άμεση συνάφεια με τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων. Αντιστοιχίζονται δε με τις θεματικές ενότητες ως εξής :

1<sup>η</sup> θεματική ενότητα : Αντιλήψεις για την έννοια της καινοτομίας, τα είδη και τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων δράσεων που υλοποιούνται στο νηπιαγωγείο σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο. Σε αυτήν την ενότητα αντιστοιχούν οι παρακάτω κατηγορίες :

- 1) Οι αντιλήψεις για την έννοια «καινοτομία» στο νηπιαγωγείο
- 2) Εκσυγχρονισμός της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσα από τα "θεσμικά" καινοτόμα προγράμματα
- 3) Υλοποιημένα καινοτόμα προγράμματα στο νηπιαγωγείο σας

- 4) Υλοποίηση των μαθησιακών και εκπαιδευτικών στόχων του νηπιαγωγείου με την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων
- 5) Ενδιαφέρον για υλοποίηση νέων καινοτόμων προγραμμάτων

2<sup>η</sup> θεματική ενότητα : Ευνοϊκοί και περιοριστικοί παράγοντες κατά την εισαγωγή και την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών στα ελληνικά νηπιαγωγεία. Σε αυτήν την ενότητα αντιστοιχούν οι παρακάτω κατηγορίες :

- 6) Η επίδραση του υφισταμένου εκπαιδευτικού-διοικητικού πλαισίου στην εφαρμογή καινοτόμων δράσεων
- 7) Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων
- 8) Οι δυσκολίες που αναφέρονται κατά την εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων
- 9) Η αξιολόγηση κατά την εφαρμογή ενός καινοτόμου προγράμματος
- 10) Το σχολικό κλίμα ως παράγοντας προώθησης της υλοποίησης καινοτόμων δράσεων
- 11) Η παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων ως αναγκαιότητα για την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτόμων δράσεων

3<sup>η</sup> θεματική ενότητα : Χαρακτηριστικά και ικανότητες των προϊσταμένων κατά τη διαχείριση καινοτόμων δράσεων. Σε αυτήν την ενότητα αντιστοιχούν οι παρακάτω κατηγορίες :

- 12) Αντιλήψεις για την έννοια της σχολικής ηγεσίας και του σχολικού ηγέτη
- 13) Τρόπος άσκησης διοίκησης στη σχολική μονάδα
- 14) Υπεύθυνος για την εισαγωγή και υλοποίηση μίας καινοτομίας στο νηπιαγωγείο
- 15) Συνεργασία με το προσωπικό του νηπιαγωγείου για την εφαρμογή μίας καινοτόμου δράσης
- 16) Αντίληψη των αδυναμιών του προσωπικού και κινητοποίησή του
- 17) Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των σύγχρονων Ελλήνων και Ελληνίδων νηπιαγωγών

Ακολουθεί η ανάλυση των δεδομένων ανά θεματική ενότητα. Κατά την ανάλυση, οι απαντήσεις δίδονται μέσα από τις συντομογραφίες N1, N2, N2, N4 που παραπέμπουν στις τέσσερις προϊσταμένες νηπιαγωγούς

**5.2 1<sup>η</sup> Θεματική ενότητα : Αντιλήψεις για την έννοια της καινοτομίας, τα είδη και τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων δράσεων που υλοποιούνται στο νηπιαγωγείο σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο.**

Στην 1η θεματική ενότητα περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης σχετικά με τις αντιλήψεις των προϊσταμένων των νηπιαγωγείων γύρω από την έννοια της καινοτομίας και παρουσιάζονται τα είδη και τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων δράσεων που υλοποιούν στις σχολικές τους μονάδες. Στον Πίνακα 2 παρουσιάζεται μία συνοπτική εικόνα της 1<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας με τις κατηγορίες, τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων ανά κατηγορία και τους κωδικούς που τους αντιστοιχούν.

**Πίνακας 2.** Κατηγοριοποίηση και κωδικοποίηση των συνεντεύξεων – 1<sup>η</sup> θεματική ενότητα

<b>Θεματική ενότητα 1. Αντιλήψεις για την έννοια της καινοτομίας, τα είδη και τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων δράσεων που υλοποιούνται στο νηπιαγωγείο σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο</b>	
<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ</b>	<b>ΚΩΔΙΚΟΙ</b>
<p>1) Οι αντιλήψεις για την έννοια «καινοτομία» στο νηπιαγωγείο</p> <p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «καινοτομία» στο νηπιαγωγείο;</p>	<p>Να δούμε τί υπάρχει στο εξωτερικό</p> <p>Ψάχνουμε συνεχώς τι καινούργιο υπάρχει</p> <p>Τί θα μας κάνει τη δουλειά πιο εύκολη</p> <p>Να είναι ευχάριστο στα παιδιά</p> <p>Να μαθαίνουνε παίζοντας</p> <p>Είμαι ανήσυχο πνεύμα</p> <p>Να σπάσει η καθημερινή ρουτίνα</p> <p>Μεγαλύτερη αλληλεπίδραση των παιδιών</p> <p>Μεγαλύτερη εμπλοκή των παιδιών</p>

	<p>Οριοθέτηση στόχων μέσω των καινοτόμων δράσεων</p> <p>Δυνατότητα αναπροσαρμογής στόχων κατά τη διαδικασία υλοποίησης</p> <p>Κάποια καινοτομία στην παιδαγωγική πρακτική</p> <p>Η καινοτομία θέλει δουλειά, περισσότερο νοιάξιμο, παραπάνω κούραση, μεράκι</p> <p>Το αποτέλεσμα το εισπράττουν πρώτα τα παιδιά</p> <p>Το κέρδος των εκπαιδευτικών με την εμπλοκή τους στη φάση της αυτοαξιολόγησης και του αναστοχασμού είναι πολύ σημαντικό</p> <p>Σχετίζεται περισσότερο με την τεχνολογία</p> <p>Κάτι καινούργιο που θα το συνδυάσω με παλιά στοιχεία</p>
<p>2)Εκσυγχρονισμός της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσα από τα "θεσμικά" καινοτόμα προγράμματα</p> <p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Θεωρείτε, ότι τα "θεσμικά" καινοτόμα προγράμματα (αγωγής υγείας, περιβαλλοντικά, πολιτισμικά) που αξιοποιούνται τα τελευταία χρόνια, μπορούν να εκσυγχρονίσουν την εκπαιδευτική διαδικασία και με ποιόν τρόπο;</p>	<p>Έχουν δυναμική</p> <p>Μπορεί να γίνουν κουραστικά από το πολύ γραφειοκρατικό κομμάτι</p> <p>Μαθησιακή αλληλεπίδραση με προγράμματα</p> <p>Όχι προγράμματα copy paste</p> <p>Βασισμένα στις ανάγκες των παιδιών</p> <p>Ανίχνευση μαθησιακών αναγκών</p> <p>Καινοτόμες παιδαγωγικές θεωρήσεις/αναστοχασμός</p> <p>Να τολμήσουμε</p> <p>Να υπερνικήσουμε τους φόβους μας</p> <p>Ανατροφοδότηση από μαθητές</p> <p>Απαιτείται χρόνος</p>

	<p>Επιμονή  Υπομονή  Απαραίτητος ο αναστοχασμός μας και η αυτοαξιολόγηση  Παρέχουν ελευθερία κινήσεων  Προσαρμόζονται στις ανάγκες και δυνατότητες των παιδιών  Εμπλοκή των γονέων  Απαραίτητη η ανατροφοδότηση μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος  Συσχέτιση αναγκών παιδιών με προσαρμοστικότητα εκπαιδευτικού  Αναγνώριση της σημαντικότητας των προγραμμάτων ακόμα και μέσω τηλεεκπαίδευσης</p>
<p>3)Υλοποιημένα καινοτόμα προγράμματα στο νηπιαγωγείο σας</p> <p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Ποιά καινοτόμα προγράμματα έχουν εφαρμοστεί μέχρι σήμερα στο νηπιαγωγείο σας;</p>	<p>Σε αυτά που πραγματικά έδωσαν πολλά πράγματα στα παιδιά</p> <p>Συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Αιγαίου  «νοιάζομαι και δρώ» από το Ίδρυμα Λαμπράκη  Πολιτιστικά  Περιβαλλοντικά  Φυτευτή ταράτσα/κομπόστ  Πάρκα τσέπης  «follow green”  Αγωγή υγείας  Προσαρμογή προγραμμάτων κυκλοφοριακή αγωγή  Για το θέμα των βιβλίων, η φιλαναγνωσία</p>

	<p>Για το πώς αντιμετωπίζουμε για παράδειγμα τις ανισότητες όσον αφορά τα δύο φύλα</p> <p>Βιβλιοθήκη</p> <p>Σχολή εκμάθησης ελληνικών για ξένες μαμάδες</p> <p>αναστοχασμό</p> <p>Προγράμματα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης έχω εφαρμόσει κατά κόρον</p> <p>Θα τρέξουμε και κάτι για τις βιβλιοφωλιές παντού</p> <p>Διάθεση/μεράκι</p> <p>Συμμετοχή γονέων</p> <p>Συνεργασίες με άλλα σχολεία</p> <p>E-twinning</p> <p>Ευρωπαϊκά προγράμματα" Sea of peace'</p> <p>Ευρωπαϊκά προγράμματα" Called for the earth heroes '</p> <p>Πρόγραμμα STEAM</p>
<p>4)Υλοποίηση των μαθησιακών και εκπαιδευτικών στόχων του νηπιαγωγείου με την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων</p> <p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Θεωρείτε ότι η εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων μπορεί να βοηθήσει την υλοποίηση των μαθησιακών και εκπαιδευτικών στόχων και με ποιόν τρόπο;</p>	<p>Καινοτόμα προγράμματα ως εφαλτήριο ανάδειξης της προσωπικότητας του παιδιού</p> <p>Καινοτόμα προγράμματα ως εφαλτήριο για διαφοροποιημένη μάθηση</p> <p>Τα μαθησιακά αποτελέσματα όχι ως προϊόντα, ως διεργασίες, ως διαδικασίες</p> <p>Ανάδειξη δεξιοτήτων συνεργασίας των παιδιών ως αποτέλεσμα εφαρμογής καινοτόμου προγράμματος</p> <p>Όραμα προϋσταμένης για νηπιαγωγείο</p>

	Τα προγράμματα να είναι βασισμένα στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των παιδιών
<p>5)Ενδιαφέρον για υλοποίηση νέων καινοτόμων προγραμμάτων</p> <p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Θα συμμετείχατε σε ένα νέο καινοτόμο πρόγραμμα δράσης αν σας δινόταν η ευκαιρία και τί είδους καινοτομία θα σας ενδιέφερε να εφαρμόσετε;</p>	<p>Διαφοροποιημένη μάθηση</p> <p>Τάξεις εκτός σχολείου</p> <p>Ένταξη ΑΜΕΑ σε τάξεις</p> <p>beerpot (μικρά ρομποτάκια)</p> <p>Οτιδήποτε καινούργιο, διαφορετικό που θα μπορούσα να κάνω με τα παιδιά</p> <p>Αξιολόγηση</p> <p>Περισσότεροι εκπαιδευτικοί στην τάξη</p> <p>Εξωστρέφεια, προγράμματα με φορείς, κινητικότητα στο σχολείο</p> <p>Φοιτητές αρχιτεκτονικής, σχολής καλών τεχνών, μουσικής στα νηπιαγωγεία</p> <p>food art</p> <p>Νιώθω εξαντλημένη για να υλοποιήσω οτιδήποτε</p> <p>Αφήγηση παραμυθιών, ζωγραφική σε ψηφιακή μορφή</p>

### 5.2.1 Η ανάλυση των δεδομένων των απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων που αντιστοιχούν στους κωδικούς της 1<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας έχει ως εξής :

#### 1) Οι αντιλήψεις για την έννοια «καινοτομία» στο νηπιαγωγείο

Οι απόψεις των Προϊσταμένων όπως προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων φαίνεται ότι είναι ίδιες για όλες. Συγκεκριμένα ο τρόπος που αντιλαμβάνονται την καινοτομία η N1 και η N2 έχει κοινά σημεία. Η N1 είναι «ανήσυχο πνεύμα» που συνεχώς αναζητούν νέες ιδέες και αντιλαμβάνονται την καινοτομία ως κάτι καινούριο που θα σπάσει την μονοτονία της τάξης και θα το χαρούν τα παιδιά. Αναφέρει η N1: *«Πάντα προσπαθούσα να παρακολουθήσω και στο εξωτερικό και διάφορα, να δούμε τι καινούριο έρχεται, τι καινούριο μπορούμε να βάλουμε μέσα στο νηπιαγωγείο που κάνει και τη δουλειά μας πιο εύκολη αλλά κυρίως να είναι πιο ευχάριστο*

για τα παιδιά». Η Ν2 πάλι τονίζει ότι: «Η καινοτομία έχει πάρα πολλές οπτικές. Μπορεί να είναι ή ένα πρόγραμμα το οποίο μπορεί να εισάγουμε στο σχολείο, όπως αυτό των καινοτόμων δράσεων.....μπορεί να είναι κάποια καινοτομία στην παιδαγωγική πρακτική. Πέρυσι επιχειρήσαμε να έχουμε ομάδες δραστηριοποίησης των παιδιών, αυτό ήταν μια καινοτομία. Βέβαια προτείνεται τα τελευταία χρόνια πάρα πολύ, αλλά δεν το έχω δει εγώ να συμβαίνει σε πολλά νηπιαγωγεία. Τώρα αναφορικά επίσης με την καινοτομία υπάρχουν και πρακτικές που αναφέρονται και σε παιδαγωγική θεώρηση. Υπάρχουν δηλαδή παιδαγωγικές θεωρήσεις που για μένα θεωρούνται καινοτομίες και μπορούν να εισαχθούν μέσα σε μία τάξη. Το θέμα του αναστοχασμού είναι κάτι το οποίο το δουλεύω τα τελευταία χρόνια κατά κόρον και δεν το αλλάζω.» Η Ν3 συσχετίζει την καινοτομία με το καινούριο και περισσότερο με την τεχνολογία. Και τέλος, η Ν4 υποστηρίζει ότι: «Σαν κάτι καινούριο που πρέπει να το συνδυάσω με τα παλιά στοιχεία του νηπιαγωγείου, δηλαδή θα βασιστώ σε αυτά που ήδη κάνω στο νηπιαγωγείο, θα τα έχω σαν βάση».

Συνεπώς οι γνώμες των Προϊσταμένων αναφορικά με το τι σημαίνει για εκείνες καινοτομία έχουν ομοιότητες και διαφορές, το κοινό τους σημείο είναι ότι μιλάνε όλες για την εισαγωγή του καινούργιου στο σχολείο.

## 2) Εκσυγχρονισμός της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσα από τα «θεσμικά» καινοτόμα προγράμματα

Στη συγκεκριμένη κατηγορία και οι τέσσερις προϊσταμένες συμφωνούν ότι τα «θεσμικά» καινοτόμα προγράμματα έχουν χρησιμότητα στο χώρο του νηπιαγωγείου όμως εκτός από την Ν4 οι υπόλοιπες θεωρούν ότι μπορούν να είναι χρήσιμα υπό προϋποθέσεις. Η Ν1 φαίνεται να μην υποστηρίζει ιδιαίτερα την πιστή εφαρμογή των «θεσμικών» καινοτόμων προγραμμάτων ενώ όμως θεωρεί ότι έχουν την δυναμική τους. Συγκεκριμένα λέει: «Νομίζω ότι έχουν τη δυναμική, απλά λίγο γίνονται κουραστικά από το πολύ γραφειοκρατικό κομμάτι που έχουν πίσω τους.» και συμπληρώνει ότι: «είναι ένα καλό ξεκίνημα στις καινοτόμες δράσεις, μία καλή βάση.» Η Ν2 επίσης θεωρεί ότι αυτά τα προγράμματα είναι χρήσιμα αρκεί όμως να προσαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς στις ανάγκες της τάξης και των μαθητών. Χαρακτηριστικά λέει: «Ναι μπορεί να προσφέρουν, απλά να μην είναι αυτά τα προγράμματα copy paste. Παίρνω δηλαδή ένα πρόγραμμα κι εγώ το κάνω στην τάξη. Όχι



δεν είναι έτσι. Άλλες οι ανάγκες μίας τάξης δικής μου, άλλες οι ανάγκες μιας άλλης τάξης και το λέω αυτό γιατί τα παιδιά δεν είναι ίδια, δεν έχουν τα ίδια ενδιαφέροντα.» Τέλος πιστεύει ότι κάθε βήμα στην καινοτομία χρειάζεται χρόνο, τόλμη, επιμονή και υπομονή και να μην φοβόμαστε να τολμήσουμε επειδή είναι κάτι άγνωστο για εμάς. Η Ν3 αναφέρει: « Κοιτάζτε στο παρελθόν κάναμε τέτοια προγράμματα, είχαμε πάρει και περιβαλλοντικά και υγείας, φέτος δεν πήραμε, τώρα έχουμε κάποια χρόνια που δεν έχουμε πάρει, τα τελευταία τέσσερα χρόνια δεν πήρα. Πέρυσι δεν πήραμε τίποτα γιατί έχουμε τις δεξιότητες. Πάντως συμβάλλουν, μπορούνε. Συμφωνώ, μπορούνε.» Η Ν4 πάλι έχει πιο θετική γνώμη και υποστηρίζει ιδιαίτερα τα «θεσμικά» καινοτόμα προγράμματα καθώς τονίζει μια άλλη παράμετρο αυτών των προγραμμάτων, την ελευθερία στην εφαρμογή τους. Λέει χαρακτηριστικά: «Από την πείρα μου έχω αρκετά προγράμματα και υγείας και πολιτιστικά και περιβαλλοντικά απλά πιστεύω ότι μπορούν να βοηθήσουν πάρα πολύ γιατί δεν σε δεσμεύουν, σου δίνουν την ελευθερία να κινηθείς ανάλογα με τις δυνατότητες της τάξης, ανάλογα με τις γνώσεις των παιδιών, μπορείς να εμπλέξεις και τους γονείς μέσα σε αυτή την εκπαιδευτική διαδικασία.» Πιο κάτω αναφέρει: «Βέβαια καθ' όλη την πορεία που βλέπω από τα ίδια τα παιδιά ότι ενθουσιάζονται πάρα πολύ γιατί δεν γίνεται κάθε μέρα ώστε να γίνει κουραστικό γιατί αυτά τα προγράμματα συνήθως κρατάνε 2 μέχρι 5 μήνες. Τόσα χρόνια που τα δουλεύω δεν έχω κουραστεί ειλικρινά.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι τα «θεσμικά» καινοτόμα προγράμματα μπορούν να έχουν απήχηση και από τις τέσσερις προϋσταμένες αρκεί να μην απαιτούν για την εφαρμογή τους πολλή γραφειοκρατία, να προσαρμόζονται στις ανάγκες της κάθε τάξης και των μαθητών της, να μην υπάρχουν και άλλα απαιτητικά υποχρεωτικά προγράμματα που δυσκολεύουν την απόφαση των νηπιαγωγών να τα εντάξουν και αυτά στη διδακτική τους διαδικασία.

### 3) Υλοποιημένα καινοτόμα προγράμματα στο νηπιαγωγείο σας

Η αλήθεια είναι ότι από τις συνεντεύξεις και των τεσσάρων προϋσταμένων προκύπτουν πολύ ενδιαφέρουσες πληροφορίες γύρω από καινοτόμες δράσεις και οργανωμένα καινοτόμα προγράμματα. Και οι τέσσερις υλοποιούν καινοτόμα προγράμματα στο νηπιαγωγείο τους. Αναλυτικότερα όπως αναφέρει η Ν1 : «Πολύ σημαντικό κομμάτι, γιατί καλή είναι η εκπαίδευση στα περιβαλλοντικά, όλα καλά, αλλά αν δεν δουλέψουμε λίγο την ψυχή των παιδιών δεν κάνουμε τίποτα, απλά κουνουνίζουμε

λιγάκι από δω κι από εκεί. Ενώ προγράμματα που έχουν να κάνουν με την ψυχική ενδυνάμωση, με την απόκτηση νέων στάσεων που είναι όμως βιωματικά, εκεί είναι λίγο πιο δύσκολο το κομμάτι το βιωματικό, στο θέμα του εθελοντισμού, στο θέμα του ενεργού πολίτη.». Η Ν2 πάλι παρουσιάζει μία άλλη οπτική στην καινοτομία, εκείνη του αναστοχασμού, όπως ειπώθηκε : «Καταρχάς τον αναστοχασμό που για μένα είναι η καθημερινότητά μου, προγράμματα περιβαλλοντικής που έχω εφαρμόσει κατά κόρον, και τώρα θα τρέξουμε τις βιβλιοφωλιές παντού. Επίσης προσπαθώ να βρω κάποιον φορέα, γιατί έχουμε ένα φυτευτό δώμα, προσπαθώ να βρω κάποιον να αξιοποιήσουμε αυτό το φυτευτό δώμα.» Η Ν3 αναφέρει : «Κάνουμε ένα πρόγραμμα ανακύκλωσης το *follow green*. Και πέρυσι το κάναμε. Αν θεωρείται αυτό καινοτόμο, ναι. Παλαιότερα είχαμε κάνει οδική ασφάλεια, φιλιαναγνωσία, διάφορα τέτοια, αλλά φέτος δεν κάνουμε τίποτα, έχουμε μόνο τις δεξιότητες και το *follow green*.». Για την Ν4 ενδεικτικά αναφέρθηκε : «Κάνω ένα πρόγραμμα *E-twinning* με θέμα τις δεξιότητες που έχουν μπει πρώτη φορά στο νηπιαγωγείο, το οποίο είναι πολύ κουραστικό πρόγραμμα με την έννοια ότι συνδυάζει τις απαιτήσεις ενός *E-twinning* προγράμματος αλλά και τις απαιτήσεις των δεξιοτήτων, οπότε ο κόπος είναι λίγο μεγαλύτερος με το Ευρωπαϊκό πρόγραμμα. Και κάνω και ένα άλλο πρόγραμμα *STEAM* με κάποιες φίλες μου από περιοχές της Ελλάδας. Με μια φίλη μου έχουμε φθάσει να μπορούμε να οργανώνουμε τις δραστηριότητες, να είμαστε διαχειρίστριες, να φτιάχνουμε τις σελίδες.». Ένα στοιχείο που προκύπτει μέσα από τις συνεντεύξεις των προϊσταμένων είναι η συνεργασία και πόσο για την καθεμία θεωρείται βασικό προαπαιτούμενο ή όχι για την εμπλοκή και υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων. Όπως αναφέρθηκε από την Ν1: «Η αλήθεια είναι και δεν ξέρω, μπορεί να είναι κακό βέβαια αυτό, αλλά επειδή πραγματικά τρέχω λίγο, είμαι σε μία μόνιμη κατάσταση να βρω καινούργια πράγματα, ίσως αυτό να μην έχει αφήσει περιθώριο στους συναδέλφους, που σίγουρα έχουν πάρα πολλές ιδέες, να ψάξουν κι εκείνες κάτι αντίστοιχα, όχι ότι δεν το κάνουν, απλά επειδή εμπιστεύονται την κρίση μου...το έχουν ακουμπήσει λίγο πάνω μου.» Επιπλέον όπως λέχθηκε από την Ν2: «Ναι βέβαια έχω εφαρμόσει. Ήταν μέσα στα πλαίσια των περιβαλλοντικών προγραμμάτων που κάναμε τα Χριστούγεννα φτιάξαμε στολίδια από ανακυκλώσιμα υλικά, το άλλο είναι οι βιβλιοφωλιές που τρέχω από πέρυσι. Που πηγαίνουμε σε όποιο σχολείο μας καλέσει και στήνουμε μία βιβλιοφωλιά, μία μικρή βιβλιοθήκη δηλαδή. Επίσης κάθε Σεπτέμβρη μπαίνω σε όλους τους εκδοτικούς οίκους και βλέπω τι υπάρχει. Κάθε χρόνο σημειώνω έναν τίτλο βιβλίου σε κάθε οικογένεια και μας το φέρνουν. Έτσι λοιπόν έχουμε μία καταπληκτική βιβλιοθήκη στο σχολείο.» Η Ν3 πάλι δεν παίρνει πρωτοβουλία για

καινοτόμα δράση χωρίς τη συγκατάθεση των συναδέλφων της. ‘Όπως αναφέρθηκε: *«Όχι. Πάντα συζητάμε στον σύλλογο διδασκόντων και οι τρεις. Ποτέ καμία δεν κάνει κάτι μόνη της.»* Τέλος η N4 σε αντίθεση με τις άλλες τρεις προϊσταμένες εμπλέκεται και υλοποιεί καινοτόμα προγράμματα που δεν απαιτούν υποχρεωτικά τη συνεργασία, σε περίπτωση που δεν επιθυμούν οι συνάδελφοι της. Συγκεκριμένα η N4 ανέφερε: *«Έχω κάνει και πολλά προγράμματα μόνη μου γιατί δεν υπήρχε η απαραίτητη ανταπόκριση από τους συναδέλφους για διάφορους λόγους. Αναλόγως το συνάδελφο που είχα δίπλα αλλά εγώ πάντως κάθε χρόνο κάτι έκανα γιατί μου αρέσει να κάνω κάτι διαφορετικό, δεν μπορώ να κολλάω στα ίδια, θέλω αλλαγές τόσο για εμένα όσο και για τα παιδάκια. Το 99,99% είναι με δική μου πρωτοβουλία η εφαρμογή των προγραμμάτων.»*

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι οι προϊσταμένες εμπλέκονται στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων σύμφωνα κυρίως με τις πεποιθήσεις και την κουλτούρα που τις διακατέχει. Οι N1, N2, N4 υιοθετούν την ανάγκη για αναζήτηση του καινούριου, του διαφορετικού και του καινοτόμου γιατί αυτή η διαδικασία τις εκφράζει και αποτελεί κίνητρο στη δουλειά τους.

#### 4) Υλοποίηση των μαθησιακών και εκπαιδευτικών στόχων του νηπιαγωγείου με την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων

Συγκεντρώνοντας τις απόψεις και των τεσσάρων προϊσταμένων γύρω από το ερώτημα αν μπορούν να υλοποιηθούν μαθησιακοί και εκπαιδευτικοί στόχοι του νηπιαγωγείου εφαρμόζοντας καινοτόμα προγράμματα προκύπτει ότι και οι τέσσερις προϊσταμένες το πιστεύουν. Πιο συγκεκριμένα η N1 αναφέρει: *«Σίγουρα μπορεί να βοηθήσει με το δεδομένο ότι μέσα στα καινοτόμα προγράμματα αφήνεις το περιθώριο να ξεδιπλωθεί η προσωπικότητα του κάθε παιδιού. Όπως ξέρουμε, δεν μπορούν όλοι να κάνουν τα ίδια πράγματα, ούτε να φθάσουν στο ίδιο επίπεδο, άρα τα καινοτόμα δίνουν ένα πολύ καλό άνοιγμα για τη διαφοροποιημένη μάθηση.»* Η N2 πάλι ανέφερε μια άλλη χρήσιμη οπτική, όπως αναφέρθηκε: *«Ναι, τα μαθησιακά αποτελέσματα όχι ως προϊόντα, ως διεργασίες, ως διαδικασίες. Το προϊόν δε με ενδιαφέρει. Αυτό που με ενδιαφέρει είναι το πώς θα πάω εκεί. Γιατί η διαδικασία είναι αυτό που μετά μεταφέρεται, γενικεύεται και μεταφέρεται σε διαφορετικά περιβάλλοντα, άρα έχουμε μεταγνώση.»* Η N3 ανέφερε ότι: *«Λοιπόν πριν όταν δεν υπήρχαν οι δεξιότητες, ήταν πολύ, συνέβαλαν στους εκπαιδευτικούς στόχους. Αλλά τώρα με τις δεξιότητες βάλουμε μέσα τη διατροφή, την οδική ασφάλεια, την ανακύκλωση, όλα αυτά και δεν το θεώρησα απαραίτητο να πάρω*

*έξτρα προγράμματα .» Τέλος όπως αναφέρθηκε από την N4 : « Ναι, γιατί η επιλογή των θεμάτων γίνεται με κριτήριο να βοηθήσεις τα παιδιά σου άρα οι στόχοι που θα θέσεις θα είναι εφαρμόσιμοι και θα μπορούν να ικανοποιηθούν ώστε να βοηθηθεί και να εξελιχθεί η μαθησιακή διαδικασία, δηλαδή όλα ξεκινούν από τις ανάγκες των παιδιών και τους στόχους που έχεις θέσει.»*

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι ενώ και οι τέσσερις προϊσταμένες πιστεύουν ότι μέσα από τα καινοτόμα προγράμματα μπορούν να υλοποιηθούν μαθησιακοί και εκπαιδευτικοί στόχοι, η καθεμία ισχυρίζεται τη δική της οπτική γύρω από το θέμα. Η N1 υποστηρίζει ότι βασικός στόχος των καινοτόμων προγραμμάτων θα πρέπει να είναι η διαφοροποιημένη μάθηση δηλαδή να προσαρμόζονται τα προγράμματα στις ανάγκες του κάθε παιδιού. Η N2 τονίζει την μεταγνώση, δηλαδή τη σημασία της διαδικασίας προς την κατάκτηση της γνώσης και όχι το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας. Η N3 αναφέρει και σε αυτή την ερώτηση ότι περιορίζεται στο υποχρεωτικό πρόγραμμα των δεξιοτήτων που εφαρμόστηκε τη φετινή σχολική χρονιά και υλοποιούνται μαθησιακοί στόχοι και δεν θεωρεί ότι είναι απαραίτητο να κάνει κάτι άλλο. Ενώ η N4 επιλέγει καινοτόμα προγράμματα των οποίων οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν από τα παιδιά και τα θέματά τους αρέσουν στα παιδιά και καλύπτουν τις ανάγκες τους.

##### 5) Ενδιαφέρον για υλοποίηση νέων καινοτόμων προγραμμάτων

Αυτό που προκύπτει από τη συνέντευξη των τεσσάρων προϊσταμένων αναφορικά με το αν θα εφαρμόζαν νέο καινοτόμο πρόγραμμα αν τους δινόταν η ευκαιρία είναι ότι και οι τρεις από τις τέσσερις εκφράζουν αμείωτο ενδιαφέρον. Όπως αναφέρθηκε από την N1: *«Είναι πάρα πολλά αυτά που έχουμε κάνει, αλλά αισθάνομαι ότι αν ακούσω όμως κάτι που δεν το έχω ξαναδεί, έτσι που μου κάνει κλικ, ναι θα βουτήξω πάλι, θα μπω να το μάθω. Τελικά μου αρέσει να βλέπω τι καινούριο έρχεται, τι διαφορετικό υπάρχει να κάνω με τα παιδιά. Κάθε μέρα τα ίδια και τα ίδια δε γίνεται. Είναι ανεξάντλητες πηγές τα παιδιά, δηλαδή μακάρι το μυαλό μου να ήταν πιο ανοιχτό για να μπορώ να κάνω περισσότερα πράγματα.»* Αλλά και η N2 αναφέρει: *« Καινοτομία θα με ενδιέφερε, τώρα διαβάζω για την αξιολόγηση, είμαι σε αυτή τη φάση και το ανέφερα προηγουμένως αυτή την ισορροπία θα ήθελα κάποιος να μου πει εμένα προσωπικά, πώς θα κάνω αυτή την ισορροπία έτσι ώστε να είναι πετυχημένη.»* Μια τελείως διαφορετική απάντηση έχουμε από την N3: *« Τώρα όχι, αυτή τη στιγμή όχι. Τώρα που τελειώνει η χρονιά νιώθω τέτοια κούραση με όλα αυτά που έχω κάνει, γιατί τώρα ήδη έκανα αίτηση*

*για τη διαφοροποιημένη μάθηση και δεν θα προλάβω. Ήδη έκανα τις δεξιότητες, έκανα τα αγγλικά, τώρα στο σχολείο, αν εννοείτε για το σχολείο πρόγραμμα, δεν δέχομαι κανένα άλλο πρόγραμμα.»* Το ενδιαφέρον και για την N4 είναι φανερό, όπως ανέφερε: *«Θα συμμετείχα, θα ήθελα να εφαρμόσω κάποιο πρόγραμμα σχετικό με ψηφιακές ιστορίες των παιδιών.»*

Συμπερασματικά διαπιστώνουμε ότι η N3 εκφράζει την κούραση και την έλλειψη ενδιαφέροντος για κάτι άλλο καινοτόμο, τονίζοντας ότι έχει ήδη πάρει αρκετά προγράμματα και δεν την ενδιαφέρει κάτι άλλο. Να σημειωθεί ότι τα προγράμματα της διαφοροποιημένης μάθησης και των αγγλικών είναι προαιρετικά και είναι στο πλαίσιο της επιμόρφωσης από το ΙΕΠ. Αντιθέτως, οι υπόλοιπες τρεις εκφράζουν το ενδιαφέρον τους για κάτι καινούργιο.

### **5.2.2 Συσχέτιση θεωρητικών διατυπώσεων και ερευνητικών αποτελεσμάτων 1<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας**

Σκοπός της ανάλυσης της 1<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας με τίτλο: Αντιλήψεις για την έννοια της καινοτομίας, τα είδη και τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων δράσεων που υλοποιούνται στο νηπιαγωγείο σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο, ήταν να διεξαχθεί μία συζήτηση των πορισμάτων της συγκεκριμένης ενότητας, σε σχέση με τη βιβλιογραφία.

Σχετικά με τις αντιλήψεις για την έννοια «καινοτομία», όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, ο ορισμός του Ματσαγγούρα (2011) που χαρακτηρίζει ως καινοτομία «κάθε ευρείας έκτασης παρέμβαση στην εκπαίδευση, η οποία στηρίζεται σε πρωτοπόρες και πρωτότυπες παιδαγωγικές αρχές και ιδέες και που μέσω αυτών επιφέρει σημαντικές αλλαγές στη νοοτροπία, στις πρακτικές, στους ρόλους και στη γενικότερη κουλτούρα του σχολείου» συμφωνεί απόλυτα με τις απόψεις των δύο προϊσταμένων (N1, N2). Καθώς και οι δύο αντιλαμβάνονται την καινοτομία με την ευρεία διάσταση του όρου υλοποιώντας πρωτοποριακές δράσεις. Ωστόσο, και οι απόψεις των δύο άλλων προϊσταμένων τεκμηριώνονται βιβλιογραφικά. Συγκεκριμένα η άποψη της N3 ότι η καινοτομία σχετίζεται κυρίως με την τεχνολογία αλλά και η άποψη της N4 ότι η καινοτομία είναι όταν εφαρμόζεις καινούργιες δράσεις με βάση όμως παλιές ενέργειες, θα λέγαμε ότι και οι δύο συμφωνούν με τους Fullan (2001) και Hargreaves (2003). Σύμφωνα με τους ίδιους, οι εκπαιδευτικές καινοτομίες

αναφέρονται σε σκόπιμες και συστηματικές δράσεις που αξιοποιούν και προωθούν βελτιώσεις της σχολικής πραγματικότητας.

Σχετικά με τις απόψεις για τον εκσυγχρονισμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσα από τα «θεσμικά» καινοτόμα προγράμματα. Σύμφωνα με την προϊσταμένη Ν1 τα «θεσμικά» καινοτόμα προγράμματα έχουν δυναμική αλλά γίνονται λίγο κουραστικά από το πολύ γραφειοκρατικό στοιχείο που τα πλαισιώνει. Αυτό είναι εξάλλου που αναστέλλει κάθε επιθυμία της να το επιλέξει. Και φυσικά ο πρόσθετος φόρτος εργασίας είναι μία αρνητική επίπτωση που λειτουργεί ανασταλτικά κατά τον Μπουραντάς, (2002). Οι Clarke & Dede (2009) τόνισαν την σημασία της εξέλιξης για επιτυχημένη εφαρμογή και επεκτασιμότητα των εκπαιδευτικών καινοτομιών. Η εξέλιξη αφορά τον ενστερνισμό νέων γνώσεων, πρακτικών και αντιλήψεων από τους φορείς της εκπαίδευσης προκειμένου να εξελίξουν, τροποποιήσουν και προσαρμόσουν μία καινοτομία ώστε να μπορέσουν στη συνέχεια να την εντάξουν αρμονικά, δομικά και οργανικά στη σχολική δομή όπου υπάγονται. Με άλλα λόγια, οι Μπαρκατσάς (1998), Iordanidis (2006), Gillborn (1989) υποστήριξαν ότι σε μία καινοτομία δεν αρκεί μόνο ο σωστός σχεδιασμός της από τους αρμόδιους φορείς, αλλά θα πρέπει να εξασφαλίζεται πρακτικά και η εφαρμοσιμότητα και προσαρμογή της στο εκπαιδευτικό σύστημα και στην εκάστοτε σχολική μονάδα. Σύμφωνα με την παραπάνω βιβλιογραφία τεκμηριώνεται η τοποθέτηση της προϊσταμένης Ν2, η οποία υποστήριξε ότι ένα καινοτόμο πρόγραμμα πρέπει να προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες μίας τάξης αλλά και στα ενδιαφέροντα των παιδιών της συγκεκριμένης τάξης. Ένας επιπλέον ανασταλτικός παράγοντας που ανέφερε η ίδια προϊσταμένη είναι εκείνος του φόβου που νιώθουν ενδεχομένως οι εκπαιδευτικοί να τολμήσουν να φύγουν από την πεπατημένη που έχει σίγουρα αποτελέσματα και να δοκιμάσουν μία αβέβαιη αλλαγή. Ο φόβος εξάλλου, αποτελεί σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) έναν κύριο λόγο αντίστασης των ανθρώπων σε μία καινοτομία. Κάθε σημαντική αλλαγή που συνοδεύεται από την μετάπτωση με μία νέα κατάσταση, συνοδεύεται από ένα κλίμα αβεβαιότητας και φόβου ως προς τις πιθανές επιπτώσεις που θα επιφέρει στα άτομα και επομένως από μία αρνητική απόκριση. Έναν ακόμη ανασταλτικό παράγοντα περιγράφει η προϊσταμένη Ν3 υποστηρίζοντας ότι «θεσμικά» καινοτόμα προγράμματα δεν προτίμησε τη φετινή σχολική χρονιά να υλοποιήσει καθώς έπρεπε να εφαρμόσει στο σχολείο της το υποχρεωτικό πρόγραμμα των δεξιοτήτων, θεωρεί όμως ότι αυτά τα προγράμματα χρήσιμα ως προς την εφαρμογή τους στα σχολεία. Βιβλιογραφικά τεκμηριώνεται η παραπάνω άποψη της Ν3 καθώς σύμφωνα με τους Μπουραντάς

(1998), Iordanidis (2006), Gillborn (1989) θα πρέπει να πραγματοποιείται συντονισμένη εφαρμογή καινοτομιών από το Υπουργείο Παιδείας, ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα υπερφόρτωσης των εκπαιδευτικών με πολλές διαφορετικές δράσεις. Ενώ οι τρεις προϋσταμένες που ήδη αναφέρθηκαν, μίλησαν για την εφαρμογή «θεσμικών» καινοτόμων προγραμμάτων υπό προϋποθέσεις, η N4 δηλώνει ότι έχει πείρα αναφορικά με τα συγκεκριμένα προγράμματα και αναφέρει μια σειρά από θετικά στοιχεία αυτών των προγραμμάτων ως προς την εφαρμογή τους. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας όπως η επιμόρφωση και κατάρτιση ως προς την καινοτομία, ο επαγγελματισμός, η λήψη πρωτοβουλιών, ο δυναμισμός, η θετική στάση και προδιάθεση για καινοτομία μπορούν να αποτελέσουν βασική προϋπόθεση επιτυχούς εφαρμογής μίας καινοτομίας στην εκπαίδευση σύμφωνα με : Cox, French and Loucks-Horsley, 1987, Fullan, 1993, Vandenberghe, 1995, Inbar, 1996, Law, Yuen & Fox, 2011, Γιαννακάκη, 2005.

Αναφορικά με το ποια καινοτόμα προγράμματα έχουν εφαρμοστεί μέχρι σήμερα στο νηπιαγωγείο των τεσσάρων προϋσταμένων, οι N1, N2 και N3 αναφέρουν μια σειρά καινοτόμα προγράμματα που σχετίζονται με το σχολικό κλίμα και την κουλτούρα της σχολικής μονάδας που διοικούν. Η κουλτούρα είναι δυναμική, ισχυρή, διαμορφώνει αξίες και πεποιθήσεις που επηρεάζουν σημαντικά τη θετική στάση απέναντι σε μία καινοτομία, ενώ το κλίμα, που συνιστά μία επιφανειακή έκφραση της κουλτούρας, ενθαρρύνει την ερμηνεία της κουλτούρας σε επιθυμητές ενέργειες (Πασιαρδής, 2004). Σύμφωνα με τους Γιαννακάκη, (2005), Stoner & Freeman, (1992), Griffin, (1987), αυτές οι καινοτομίες είναι αλλαγές που σχετίζονται με τις αντιλήψεις, τις στάσεις και τις σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, διεύθυνση), αλλά και με την τοπική κοινωνία. Η επίτευξη αυτού του είδους των καινοτομιών αν και είναι αρκετά δύσκολη και χρονοβόρα, έχει ωστόσο πολύ σημαντικό αντίκτυπο στην εκπαιδευτική διαδικασία. Επιπλέον, όπως υποστηρίζουν και οι Charlot & Beillerot, (1995) τα προγράμματα αυτά αναβαθμίζουν τον κοινωνικό ρόλο του σχολείου προάγοντας την ποιότητα ζωής των μαθητών και της ευρύτερης σχολικής κοινότητας. Βασικές προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής μίας καινοτομίας όπως αναφέρουν: Cox, French and Loucks-Horsley, 1987, Fullan, 1993, Vandenberghe, 1995, Inbar, 1996, Law, Yuen&Fox, 2011, Γιαννακάκη, 2005 είναι χαρακτηριστικά που περιγράφονται από τις N1, N2 και N3 : είναι ο εντοπισμός της αναγκαιότητας και επιθυμίας για αλλαγή, συμμετοχή, υποστήριξη, δέσμευση, συντονισμένη δράση, η επαρκής ενημέρωση και προετοιμασία των εμπλεκόμενων

φορέων, το εσωτερικό κλίμα της σχολικής δομής (καλή συνεργασία και αρμονικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας (μορφωτικό επίπεδο, επιμόρφωση και κατάρτιση ως προς την καινοτομία, επαγγελματισμός, λήψη πρωτοβουλιών, θετική στάση και προδιάθεση έναντι των καινοτομιών-αλλαγών, δυναμισμός, ετοιμότητα προσαρμογής ως προς αυτές), η σχολική ηγεσία και ιδιαίτερα οι ηγετικές ικανότητες, διοικητικές, γνωστικές, επικοινωνιακές του διευθυντή-ηγέτη, όραμα και κουλτούρα της σχολικής μονάδας, μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζει ο διευθυντής, βαθμός αυτονομίας και λήψης πρωτοβουλιών της σχολικής μονάδας. Σε αντίθεση με τις παραπάνω προϋσταμένες, η Ν3 δεν παίρνει την πρωτοβουλία να εφαρμόσει καινοτόμα προγράμματα και σε όσα συμμετέχει είναι αποτέλεσμα παρότρυνσης της συναδέλφου της. Σύμφωνα με τον Καμπουρίδη (2002), για την επιτυχημένη διαχείριση της εκπαιδευτικής καινοτομίας από το διευθυντή-ηγέτη ορισμένες δεξιότητες που χρειάζεται να έχει είναι: αποφασιστικότητα, λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών, ηγετικές ικανότητες (ενεργοποίηση, έμπνευση, παρακίνηση των μελών σχολικής κοινότητας για την επίτευξη των στόχων και την εκπλήρωση του οράματος), ικανότητα οργάνωσης, προγραμματισμού, συντονισμού εργασιών, ενδιαφέρον και συνεχής ενημέρωση για εκπαιδευτικά, παιδαγωγικά αλλά και πάσης φύσεως θέματα που μπορεί να συμβάλλουν στην ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου.

Αναφορικά με το αν πιστεύουν οι προϋσταμένες ότι τα καινοτόμα προγράμματα βοηθούν στην υλοποίηση των μαθησιακών και εκπαιδευτικών στόχων και με ποιο τρόπο, και οι τέσσερις το πιστεύουν. Ωστόσο, αυτό μπορεί να επιτευχθεί με προϋποθέσεις για την καθεμία. Φαίνεται όμως να σχετίζεται και με την κουλτούρα της κάθε σχολικής μονάδας. Βιβλιογραφικά τεκμηριώνεται η παραπάνω άποψη καθώς η έννοια της κουλτούρας μίας σχολικής μονάδας αφορά στην «εικόνα του σχολείου προς το εξωτερικό περιβάλλον, στις παραδόσεις, στις πολιτικές, στους κανόνες συμπεριφοράς, στις παραδοχές, στις αξίες που διέπουν η λειτουργία του και το διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες σχολικές μονάδες» (Πασιαρδής, 2004, σελ.150). Επομένως, κάθε σχολική μονάδα διακρίνεται από ένα μοναδικό κλίμα και κουλτούρα, που την χαρακτηρίζουν, και επίσης καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της στην εξέλιξη και την εφαρμογή καινοτομιών.

Σχετικά με τις απόψεις των προϋσταμένων για το αν θα συμμετείχαν σε ένα νέο καινοτόμο πρόγραμμα δράσης αν είχαν τη δυνατότητα και τι είδους καινοτομία θα



ήταν αυτή, οι τρεις προϋσταμένες N1,N2,N4 υποστηρίζουν η καθεμία τη δική της καινοτόμα μέθοδο και θεωρία που μπορεί να εφαρμόσει. Βιβλιογραφικά σύμφωνα με τους : (Μπελαδάκης, 2007; Γιαννακάκη, 2005; Everard, Morris, & Wilson, 2004; CERI, 2010; Cachia et al., 2010) μία εκπαιδευτική καινοτομία πρέπει να πληροί κάποια κριτήρια, ένα από αυτά είναι η απομάκρυνση από παρωχημένες θεωρίες και πρακτικές, ανάπτυξη και προαγωγή νέων πιο εξελιγμένων μεθόδων διδασκαλίας, μάθησης και αξιολόγησης και προώθηση αλλαγών σε επίπεδο οργάνωσης, διοίκησης και γενικότερα. Στον αντίποδα των καινοτόμων θεωριών και αναζητήσεων των τριών προϋσταμένων έρχεται η άρνηση της N3 για οποιαδήποτε καινοτομία στην παρούσα χρονική περίοδο δηλώνοντας ιδιαίτερα κουρασμένη. Ένας κύριος λόγος αντίστασης των ανθρώπων, καθώς και των εκπαιδευτικών σε μία καινοτομία (Μπουραντάς, 2002; Day, et.al,2007) είναι τα ατομικά χαρακτηριστικά. Τα προσωπικά ενδιαφέροντα, η ηλικία, η επαγγελματική διδακτική εμπειρία και τα επαγγελματικά και συναισθηματικά οφέλη από την εμπλοκή τους στην εφαρμογή μίας καινοτομίας αποτελούν τα κυριότερα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της στάσης των εκπαιδευτικών.

### **5.3 2<sup>η</sup> Θεματική ενότητα: Ευνοϊκοί και περιοριστικοί παράγοντες κατά την εισαγωγή και την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών στα ελληνικά νηπιαγωγεία**

Στη δεύτερη θεματική ενότητα περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης σχετικά με εκείνους τους παράγοντες που ευνοούν ή περιορίζουν την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτόμων πρακτικών στα νηπιαγωγεία. Στον Πίνακα 3 παρουσιάζεται μία συνοπτική εικόνα της 2<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας με τις κατηγορίες, τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων ανά κατηγορία και τους κωδικούς που τους αντιστοιχούν.

**Πίνακας 3:** Κατηγοριοποίηση και κωδικοποίηση των συνεντεύξεων – 2<sup>η</sup> θεματική ενότητα

<b>Θεματική ενότητα 2. Ευνοϊκοί και περιοριστικοί παράγοντες κατά την εισαγωγή και την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών στα ελληνικά νηπιαγωγεία</b>	
<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ</b>	<b>ΚΩΔΙΚΟΙ</b>
6)Η επίδραση του υφισταμένου εκπαιδευτικού-διοικητικού πλαισίου στην εφαρμογή καινοτόμων δράσεων	Περιορισμός από το υπάρχον διοικητικό πλαίσιο Ασφυκτικό το καθηκοντολόγιο προϋσταμένης νηπιαγωγείου

<p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Νομίζετε ότι το υπάρχον εκπαιδευτικό-διοικητικό πλαίσιο ευνοεί ή περιορίζει την ανάληψη πρωτοβουλιών για την εφαρμογή καινοτομιών στη διδακτική –διοικητική σας πράξη;</p>	<p>Γραφειοκρατία Επίλυση γραφειοκρατικού Θέληση και μεράκι από το άτομο Προσωπική πρωτοβουλία Απαιτείται αφιέρωση ωρών πέραν των υποχρεωτικών Υποστηρικτικό το υπάρχον διοικητικό σύστημα</p>
<p>7)Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων</p> <p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Με ποιόν τρόπο νομίζετε ότι έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων;</p>	<p>Προτεραιότητες Υπουργείου Παιδείας Τηλεκπαίδευση Έλλειψη τεχνολογικών μέσων και υποδομών, ως εμπόδιο στην εφαρμογή καινοτομιών Αξιολόγηση εσωτερική Χορηγία, ως απάντηση στις ελλείψεις του υπουργείου Προσωπικός χρόνος, εκτός ωραρίου, εκτός καθηκοντολογίου για εξεύρεση πόρων Οικονομικές ελλείψεις Οικονομική ενίσχυση από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς Δεν είναι θέμα οικονομικής κρίσης, είναι διαχρονικό πρόβλημα Προγράμματα που δεν χρήζουν οικονομικής ενίσχυσης Βοήθεια από Δημοτική Αρχή Εθελοντική δράση/σύλλογος γονέων</p>
<p>8)Οι δυσκολίες που αναφύονται κατά την εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων</p> <p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Ποιές δυσκολίες θεωρείτε ότι είναι οι πιο σημαντικές, από αυτές που</p>	<p>Αριθμός των παιδιών. Έλλειψη σε υλικοτεχνική υποδομή, Έλλειψη κατανόησης και συνεργασίας από προσωπικό Έλλειψη χρόνου Συνεργασία με γονείς Συνεργασία με δημοτική αρχή</p>

<p>αντιμετωπίζετε στην εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων και πού τις αποδίδετε;</p>	<p>Οι δυσκολίες ως πρόκληση αυτοαξιολόγησης Κινητικότητα εκπαιδευτικών Μείωση αριθμού παιδιών στα τμήματα Όφελος για νηπιαγωγό και παιδιά Επιπλέον προσωπικό Καλή διάθεση εκπαιδευτικών Έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα Υλικοτεχνική υποδομή Σχέσεις με σύλλογο γονέων</p>
<p>9) Η αξιολόγηση κατά την εφαρμογή ενός καινοτόμου προγράμματος</p> <p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης κατά την εφαρμογή ενός καινοτόμου προγράμματος, σε αρχικό, ενδιάμεσο και τελικό στάδιο είναι απαραίτητη και γιατί;</p>	<p>Ανατροφοδότηση Συνεχής διαδικασία αξιολόγησης Ενημέρωση για τις ρουμπρίκες Διαμορφωτική αξιολόγηση Αξιολόγηση από όλους τους εμπλεκόμενους (παιδιά, εκπαιδευτικοί, γονείς) Στόχοι αξιολόγησης με έμφαση σε στάσεις ζωής Τι γνωρίζω, τι μεταφέρω, τι μπορώ να τροποποιήσω Προσωπικός απολογισμός</p>
<p>10) Το σχολικό κλίμα ως παράγοντας προώθησης της υλοποίησης καινοτόμων δράσεων</p> <p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Περιγράψτε τη σχέση σας με τους εκπαιδευτικούς του νηπιαγωγείου σας. Πώς νιώθετε για τη συνεργασία με τους συναδέλφους σας; Αισθάνεσθε ότι το σχολικό κλίμα της σχολικής σας μονάδας ευνοεί την υλοποίηση καινοτόμων δράσεων;</p>	<p>Διαπροσωπικές σχέσεις Ανοχή προς προτάσεις προϊσταμένου Σημασία μόνιμου προσωπικού Ανάγκη ύπαρξης ενός ελάχιστου αριθμού ατόμων που συμμερίζονται το όραμα Συμπεριφορά προς αναπληρωτές Η ιεραρχία βρίσκεται στα χαρτιά Σχέσεις φιλίας, παρεϊστικό κλίμα Ελευθερία μαθησιακών δραστηριοτήτων Διαφορετικές οπτικές στα θέματα Επίλυση διαφωνιών μέσω συζήτησης Επιχειρηματολογία Διαπροσωπικές σχέσεις σχεδόν αδελφικές</p>

	<p>Διοικητικά εμπόδια στην εισαγωγή καινοτομίας</p> <p>Δυσκολίες με τα παιδιά</p> <p>Ζητώ τη γνώμη τους, αφού έχω εκθέσει τη δική μου</p> <p>Επίδειξη σεβασμού στα θέλω των εκπαιδευτικών</p> <p>Αντιστοίχιση ηγέτη με διευθυντή ιδιωτικής εταιρείας</p>
<p>11) Η παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων ως αναγκαιότητα για την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτόμων δράσεων</p> <p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Θεωρείτε απαραίτητη την παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων σχετικά με την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων; Υπάρχει η κατάλληλη ενημέρωσή σας από τους αρμόδιους φορείς ή η επιμόρφωσή σας αποτελεί προσωπική σας επιλογή; Εσείς έχετε παρακολουθήσει τέτοιου είδους επιμόρφωση;</p>	<p>Απαραίτητη παρακολούθηση σεμιναρίων</p> <p>Δυνατότητα συμμετοχής σε παν/κά επιμορφωτικά προγράμματα με χορηγούμενη άδεια</p> <p>Να είναι ουσιαστικά και με διάρκεια</p> <p>Κατάλληλη ενημέρωση από φορείς</p> <p>Χρειάζεται ψάξιμο, προσπάθεια για επιμόρφωση</p> <p>Υπάρχει βελτίωση μέσω τηλεκπαίδευσης</p> <p>Κρατική υποχρέωση η επιμόρφωση</p> <p>Προσωπική επιλογή η επιμόρφωση</p> <p>Τρόπος επιμόρφωσης (διαδικτυακά-διαζώσης)</p> <p>Βιωματική επιμόρφωση</p> <p>Ενδοσχολική επιμόρφωση</p> <p>Ετεροπαρατήρηση</p> <p>Μεταπτυχιακό ως επιμόρφωση</p>

**5.3.1 Η ανάλυση των δεδομένων των απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων που αντιστοιχούν στους κωδικούς της 2<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας έχει ως εξής :**

- 6) Η επίδραση του υφισταμένου εκπαιδευτικού-διοικητικού πλαισίου στην εφαρμογή καινοτόμων δράσεων

Οι απόψεις των προϊσταμένων, όπως προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων, φαίνεται ότι δίστανται. Ενώ οι N1 και N3 πιέζονται ασφυκτικά, N1 : *«Νομίζω ότι με περιορίζει, με δυσκολεύει, γιατί κοίταξε να δεις, διαρκώς μας προσθέτουν παραπάνω ευθύνες και απαιτήσεις που όμως δε βοηθάνε σε κάτι την καινοτομία. », «βλέπεις τον πακτωλό των...αυτών που πρέπει να αναλυθούν, να γραφτούν, να παραδοθούν, λες άστο ρε παιδί μου, ας κάνω κάτι άλλο τώρα», «. Είναι τεράστιος ο όγκος της γραφειοκρατίας» και N3 : *«Περιορίζει μάλλον. Γιατί θέλεις πολύ χρόνο να κάνεις όλα τα διοικητικά. Η νηπιαγωγός μπαίνει και στην τάξη, δεν μειώνεται το ωράριο της καθόλου. Δηλαδή έχει και τα διοικητικά, δεν έχει τόσο πολύ χρόνο», «Άσε που χτυπάνε και τα τηλέφωνα όταν είμαι μέσα στην τάξη και με ψάχνουνε κι από τη Διεύθυνση κι από τον Δήμο, τί να σου πω μία τρέλα είναι», οι N2 και N4 δεν το αντιλαμβάνονται ως πίεση. N2 : *«Νομίζω ότι έχει να κάνει με τον άνθρωπο και όχι τόσο με το διοικητικό πλαίσιο. Εάν υπάρχει θέληση και μεράκι βρίσκουμε τον τρόπο», «Εάν υπάρξει συνεργασία και καλή διάθεση νομίζω ότι μπορεί να γίνει. Δε νομίζω δηλαδή ότι το διοικητικό πλαίσιο είναι τόσο στενό. Αν υπάρχει καλή συνεργασία γίνεται».* N4 : *«Από την πείρα μου δεν πιστεύω ότι το διοικητικό σύστημα εμποδίζει..... Οπότε πιστεύω ότι ευνοούν την εφαρμογή και τις πρωτοβουλίες».***

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του νηπιαγωγείου δημιουργεί, σε ένα μεγάλο ποσοστό των προϊσταμένων ασφυκτικές συνθήκες εργασίας. Αντίθετα σε ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό η συνεργασία και οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού λειτουργούν εξισορροπιστικά και υποστηρικτά στην εφαρμογή καινοτόμων δράσεων.

#### 7) Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων

Στη συγκεκριμένη κατηγορία και οι τέσσερις προϊσταμένες συμφωνούν ότι δεν έχουν διαπιστώσει κάποια αξιοσημείωτη επίδραση της οικονομικής κρίσης σχετικά με την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων, με την έννοια ότι πάντα στα νηπιαγωγεία υπήρχαν τα προβλήματα της υποχρηματοδότησης. Όπως αναφέρει η N1 : *«Νομίζω ότι δεν έχει να κάνει με την οικονομική κρίση, αλλά λυπάμαι που θα το πω, έχει να κάνει με την τσιγκουνιά του Υπουργείου να στηρίζει την παιδεία.....».* Συμφωνεί και η N2 λέγοντας : *«Παιδιά, τί να σας πω, δεν ξέρω αν είναι η οικονομική κρίση ή όχι εγώ πάντως δεν θυμάμαι όλα αυτά τα χρόνια τίποτα να ήταν εύκολο», «Αυτό δηλαδή που έχω παιδιά να*

σας πω είναι ότι οικονομική κρίση το σχολείο πάντα έχει...το νηπιαγωγείο, αλλά το νηπιαγωγείο έχει μάθει αυτά να τα διαχειρίζεται». Συνεχίζει η N2 δίνοντας ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα : «φέτος αποταμίευα λεφτά στο σχολείο, ένα λίγο αστείο, ήθελε η συνάδελφος να κάνουμε μια γωνιά έτσι φυσικές επιστήμες, μην ανησυχείς λέω, θα γίνει αυτό που λες και έρχεται παιδιά ο λογαριασμός από την αναγόμωση των πυροσβεστήρων...αα δεν σας συζητώ, φύγαν όλα τα λεφτά εκεί, λέω θα περιμένεις την επόμενη χρονιά (γέλια)». Ένας τρόπος αντιμετώπισης των διαχρονικών οικονομικών προβλημάτων μπορεί να είναι οι χορηγίες. Σύμφωνα με τη N2 : «Εντάξει, είπα και πριν νομίζω για το θέμα της χορηγίας, για τα θέματα γενικότερα του υλικοτεχνικού εξοπλισμού, πιστεύω ότι αυτό είναι μία λύση». Βέβαια με τον τρόπο αυτό διαφωνεί η N1 λέγοντας : «Γιατί πρέπει εγώ να παρακαλώ ιδιώτες για να μου δώσουν πράγματα που θα έπρεπε να έχει από την πρώτη μέρα που ανοίγει ένας σχολικός χώρος, να είναι όλα αυτά μέσα». Άλλος τρόπος διαχείρισης της έλλειψης οικονομικών πόρων από το Υπουργείο είναι η εθελοντική προσφορά εργασίας με αφιέρωση ωρών εκτός διδακτικού ωραρίου, η στήριξη του συλλόγου γονέων και η υποστήριξη των Δήμων. Στο σημείο αυτό συμφωνούν οι N2 και N3. Αναφέρει η N2 : «οι γονείς, δηλαδή έχετε μήπως κάποιο τραπέζι που να μην χρειάζεστε; Και εμείς το βάψαμε και μετά παιδιά γινόταν αγνώριστο», «Πήγα λοιπόν χτύπησα την πόρτα ενός μπαμπά που έμενε λίγο πιο εκεί, και που τα έξυσε ο άνθρωπος, τα λείαινε, τους έβαλε από κάτω λάστιχα, τα κάναμε τραπέζι». Και η N3 : «Για το περιβαλλοντικό πρόγραμμα που υλοποιούμε δε χρειάστηκε να αγοράσει κάτι η σχολική μονάδα. Ο Δήμος από κάπου έχει πόρους και κάνει όλα αυτά τα προγράμματα», «Βέβαια υπάρχει και η εθελοντική δράση σε μεγάλο βαθμό από τους γονείς των παιδιών που τα φέρνουνε. Είναι ένας συνδυασμός εγώ νομίζω και εθελοντισμού και οικονομικών πόρων.....». Μία διαφορετική άποψη εκφράζει η N4 ισχυριζόμενη ότι : «Για εμένα η οικονομική κρίση δεν είναι ανασταλτικός παράγοντας» και τεκμηριώνει λέγοντας ότι : «Η οικονομική κρίση δεν επηρεάζει αυτά τα προγράμματα γιατί ουσιαστικά δεν έχουν έξοδα.....».

Φαίνεται λοιπόν ότι η οικονομική κρίση δεν έχει επηρεάσει όσο αναμενόταν τη λειτουργία των νηπιαγωγείων. Η υποχρηματοδότηση είναι μία κατάσταση που πάντα βίωναν τα σχολεία και οι προϊσταμένες έχουν καταφέρει, μέσω χορηγιών, μέσω εθελοντικής εργασίας, με τη συνδρομή των γονέων ή της τοπικής αυτοδιοίκησης και διαχειρίζονται τις οικονομικές δυσκολίες.

8) Οι δυσκολίες που αναφέρονται κατά την εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων

Το ενδιαφέρον στη συζήτηση αυτή είναι ότι ενώ η N1 θεωρεί ότι ο αριθμός παιδιών ανά τμήμα είναι καθοριστικός για την επιτυχή υλοποίηση μίας καινοτομίας, οι N2, N3, N4 δεν αναφέρονται καθόλου στον συγκεκριμένο παράγοντα. Αναφέρει η N1 : *«Το πρώτο που θα πω πέρα από όλα αυτά είναι ο μικρός αριθμός στην ομάδα. Δε γίνεται με 25άρια τμήματα να κάνεις καινοτομίες. Θα βγείς διαλυμένος μετά από δέκα χρόνια.....και πώς θα δώσεις χώρο και χρόνο στο κάθε παιδί που έχει δικό του ρυθμό και δικό του τρόπο σκέψης, να καλύψει το γρήγορο ή το αργό του καθενός για να συμμετέχει σωστά.....»*. Και οι τέσσερις προϊσταμένες συμφωνούν ότι ένας καθοριστικός παράγοντας που μπορεί να ευνοήσει, να περιορίσει ή και να ακυρώσει την υλοποίηση καινοτόμων δράσεων είναι η συνεργασία. Αναφέρει χαρακτηριστικά η N1 : *«Και να πω εδώ, να συμπληρώσω, ότι υπάρχει και το άλλο μεγάλο κεφάλαιο στο κομμάτι των δυσκολιών...εε..... που έχει να κάνει με τη συνεργασία με τις συναδέλφους»* και συνεχίζει η N1 λέγοντας : *«Η έλλειψη κατανόησης και συνεργασίας και το γιατί να φανείς εσύ κι εγώ δε θα φανώ..... άλλο ένα μεγάλο μπλόκ στο να κάνεις καινοτόμα πράγματα και χαμένες ευκαιρίες»*. Για το ίδιο θέμα η N2 : *«Εγώ δεν προλαβαίνω, ποτέ δεν προλάβαινα..... αλλά...εντάξει... βάλε λίγο πλάτη, δε γίνονται όλα από έναν άνθρωπο, δε μπορεί να τρέξει ένα σχολείο από έναν άνθρωπο»*. Και η N3 : *«Στο πρόγραμμα που υλοποιούμε θέλω να έχω καλή επικοινωνία με τους γονείς»*, *«Συνεργάζεται ο κόσμος. Όχι όλοι, αλλά κάποιοι γονείς συνεργάζονται πολύ καλά. Και με τον Δήμο έχουμε σε αυτόν τον τομέα καλή επικοινωνία»* και τέλος η N3 : *«Αν έχουμε καλή συνεργασία και καλή επικοινωνία γίνονται όλα»*. Και ολοκληρώνοντας για τον παράγοντα συνεργασία η N4 : *«Έχουμε ελλείψεις όσον αφορά τα υλικά αλλά παρ' όλα αυτά πιστεύω αν υπάρχει καλή διάθεση για συνεργασία και στόχοι που να είναι πραγματοποιήσιμοι, όλα γίνονται.....»*. Οι N1, N3, N4 εστιάζουν στην αναβάθμιση των ψηφιακών διασυνδέσεων, του ηλεκτρονικού εξοπλισμού και στις βελτιώσεις των υλικοτεχνικών τους υποδομών. Η N1 : *«Το δεύτερο είναι η έλλειψη σε υλικοτεχνική υποδομή, που θα μπορούσε να σου δώσει ένα άνοιγμα στο να κάνεις πολύ πιο καλά όλα αυτά που σχεδιάζεις ως καινοτόμα»*. Η N3 : *«Μας έφεραν υπολογιστή και βιντεοπροβολέα, έχουμε εντάξει. Δεν έχουμε μόνο καλό ίντερνετ, δεν έχουμε καλή ταχύτητα, κατά τα άλλα έχουμε από όλα»* και συνεχίζει η N3 : *«Η αυλή μας δεν είναι καλή.....Θέλουμε κάποια όργανα, τα παιδιά να παίζουνε, κάποια παιχνίδια, αλλά δε μας έχουνε πάρει κάτι»* και η N4 :

«γρηγορότερες ταχύτητες στο internet να έχουμε για να μην κάνουμε μία ώρα να μπορούμε να συνδεθούμε και θα ήθελα να έχουμε ένα διαδραστικό πίνακα.....». Εκεί που συμφωνούν οι N1 και N2, αλλά δε δίνουν βαρύτητα οι N3 και N4 είναι στην ανάγκη στήριξης από περισσότερο προσωπικό. Όπως λέει χαρακτηριστικά η N1 : «Αν όμως είχαμε 1δάρια τμήματα, 1δάρια...και κάποιον βοηθό, διότι την ώρα που θες να κάνεις το πρόγραμμα και το παιδάκι δίπλα, συγγνώμη, αλλά κάνει εμετό ή πρέπει να πάει στην τουαλέτα ή οτιδήποτε, έχεις τελειώσει». Και η N2 : «Παιδιά ο άνθρωπος, το ξαναλέω αυτό. Γιατί.... ήρθαν οι υπολογιστές εντάξει? Μας έφεραν και τον διαδραστικό από τη δωρεά. Μας έφεραν και το καινούργιο φωτοτυπικό. Αυτά όλα ποιος θα τα συνδέσει? Λεφτά δεν έχουμε», «Άρα χρειάζεται ο άνθρωπος, ο οποιοσδήποτε άνθρωπος».

Συνοψίζοντας, οι σημαντικότερες δυσκολίες σχετίζονται με τον μεγάλο αριθμό των παιδιών ανά τμήμα, την έλλειψη προσωπικού και την υποβαθμισμένη ψηφιακή υποδομή. Τονίστηκε τέλος ότι ο παράγοντας "συνεργασία" 'μπορεί να υπονομεύσει ή να ευνοήσει την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων.

#### 9) Η αξιολόγηση κατά την εφαρμογή ενός καινοτόμου προγράμματος

Φαίνεται ότι και οι τέσσερις προϊσταμένες συμφωνούν στην αναγκαιότητα ύπαρξης μίας μορφής αξιολόγησης, η οποία μέσω της ανατροφοδότησης που προσφέρει, λειτουργεί σαν πλοηγός για τη σωστή πορεία υλοποίησης ενός καινοτόμου προγράμματος. Αναφέρει η N1 : «Κοίταξε, σίγουρα είναι σημαντικό να υπάρχει γιατί καταρχάς κάνεις μία ανατροφοδότηση όλων αυτών που έχεις σκεφτεί», «. Στην αρχή βάζεις στόχους, στην πορεία βλέπεις αν προχωράς ή αλλάζεις, δε γίνεται....ούτως ή άλλως το κάνουμε αυτό». Η N1 δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην κατασκευή ρουμπρικών για καινοτόμα προγράμματα : «θα ήταν καλό οι εκπαιδευτικοί που το έχουν λίγο με αυτό το κομμάτι.....να δώσουν τέτοιου είδους ρουμπρίκες, που να μπορούν αυτοί να πατήσουν για διάφορα καινοτόμα, οι οποίες λένε εδώ όχι, εκεί κάνω την αλλαγή μου προχωράω». Η N2 : «Ναι εννοείται...εννοείται. Και όχι μόνο σε τρεις φάσεις, διαμορφωτική αξιολόγηση. Γιατί μπορεί κάτι να μην πάει. Και εννοώ συνέχεια διαμορφωτική αξιολόγηση, συνέχεια, δεν πάει, ωραία, το αλλάζω ή πάει ένα κομματάκι από αυτό, αυτό θα συνεχίσω». Η N3 ενώ αρχικά αποστασιοποιείται από τη λογική της αξιολόγησης : «Παλιά σε αυτά τα προγράμματα που παίρναμε υπήρχε αξιολόγηση στο τέλος. Γράφανε δηλαδή τα παιδιά τι τους άρεσε, τι δεν τους άρεσε.... Τώρα ζητάνε πολλά. Ζητάνε



αυτοαξιολόγηση, ετεροαξιολόγηση, δε ξέρω είναι πιο.....η αξιολόγηση....», στο τέλος αναφέρει η N3 ότι αν μέσα από την αξιολόγηση καταγράφεται και αλλαγή στάσεων ζωής τότε : «..... Αν αυτό είναι αξιολόγηση τότε ναι συμφωνώ». Η N4 αναζητά και τη συμμετοχή των γονέων στην αξιολόγηση προγραμμάτων, μέσω απλών ερωτηματολογίων, θεωρώντας ότι έτσι πετυχαίνει ουσιαστικότερα αποτελέσματα : «Είναι μια άλλη αξιολόγηση που έχω στείλει στους γονείς σχετικά με το αν γνωρίζουν, πολύ απλό....», «ξεκινήσαμε να κάνουμε μια ενδιάμεση αξιολόγηση και για τα παιδιά και για μας και για τους γονείς.....γιατί θέλουμε να δούμε και τί μεταφέρουν τα παιδιά και στους γονείς...».

Εν κατακλείδι η αξιολόγηση, σε ποικίλες μορφές της, είναι μία διαδικασία που ακολουθείται πάντα κατά την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων, διότι μέσα από την ανατροφοδότηση που προσφέρει καταγράφεται η αποτελεσματικότητα και η χρησιμότητα τους.

10) Το σχολικό κλίμα ως παράγοντας προώθησης της υλοποίησης καινοτόμων δράσεων

Και οι τέσσερις προϊσταμένες περιγράφουν ένα εξαιρετικά καλό σχολικό κλίμα στο πλαίσιο του οποίου οι διαφωνίες που προκύπτουν λύνονται με διάλογο και κατανόηση. Η N1 : «δημιουργούνται κάθε χρόνο σχέσεις φιλίας. Δεν είμαστε απλά η προϊσταμένη και οι εκπαιδευτικοί ή υφιστάμενοι, δεν ξέρω πώς θα τους πούμε, είμαστε μία ομάδα». Η N2 : «Των εργαστηρίων δεξιοτήτων, όταν κάναμε τη συζήτηση, της είπα ότι θα κάνεις ό,τι πιστεύεις εσύ ότι μπορείς να διαχειριστείς», «Τώρα για τα υπόλοιπα συζητάμε.....με την έννοια.....θέλετε να το κάνουμε, ναι ναι θα το κάνουμε, το κάναμε, εντάξει?», «Υπάρχει βέβαια μία διάσταση απόψεων, με την έννοια ότι είμαστε διαφορετικοί άνθρωποι, δε μπορούμε να έχουμε τα ίδια, απλά συζητάμε και λέμε.....». Η N3 : «Έχουμε πάρα πολύ καλή σχέση, άπογη σχέση, δηλαδή αυτή τη στιγμή νιώθω ότι είμαστε αδελφές πιά, είμαστε πάρα πολλά χρόνια μαζί κι έχουμε μοιραστεί πάρα πολλά πράγματα», «Διαφωνίες κάποιες φορές μπορεί να είχαμε, αλλά εγώ θα ακούσω, όταν μου πει η άλλη ότι εδώ έχεις λάθος, θα ακούσω τη γνώμη της, πάντα», «αφού είναι καλό το κλίμα, όταν συμφωνήσουμε σε κάποια δράση όπως το “follow green” ή άλλα στο παρελθόν που είχαμε κάνει...μιά χαρά, όταν είναι καλό το κλίμα ευνοείται βέβαια». Και η N4 : «Εγώ λέω προτίθεμαι να κάνω κάποιο έργο, κάποιο καινοτόμο έργο.....εγώ το λέω, από εκεί και πέρα όποιος θέλει συμμετέχει, όποιος δεν θέλει δεν συμμετέχει, τους

*αφήνω ελεύθερους να αποφασίσουν τί θέλουν και τί δεν θέλουν», « Εγώ πιστεύω ότι τους δίνω χώρο να πουν τις απόψεις τους, τις σκέψεις τους, να κάνουν αυτά που θέλουν, να δουλέψουν όπως θέλουν, χωρίς πίεση, χωρίς έλεγχο, χωρίς να φοβούνται».*

Όπως καταγράφεται μέσα από τις απαντήσεις των προϊσταμένων, η επιτυχής υλοποίηση των καινοτόμων δράσεων και το ξεπέρασμα των εμφανιζόμενων εμποδίων οφείλεται στο καλό σχολικό κλίμα που καλλιεργεί την αρμονική συνεργασία και τις φιλικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού..

11) Η παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων ως αναγκαιότητα για την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτόμων δράσεων

Καταγράφεται μία σύμπτωση απόψεων και από τις τέσσερις προϊσταμένες για την αναγκαιότητα των επιμορφώσεων με μία προτίμηση στα επιμορφωτικά σεμινάρια με ζωντανή παρουσία. Αναφέρει σχετικά η Ν1 : *«Οπωσδήποτε. Ό,τι και να έρχεται, όποια ιδέα και να σου έρχεται είναι μισή αν δεν έχεις κάνει κάποιες επιμορφώσεις που θα σου ανοίξουν τους ορίζοντες».* Καταθέτει και μία πρόταση η Ν1 : *«Κατά διαστήματα θα έπρεπε να μπορούμε να βγαίνουμε λίγο από την τάξη και να γινόμαστε πάλι λίγο φοιτητές, λίγο μαθητές..... Γι αυτό πιστεύω ότι θα ήταν καλό το να μπαίνουμε κατά διαστήματα ανά φουρνιές, φουρνιές ξανά στο Πανεπιστήμιο. Το κομμάτι αυτό των κανοτομιών, των εφαρμογών, των προγραμμάτων ...τέτοια πράγματα».* Συνεχίζει η Ν2 : *«Οι επιμορφώσεις είναι πάντα δεν το συζητώ ότι είναι απαραίτητες, θεωρώ όμως ότι είναι πολύ βασικές οι επιμορφώσεις που γίνονται ενδοσχολικά», «Τώρα οι επιμορφώσεις μεγάλης διάρκειας για μένα πρέπει να έχουν οπωσδήποτε πρακτική άσκηση μέσα», «Εγώ θέλω κάτι δια ζώσης πάντα. Φυσικά θεωρώ ότι η καλύτερη επιμόρφωση είναι πάντα ένα μεταπτυχιακό».* Και η Ν3 : *«προσπαθώ, όσο μπορώ προσπαθώ, τα παρακολουθώ, όλες στο σχολείο και οι τρεις μας. Τώρα αν είναι όλα....εντάξει.. άλλο το δια ζώσης και άλλο αυτά τα σεμινάρια στον υπολογιστή, δεν είναι το ίδιο», «Κάτι βοηθάνε στη διαδικασία οι επιμορφώσεις, αλλά δε είναι και το τέλειο από τον υπολογιστή, αλλά τώρα λόγω της πανδημίας έχει επιβληθεί αυτός ο τρόπος επιμόρφωσης. Από το τίποτα κάτι είναι κι αυτό».* Η Ν4 παρότι θεωρεί την επιμόρφωση ως μία υποχρέωση του κράτους, επιθυμεί να επιμορφώνεται και μέσω άλλων οδών. Αναφέρει συγκεκριμένα η Ν4 : *«Είναι υποχρέωση του κράτους να επιμορφώνει ανά τακτικά διαστήματα τους εκπαιδευτικούς.....αλλά εφόσον αυτό δεν γίνεται με τον τρόπο που εγώ θέλω θα κάνω τις ενέργειες από μόνη μου να απαιτήσω αυτά που θέλω, αυτά που με ικανοποιούν».*

*«Παρακολουθώ αρκετά σεμινάρια του E-twinningi..... Έχω παρακολουθήσει αρκετά και σε κάποια είμαι και επιμορφώτρια».*

Η επιμόρφωση πάνω σε μεθόδους που σχετίζονται με την εισαγωγή καινοτομιών εκτιμάται ως αναγκαιότητα. Δίνεται βαρύτητα στην επιμόρφωση με ζωντανή παρουσία και καταγράφεται μία μεγάλη προθυμία για συμμετοχή των προϊσταμένων σε σχετικές δράσεις.

### **5.3.2 Συσχέτιση θεωρητικών διατυπώσεων και ερευνητικών αποτελεσμάτων 2<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας**

Σκοπός της ανάλυσης της 2<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας με τίτλο : Ευνοϊκοί και περιοριστικοί παράγοντες κατά την εισαγωγή και την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών στα ελληνικά νηπιαγωγεία, ήταν να διεξαχθεί μία συζήτηση των πορισμάτων της συγκεκριμένης ενότητας, σε σχέση με τη βιβλιογραφία.

Σχετικά με την επίδραση του υφισταμένου εκπαιδευτικού-διοικητικού πλαισίου, όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, η εφαρμογή και υλοποίηση εκπαιδευτικών – παιδαγωγικών καινοτομιών δεν παρουσιάζει δυσκολίες, υπό την προϋπόθεση ότι το εκπαιδευτικό σύστημα θα διευκολύνει με κάθε μέσο την προσαρμογή των εκπαιδευτικών (Γιαννακάκη, 2005; Stoner & Freeman, 1992; Griffin, 1987). Όπως αναφέρει ο Σαΐτης (2008), οι εκτεταμένες αρμοδιότητες της προϊσταμένης νηπιαγωγείου, παράλληλα με το εκπαιδευτικό της έργο, θα είναι αντίστοιχες με αυτές του διευθυντή και υποδιευθυντή δημοτικού σχολείου, χωρίς όμως να διαθέτει επαρκή ανθρώπινο δυναμικό και επομένως να επιτυγχάνεται ο απαραίτητος καταμερισμός εργασίας. Παρόλο που βιβλιογραφικά τεκμηριώνεται η ασφυκτική πίεση και το άγχος που βιώνουν δύο προϊσταμένες, οι δύο άλλες προϊσταμένες δεν αναφέρουν παρόμοια αισθήματα. Αντίθετα θεωρούν ότι μέσω της καλής συνεργασίας και των αρμονικών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού μπορούν να ξεπεραστούν οι οικονομικές δυσκολίες. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και από τη βιβλιογραφία. Μέσα από σχετικές έρευνες έχει τεκμηριωθεί ότι μία από τις βασικότερες προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής μίας καινοτομίας στην εκπαίδευση είναι το εσωτερικό κλίμα της σχολικής δομής (Cox, French and Loucks-Horsley, 1987; Fullan, 1993; Vandenberghe, 1995; Inbar, 1996; Law, Yuen & Fox, 2011; Γιαννακάκη, 2005).

Η έλλειψη οικονομικών πόρων στην εκπαίδευση, που οφείλεται στην οικονομική κρίση, θεωρείται ως ένας σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας εισαγωγής μίας καινοτομίας (Carless, 2012; Fullan & Hargreaves, 1992). Ωστόσο και οι τέσσερις προϊσταμένες συμφωνούν ότι δεν έχουν διαπιστώσει κάποια αξιοσημείωτη επίδραση της οικονομικής κρίσης σχετικά με την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων στις σχολικές τους μονάδες. Μία προϊσταμένη αντιμετωπίζει τις διαχρονικές ελλείψεις οικονομικών πόρων μέσω χορηγιών. Άλλωστε θεσμικά στις κύριες αρμοδιότητες της προϊσταμένης νηπιαγωγείου περιλαμβάνεται και η αποτελεσματική αντιμετώπιση γραφειοκρατικών και άλλων ενδοσχολικών ζητημάτων, εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων και υλικών μέσων για την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης. (Σαϊτής, 2005; Σαϊτής, 2007). Όλες οι προϊσταμένες θεωρούν ότι μέσα από την καλλιέργεια κλίματος επικοινωνίας, εμπιστοσύνης, συνεργασίας και καλών κοινωνικών σχέσεων μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας είναι δυνατή η αντιμετώπιση των οικονομικών δυσκολιών. Επιτυγχάνεται έτσι η άρση σημαντικών ανασταλτικών παραγόντων για την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση όπως είναι η έλλειψη οικονομικών πόρων και η ανεπάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής (Carless, 2012; Fullan & Hargreaves, 1992).

Στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι προϊσταμένες κατά την εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων περιλαμβάνεται και ο αριθμός των μαθητών ανά τμήμα. Πράγματι σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 6 του π.δ. 79/2017 (Α' 109, δίορθ. σφάλμ. Α' 112) : « Ο μέγιστος αριθμός νηπίων-προνηπίων είναι είκοσι πέντε (25) ανά τμήμα. Από διθέσιο νηπιαγωγείο και άνω, ο ελάχιστος αριθμός είναι δέκα πέντε (15). Περιγράφουν μάλιστα πόσο δύσκολο είναι να εφαρμοστούν ακόμα και οι βασικές αρχές του νέου προγράμματος σπουδών για το νηπιαγωγείο που είναι η σωματική, κοινωνική, συναισθηματική και γνωστική ανάπτυξη των παιδιών (Υπουργική Απόφαση Αριθμ. 160476/Δ1/2021. ΦΕΚ 5961/Β/17-12-2021). Αυτή η αντίληψη τεκμηριώνεται και βιβλιογραφικά αφού μία βασική προϋπόθεση επιτυχούς εφαρμογής μίας καινοτομίας στην εκπαίδευση είναι και ο αριθμός των μαθητών ανά τμήμα (Cox, French and Loucks-Horsley, 1987; Fullan, 1993; Vandenberghe, 1995; Inbar, 1996; Law, Yuen & Fox, 2011; Γιαννακάκη, 2005). Μία άλλη δυσκολία που αναφέρουν οι προϊσταμένες είναι και η κακή συνεργασία. Πραγματικά μία τέτοια συνεργασία μπορεί να λειτουργήσει ως τροχοπέδη σε οποιαδήποτε νέα προσπάθεια στη σχολική μονάδα

και να αποτελέσει ένα ακόμα εμπόδιο στην εισαγωγή μίας καινοτομίας στην εκπαίδευση (Carless, 2012; Fullan & Hargreaves, 1992).

Οι απόψεις και των τεσσάρων προϊσταμένων συγκλίνουν στο ότι η αξιολόγηση είναι μία διαδικασία αναγκαία προκειμένου να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα και η χρησιμότητα μίας εφαρμοζόμενης καινοτομίας. Καταγράφηκε και η άποψη προϊσταμένης, η οποία έχει εντάξει και τους γονείς των μαθητών της στη διαδικασία αξιολόγησης προγραμμάτων που εφαρμόζει στο σχολείο της. Οι απόψεις των προϊσταμένων έχουν τεκμηριωθεί και βιβλιογραφικά μέσα από πολλά διαφορετικά μοντέλα εισαγωγής αλλαγών και καινοτομιών. Σύμφωνα με το μοντέλο του Fullan (Fullan, 2001), τόσο κατά το στάδιο της εφαρμογής, όσο και κατά το στάδιο της συνέχισης-ενσωμάτωσης περιλαμβάνονται διαδικασίες αξιολόγησης. Επίσης σύμφωνα με το μοντέλο επίλυσης προβλήματος που βασίζεται στην υπόθεση ότι η καινοτομία αποτελεί μέρος μιας διαδικασίας επίλυσης προβλήματος, η οποία ξεκινάει από μία ανάγκη ή ένα πρόβλημα, περιλαμβάνεται στάδιο αξιολόγησης της εφαρμογής (Hall & Hewings, 2001).

Στο σχολικό κλίμα έχει αφιερώσει η ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία ένα σημαντικό μέρος των ερευνών της. Αυτό καταδεικνύει τη σπουδαιότητα της έννοιας ως έναν σημαντικό παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την επιτυχία και αποτελεσματικότητα εφαρμογής μίας καινοτομίας. Σύμφωνα με τους Hoy & Miskel (1996, σελ. 141) το σχολικό κλίμα αναφέρεται «στην ποιότητα του σχολικού περιβάλλοντος, η οποία βιώνεται από μαθητές και δασκάλους και επηρεάζει τη συμπεριφορά τους». Παρόμοια, οι Cohen, McCabe, Michelli, & Pickeral (2009) περιγράφουν το σχολικό κλίμα ως την ποιότητα και τον χαρακτήρα της σχολικής κουλτούρας όπως βιώνεται από τα μέλη της σχολικής κοινότητας και αντανακλά πρότυπα, στόχους, αξίες, διαπροσωπικές σχέσεις, διδακτικές και μαθησιακές πρακτικές και οργανωτικές δομές. Από τα ευρήματα της έρευνας μας προκύπτει ότι και οι τέσσερις προϊσταμένες καλλιεργούν ένα σχολικό κλίμα που χαρακτηρίζεται από αρμονική συνεργασία και δίνει έμφαση στις φιλικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και της διεύθυνσης του σχολείου. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004) ένα τέτοιο κλίμα χαρακτηρίζεται ως τυπικό-προσωπικό, διακρίνει όλα τα δημοκρατικά οργανωμένα εκπαιδευτικά συστήματα και συμβάλλει καταλυτικά στην επίτευξη των εκπαιδευτικών σκοπών και στόχων της σχολικής μονάδας.

Σύμφωνα με τις απόψεις και των τεσσάρων προϊσταμένων, το θέμα της επιμόρφωσής τους πάνω σε μεθόδους που σχετίζονται με την εφαρμογή καινοτομιών στα νηπιαγωγεία, προκύπτει ως αναγκαιότητα. Οι προϊσταμένες θεωρούν ότι ένα εξειδικευμένο, οργανωμένο και ολοκληρωμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα για να λειτουργεί αποτελεσματικά θα πρέπει οι παρεχόμενες θεωρητικές γνώσεις να βρίσκουν πρακτική εφαρμογή ώστε να επιφέρουν ουσιαστικές αλλαγές στη σχολική πραγματικότητα. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005, 2007) η καθοδήγηση και υποστήριξη των εκπαιδευτικών μέσω επιμορφωτικών σεμιναρίων περιλαμβάνεται στις κύριες θεσμικές αρμοδιότητες των προϊσταμένων του νηπιαγωγείου. Και οι τέσσερις προϊσταμένες εκφράζουν την επιθυμία τους να συμμετέχουν σε ενδοσχολικές ή εκτός σχολείου επιμορφώσεις, αλλά με έμφαση σε εκείνες με ζωντανή παρουσία των συμμετεχόντων και όχι διαδικτυακά. Παρόμοια προθυμία έχει διαφανεί και μέσα από αντίστοιχες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε διεθνές επίπεδο, τονίζοντας τον παράγοντα των κινήτρων (Marcon, 2002; Ezirim, 2004; Sacks & Ruzzi, 2006; Mindes, 2007).

#### **5.4 3<sup>η</sup> Θεματική ενότητα : Χαρακτηριστικά και ικανότητες των προϊσταμένων κατά τη διαχείριση καινοτόμων δράσεων**

Στην τρίτη θεματική ενότητα περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των προϊσταμένων κατά τη διαχείριση καινοτόμων δράσεων στα νηπιαγωγεία. Στον Πίνακα 4 παρουσιάζεται μία συνοπτική εικόνα της 3<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας με τις κατηγορίες, τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων ανά κατηγορία και τους κωδικούς που τους αντιστοιχούν.

**Πίνακας 4.** Κατηγοριοποίηση και κωδικοποίηση των συνεντεύξεων – 3<sup>η</sup> θεματική ενότητα

<b>Θεματική ενότητα 3. Χαρακτηριστικά και ικανότητες των προϊσταμένων κατά τη διαχείριση καινοτόμων δράσεων</b>	
<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ</b>	<b>ΚΩΔΙΚΟΙ</b>

<p>12)Αντιλήψεις για την έννοια της σχολικής ηγεσίας και του σχολικού ηγέτη</p> <p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Υποστηρίζεται από ειδικούς, ότι μία διεύθυνση – διαχείριση, που αφορά τον προγραμματισμό, την εφαρμογή επιμέρους σχεδίων και τον έλεγχο, διαφέρει από τη διεύθυνση - ηγεσία. Εσείς πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της σχολικής ηγεσίας και του σχολικού ηγέτη;</p>	<p>Επαγγελματική εμπειρία</p> <p>Παιδεία &amp; χαρακτήρας αυτού που ηγείται</p> <p>Διαχείριση εγώ</p> <p>Ισορροπίες</p> <p>Πίστη στον θεό</p> <p>Αποφυγή ιντρίγκων</p> <p>Να κερδίσω εκτίμηση και σεβασμό</p> <p>Μοίρασμα αρμοδιοτήτων και ευθυνών</p> <p>Προϊστάμενος μέντορας</p> <p>Να είσαι το πρότυπο</p> <p>Ο άνθρωπος που τα κάνει όλα</p> <p>Υπεύθυνος για όλα</p> <p>Υπολογισμός οικογενειακών κριτηρίων στο μοίρασμα αρμοδιοτήτων</p> <p>Προϊστάμενος υπηρέτης</p> <p>Ηγέτης πολυεργαλείο</p> <p>Έλλειψη συλλογικής ευθύνης</p> <p>Έλλειψη επαγγελματισμού</p> <p>Ηγεσία ως συνεργασία</p> <p>Ιδιαιτερότητες του ρόλου της προϊσταμένης νηπιαγωγού</p> <p>Κενά νομοθεσίας</p> <p>Έλλειψη κινήτρων για τη θέση</p> <p>Ηγέτης ως βοηθός, συμπαραστάτης</p>
<p>13)Τρόπος άσκησης διοίκησης στη σχολική μονάδα</p> <p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Με ποιόν τρόπο ασκείτε διοίκηση στη σχολική σας μονάδα; Πώς θα την χαρακτηρίζατε;</p>	<p>Τσίγκλισμα με νέες ιδέες</p> <p>Μέντορας</p> <p>Να μεταλαμπαδεύω εμπειρίες και γνώσεις</p> <p>Υποστηρικτής</p> <p>Δεν υπάρχει ανταπόκριση από όλους</p> <p>Αποδοχή</p> <p>Ενσυναίσθηση από συναδέλφους</p> <p>Όταν κάποιος δεν θέλει, δεν τον πιέζω</p> <p>Θα εμπνεύσει, θα στηρίξει, θα βοηθήσει</p>

	<p>Πνεύμα συνεργασίας</p> <p>Πάντα υπάρχει συζήτηση</p> <p>Δημοκρατικό πνεύμα</p> <p>Αναγκαστικά δίνω αρμοδιότητες</p> <p>Δεν επιβάλλω πράγματα σε σημείο που δεν ξέρω αν αυτό είναι καλό ή κακό</p> <p>Θέματα ελέγχου</p>
<p>14)Υπεύθυνος για την εισαγωγή και υλοποίηση μίας καινοτομίας στο νηπιαγωγείο</p> <p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Ποιός θεωρείτε ότι είναι ο καλύτερος καθοδηγητής-μεσολαβητής, υπεύθυνος για την υλοποίηση μίας καινοτομίας στο νηπιαγωγείο και ποιός πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή ή την απόρριψή τους;</p>	<p>Αυτός που έχει διάθεση ανεξάρτητα από θέση, ειδικότητα</p> <p>Εξαρτάται ποιός εισηγείται</p> <p>Προϊσταμένη αναγκαία για την υπογραφή</p> <p>Προϊσταμένη ή διευθυντής να είναι πάντα ανοιχτοί</p> <p>Σύλλογος διδασκόντων</p> <p>Αρκεί να αρέσει σε παιδιά</p> <p>Να μοιράζονται αρμοδιότητες σε όλους, αλλιώς δεν έχει νόημα</p> <p>Προϊσταμένη έχει τον τελικό έλεγχο</p>
<p>15)Συνεργασία με το προσωπικό του νηπιαγωγείου για την εφαρμογή μίας καινοτόμου δράσης</p> <p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Συνεργάζεστε με τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων του νηπιαγωγείου σας για την εφαρμογή μίας καινοτόμου δράσης; Η συνεργασία γίνεται με δική σας πρωτοβουλία;</p>	<p>Συνεργασία με σύλλογο για εφαρμογή καινοτομίας</p> <p>Σεβασμός στη διαφορετική στάση και άποψη</p> <p>Υποστήριξη συναδέλφων που δεν έχουν διάθεση</p> <p>Συνεργασία και με πρωτοβουλία των συναδέλφων</p> <p>Προσπάθεια για κινητοποίηση</p> <p>Ανάληψη ευθύνης υλοποίησης από την προϊσταμένη</p> <p>Να φαίνεται το σχολείο ότι καινοτομεί</p>
<p>16)Αντίληψη των αδυναμιών του προσωπικού και κινητοποίησή του</p>	<p>Ικανότητα αντίληψης των αδυναμιών</p> <p>Μοίρασμα ευθυνών βάση προσωπικότητας, δυνατοτήτων του άλλου</p>



<p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Αντιλαμβάνεστε τις δυνατότητες, αλλά και τις ελλείψεις των νηπιαγωγών του σχολείου σας; Με ποιούς τρόπους τους κινητοποιείτε, ώστε να μπορέσετε να εφαρμόσετε καινοτόμα προγράμματα;</p>	<p>Απαραίτητη η συναίνεση, το μεράκι  Ολική προσφορά, ανεξάρτητα από προσωπικό χρόνο  Διευθυντής που τα αναλαμβάνει όλα  Αναγνώριση δυνατών στοιχείων συναδέλφων  Αναγνώριση αδύναμων στοιχείων συναδέλφων  Παίζει ρόλο και η ηλικία  Δύσκολες συνθήκες νηπιαγωγείου  Βοήθεια από συναδέλφους  Ελλιπής στήριξη του κράτους στην τηλεκπαίδευση  Αλλαγές δεδομένων στο εκπαιδευτικό σύστημα, ψηφιακή εποχή  Δυσκολίες προσαρμογής στα νέα δεδομένα  Έμμεση παρακίνηση συναδέλφων  Ολική ανάληψη ευθύνης</p>
<p>17)Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των σύγχρονων Ελλήνων και Ελληνίδων νηπιαγωγών</p> <p><u>Ερώτηση συνέντευξης</u> : Πώς κατά την γνώμη σας, πρέπει να είναι διαμορφωμένοι οι σύγχρονοι/ες Έλληνες και Ελληνίδες νηπιαγωγοί;</p>	<p>Όραμα  Αγάπη για αυτό που κάνει  Να γίνεται καλύτερος  Εισαγωγή στις σχολές και με συνέντευξη  Άμεση επαγγελματική αποκατάσταση πτυχιούχων  Δοτικότητα προς τους άλλους  Δάσκαλος να διδάσκει με το παράδειγμά του  Ψυχική ισορροπία  Κοινή πολιτική γραμμή στην Παιδεία  Ενεργός ρόλος γονέων στις επιλογές, αποφάσεις του υπουργείου  Να γίνομαι καλύτερος, να ακολουθώ το πρότυπο μου  Επαγγελματισμός  Ήδη διαθέτουν πολλά τυπικά πρόσοντα</p>

	<p>Χαρακτηριστικά όπως υπομονή, ενσυναίσθηση, κατανόηση, καλλιτεχνικές ευαισθησίες</p> <p>Σε συνεχή εγρήγορση,</p> <p>Να είναι πάντα ενημερωμένες</p> <p>Να εφαρμόζουν καινοτόμα προγράμματα,</p> <p>Να είναι κοντά στα παιδιά,</p> <p>Να έχουν πολύ καλή σχέση με τους γονείς</p> <p>Θα πρέπει να προωθούν το σχολείο τους</p> <p>Να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες της κοινωνίας</p> <p>Να παρακολουθούν την εξέλιξη της κοινωνίας και της τεχνολογίας</p> <p>Να τα προσαρμόζουν στο επίπεδο των παιδιών τους μέσα στην σχολική τάξη</p>
--	---

#### 5.4.1 Η ανάλυση των δεδομένων των απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων που αντιστοιχούν στους κωδικούς της 3<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας έχει ως εξής :

##### 12) Αντιλήψεις για την έννοια της σχολικής ηγεσίας και του σχολικού ηγέτη

Καταγράφεται αρχικά μία σύγκυση γύρω από την έννοια του σχολικού ηγέτη. Οι N1 και N2 θεωρούν ότι ο παράγοντας ηγεσία αποτελεί το κλειδί για τον επιτυχημένο σχεδιασμό και εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων. Αντίθετα οι N3 και N4 θεωρώντας τον ηγέτη ως αρχηγό, αυταρχικό υποστηρίζουν ότι ο προϊστάμενος του νηπιαγωγείου δε χρειάζεται να είναι ηγέτης. Συγκεκριμένα η N1 πιστεύει ότι η παιδεία και ο χαρακτήρας του ηγέτη είναι τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά μίας αποτελεσματικής προϊσταμένης : *«το πρώτο πράγμα που πιστεύω ότι είναι πολύ σημαντικό.....για το κομμάτι της ηγεσίας ενός σχολείου είναι η παιδεία και ο χαρακτήρας που έχει αυτός που ηγείται και συνήθως όταν παίρνεις μία θέση ευθύνης φαίνεται ο πραγματικός σου χαρακτήρας»*. Η N1 εκφράζει επίσης την πεποίθηση ότι η πίστη της στον Θεό την έχει στηρίξει πολύ και την έχει βοηθήσει να αναπτύξει υψηλού βαθμού ενσυναίσθηση : *«..... αυτό που με στήριζε πάντα ήταν η πίστη μου στον Θεό.... με βοήθησε και η πίστη μου αυτή γιατί με έβαζε πάντα στο να σκέφτομαι, θα μου άρεσε αυτό να μου το κάνουνε; Γιατί να το κάνω εγώ στον άλλον;»*. Η N2 αντιλαμβάνεται τον ρόλο του σχολικού ηγέτη ως ρόλο μέντορα, ως πρότυπο για τα υπόλοιπα μέλη της

σχολικής μονάδας : *«Νομίζω πρέπει να είσαι μέσα στον ρόλο του μέντορα. Να είσαι το πρότυπο, να είσαι πάντα εκεί και να προσφέρεις»*. Αυτό βέβαια ενέχει τον κίνδυνο να λογίζεται από όλο το προσωπικό ως η μόνη υπεύθυνη και να είναι υποχρεωμένη να είναι επαρκής σε όλους τους τομείς χωρίς να της προσφέρεται καμία βοήθεια. N2 : *«Θεωρούν ότι είσαι ο άνθρωπος που τα κάνει όλα. Σε θεωρούν, μέσα σε εισαγωγικά , υπηρέτη. Γιατί τρέχεις για όλα και εφόσον έχεις το βάρος και της υπογραφής δεν το συζητώ καθόλου»*. Η N2 θεωρεί ότι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό της νηπιαγωγού ηγέτιδος πρέπει να είναι ο επαγγελματισμός, που όμως, σύμφωνα με την ίδια, δεν επαληθεύεται στην εκπαιδευτική καθημερινότητα : *«Το άλλο σκέλος είναι να υπάρχει ένας επαγγελματισμός, αυτό που λέμε επαγγελματίας...ναι ...κοιτάζτε, αυτό δυστυχώς στην Ελλάδα δεν...δεν...»*. Αντίθετα οι N3 και N4 όπως προαναφέραμε πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος δε χρειάζεται να είναι ηγέτης διότι έχουν συνδέσει την έννοια της ηγεσίας με τον ρόλο του αυταρχικού αρχηγού. Βέβαια, όπως θα καταδειχθεί και στη συνέχεια, ο τρόπος που ασκούν διοίκηση στη σχολική τους μονάδα παραπέμπει ευθέως στο μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας. Η N3 : *«Ηγέτης; Δε νομίζω...πιο πολύ συνεργασία όλης της ομάδας»*, *«Εμείς είμαστε τρεις γυναίκες σχεδόν στην ίδια ηλικία μαζί πάρα πολλά χρόνια μαζί, καμία μέχρι στιγμής δεν το παίζει ηγέτης»*. Και η N4 : *«δεν την αντιλαμβάνομαι με την έννοια του ηγέτη αλλά με την έννοια του βοηθού, του συμπαραστάτη, του καθοδηγητή προς τους συναδέλφους»*. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται από τη N3 και στα συναισθήματα άγχους, πίεσης και πανικού που βιώνει, λόγω κυρίως του φόρτου της διοικητικής εργασίας και της έλλειψης οικονομικού κινήτρου : *«εμείς δεν έχουμε να κερδίσουμε τίποτα, ούτε ωράριο μειώνεται, πιο πολύ άγχος έχεις, πιο πολλές υποχρεώσεις...»*, *«Και δεν υπάρχει και οικονομικά κίνητρο»*, *«είναι εξοντωτικό αυτό.....τί να κάνω...έτσι θα πορευτούμε.....πόσο θα αντέξουμε δε ξέρω...»*.

Είναι παραδεκτό ότι η προϊσταμένη νηπιαγωγείου διεκπεραιώνει ένα σημαντικό διοικητικό έργο και διαδραματίζει έναν καταλυτικό ρόλο στην επιτυχημένη εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών. Εντούτοις φαίνεται ότι υπάρχει μία εννοιολογική σύγχυση γύρω από τον όρο σχολικός ηγέτης. Οι δύο προϊσταμένες προσδίδουν στον όρο ηγέτης την προσήκουσα σημασία, αντίθετα οι άλλες δύο προϊσταμένες έχουν συνδέσει την έννοια της ηγεσίας με μία αυταρχική διοικητική διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών.

### 13) Τρόπος άσκησης διοίκησης στη σχολική μονάδα

Και οι τέσσερις προϊσταμένες θεωρούν ότι η καλή σχέση, η επικοινωνία, η συνεργασία, η συμμετοχή των μελών της σχολικής μονάδας στη λήψη των αποφάσεων και η δημιουργία καλού σχολικού κλίματος αποτελούν τις κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξη των στόχων τους. Η Ν1 αναφέρεται επιπλέον στον ρόλο της ως “μέντορα” και στην επιθυμία της να μεταλαμπαδεύει εμπειρίες και γνώσεις : *«θα μου άρεσε να είμαι και στην πραγματικότητα, μου το λένε δεν το λέω εγώ, είμαι σαν μέντορας για τα κορίτσια μου εκεί», «αυτό που θα ήθελα πάντα να κάνω είναι να μεταλαμπαδεύω εμπειρίες και γνώσεις στους γύρω μου, συναδέλφους, γονείς σε όποιον μπορώ».* Η Ν2 : *«θέλω να πιστεύω ότι έχω τον ρόλο του υποστηρικτή που βοηθάει, του μέντορα που εμπνέει, που σπρώχνει...», «..(ο προϊστάμενος)...και θα εμπνεύσει και θα στηρίζει και θα βοηθήσει, παρόλο που αυτό μπορεί να πεταχτεί στα σκουπίδια ή μπορεί κιόλας να τα ακούσει..., αλλά και πάλι όμως δεν μπορείς να επιβάλλεις. Το μόνο που μπορείς να κάνεις είναι να επιχειρηματολογήσεις».* Η Ν3 : *«Είμαι συνεργάσιμη, ρωτάω πάντα τις συναδέλφους, θέλετε να κάνουμε αυτό, πώς το θέλετε...», «Πάντα υπάρχει συζήτηση...για ό,τι είναι συμφωνούμε δεν κάνω κάτι μόνη μου», «Δεν μπορώ να το παίζω ηγέτης κι αρχηγός..καμία σχέση».* Η Ν4 αναφέρει ότι προκειμένου να μην επιβάλλει πράγματα στους συναδέλφους, ώστε να μην τους επιβαρύνει, δεν αναθέτει εύκολα αρμοδιότητες. Έχει φτάσει μάλιστα στο σημείο να αναρωτιέται αν αυτό είναι καλό ή κακό. Ν4 : *«.....πάρα πολύ δημοκρατική γιατί πάντα προσπαθώ να ακούω αυτά που θέλουν οι συνάδελφοι, ποτέ δεν τους επιβάλλω πράγματα....., σε σημείο που δεν ξέρω αν είναι καλό αυτό ή όχι», «προσπαθώ να δίνω όσο λιγότερες αρμοδιότητες γίνεται, αναγκαστικά δίνω αρμοδιότητες όταν δεν είμαι σε πρωινό ωράριο ειδάλλως όταν είμαι εγώ σε πρωινό ωράριο δεν υπάρχει περίπτωση να αναλάβει κανείς τίποτα».*

Απο τα παραπάνω προκύπτει ότι και οι τέσσερις προϊσταμένες έχουν επιλέξει να ασκούν διοίκηση στη σχολική τους μονάδα μέσω της καλλιέργειας κλίματος επικοινωνίας, εμπιστοσύνης, συνεργασίας και καλών κοινωνικών σχέσεων μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας.

14) Υπεύθυνος για την εισαγωγή και υλοποίηση μίας καινοτομίας στο νηπιαγωγείο

Οι απαντήσεις που λάβαμε και από τις τέσσερις προϊσταμένες συγκλίνουν στο ότι δεν είναι αποκλειστική αρμοδιότητα των προϊσταμένων η ένταξη, η καθοδήγηση ή η απόρριψη μίας σχολικής καινοτομίας. Υπεύθυνος μπορεί να είναι ένας

εκπαιδευτικός, ή κάποιο άλλο μέλος του προσωπικού, ή όλος ο Σύλλογος. Σύμφωνα με τη N1 : *«Νομίζω ότι θα πρέπει να δίνεται προτεραιότητα σε αυτόν που έχει τη διάθεση να φέρει καινοτόμα προγράμματα. Δηλαδή δεν μπορώ να πω ότι θα είναι ο Διευθυντής ή θα είναι ο τάδε...αυτός που θα δείξει ότι έχει διάθεση, ξέρει και μπορεί να φέρει καινοτόμα προγράμματα, αυτόν πρέπει να τον ακολουθούν όλοι, όποιος και να είναι», «Είτε είναι Διευθυντής, είτε είναι γυμναστής, είτε είναι των καλλιτεχνικών, είτε είναι μουσικός, ακόμα και κάποιος που θα ήταν βοηθητικό προσωπικό, αλλά είχε μία ιδέα, νομίζω ότι είναι εξυπνάδα να τον ακολουθήσει κανείς».* Η N2 : *«Φαντάζομαι, εξαρτάται ποιός εισηγείται. Με την έννοια ποιά, ότι υποτίθεται ότι αυτός που θα το εισηγηθεί θα το γνωρίζει...εντάξει;», « Άρα φαντάζομαι είναι υπεύθυνοι όσοι το διαχειριστούν να το κάνουν.....δεν είναι υποχρεωτικά η προϊσταμένη πάντα», «Δεν είναι απαραίτητο να το τρέχει η προϊσταμένη. Η προϊσταμένη ίσως είναι απαραίτητη μόνο το να βάλει υπογραφή, να το εγκρίνει. Κατά τα άλλα δεν έχει νόημα ποιός θα το εισηγηθεί».* Η συγκεκριμένη προϊσταμένη θέτει και την εξής διάσταση του ζητήματος, ότι ανεξάρτητα από το ποιός τελικά θα προτείνει, θα καθοδηγήσει ή θα εφαρμόσει μία σχολική καινοτομία, αυτό που σε όλες τις περιπτώσεις είναι αναγκαίο είναι η θετική, δημιουργική και υποστηρικτική στάση της προϊσταμένης. N2 : *«Απλά πιστεύω ότι η προϊσταμένη πρέπει πάντα, μα πάντα, μα πάντα να είναι ανοιχτή κι όχι μόνο η προϊσταμένη, αλλά κι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας να είναι πάντα ανοιχτοί και να μπορούν να υποστηρίζουν τέτοιου είδους προσπάθειες».* Η N3 : *«Να πω πάλι ο σύλλογος διδασκόντων? Ο σύλλογος διδασκόντων πάλι θα πω γιατί εμείς σε όλα.....».* Η N4, ενώ συμφωνεί με τις N1, N2, N3 ότι αρχική πρόταση για την εφαρμογή μίας εκπαιδευτικής καινοτομίας μπορεί να είναι το αποτέλεσμα μίας συλλογικής απόφασης, εντούτοις ο διευθυντής /προϊστάμενος είναι αυτός που θα πρέπει να υποστηρίξει, να καθοδηγήσει και να ελέγξει το τελικό αποτέλεσμα από την υλοποίηση μίας καινοτόμου δράσης. Συγκεκριμένα αναφέρει η N4 : *«Βέβαια σε περίπτωση που όλοι συμμετέχουμε εξίσου.... θέλω να έχω τον τελευταίο έλεγχο με την έννοια να του ρίχνω μια ματιά για να δω αν είναι όλα σωστά, όχι για να ελέγχω ή να υποτιμήσω ή να επιβραβεύσω τον συνάδελφο απλά για να είμαι σίγουρη ότι όλα λειτούργησαν όπως θα έπρεπε».*

Προκύπτει από τις απαντήσεις των προϊσταμένων μία σύγκλιση απόψεων στο ότι η εισαγωγή και εφαρμογή σχολικών καινοτομιών δεν είναι αποκλειστική αρμοδιότητα της προϊσταμένης. Οποιοδήποτε μέλος του προσωπικού ή όλος ο

σύλλογος μπορεί να αναλάβει την πρωτοβουλία για την υλοποίηση ενός καινοτόμου εγχειρήματος.

15) Συνεργασία με το προσωπικό του νηπιαγωγείου για την εφαρμογή μίας καινοτόμου δράσης

Οι τρεις N1, N2, N3 από τις τέσσερις προϊσταμένες εμφανίζονται να προωθούν τη συνεργατικότητα και τη συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων. N1 : *«Άμα δεν συνεργαζόμουν δε θα κάναμε και τίποτα, δηλαδή η ιδέα που μπαίνει, καταρχάς συζητιέται, θα καταγραφεί και το πρακτικό, θα ακουστούν οι απόψεις, θα βγάλουμε την τελική απόφαση.....Δε νομίζω ότι μπορεί κάποιος να πηγαίνει σηκώνοντας μόνο το δικό του μπαράκι, δε γίνεται, δεν προχωράει τίποτα».* Η ίδια προϊσταμένη θέτει και το ζήτημα της στάσης των εκπαιδευτικών απέναντι στη συμμετοχική διαδικασία ένταξης μίας σχολικής καινοτομίας. Η στάση αυτή θα μπορούσε να αποτελέσει τροχοπέδη για την υλοποίηση της καινοτομίας. N1 : *«...από την άλλη αν κάποιος δεν έχει τη διάθεση, τουλάχιστον δε θα πρέπει να κόβει την πορεία των υπολοίπων. Αυτό. Είναι βασικό. Είναι ένδειξη σεβασμού. Δεν μπορείς; Εγώ θα σε σεβαστώ, κάνε ό,τι θέλεις, αλλά μην μου κλείνεις κι εμένα τον δρόμο.».* Η N2 για τη συνεργασία : *«Ναι βέβαια εννοείται. Η συνεργασία δεν γίνεται πάντα με δική μου πρωτοβουλία και οι συνάδελφοι προτάσσουν. Στην αρχή της σχολικής χρονιάς που συνεδριάζουμε για να δούμε τι θα γίνει και ποια προγράμματα ή οτιδήποτε άλλο, το συζητάμε και γίνεται».* Η απάντηση της N3 έχει καλυφθεί από την απάντησή της στην προηγούμενη ερώτηση. Η N4 αντίθετα θεωρεί πως η ένταξη μίας σχολικής καινοτομίας δεν εξαρτάται από τη συναίνεση ή τη συμμετοχή των υπολοίπων εκπαιδευτικών στη διαδικασία. Σε περίπτωση που δε βρίσκει ανταπόκριση, αναλαμβάνει η ίδια την υλοποίηση της δράσης. N4 : *«Λοιπόν είναι η δεύτερη φορά που κάνω συνεργατικό έργο, έχω κάνει αρκετά έργα αλλά οι συνάδελφοι δεν θέλανε. Στην πρώτη περίπτωση που έκανα ένα έργο υπήρχε πολύ καλή συνεργασία με συνάδελφο από τον χώρο του σχολείου».* Φαίνεται επίσης ότι η προσπάθεια ανεύρεσης συνεργατών για την εφαρμογή κάποιου καινοτόμου προγράμματος γίνεται με δική της πρωτοβουλία. N4 : *«Τις περισσότερες φορές επειδή εγώ επιλέγω τα έργα, εγώ προσπαθώ να παρακινήσω τους συναδέλφους στο να τα κάνουμε γιατί θέλω να βοηθήσω και το σχολείο, πιστεύω ότι είναι καλό να φαίνεται ότι είναι μια ομαδική δουλειά, εγώ θα το κάνω ούτως η άλλως, πάντα ψάχνω, πάντα βρίσκω, πάντα θέλω να κάνω πράγματα είτε εκπαιδευτικά προγράμματα...»*

Όπως διαπιστώνεται από την πλειονότητα των προϊσταμένων, οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας αποτελούν έναν καθοριστικό παράγοντα επιτυχημένης εισαγωγής, εφαρμογής και διάχυσης μίας εκπαιδευτικής καινοτομίας. Προκειμένου οι προϊσταμένες να υλοποιήσουν μία καινοτομία καλλιεργούν ένα κλίμα συνεργασίας και προωθούν τη συμμετοχική διαδικασία στη λήψη αποφάσεων

#### 16) Αντίληψη των αδυναμιών του προσωπικού και κινητοποίησή του

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των προϊσταμένων N1, N3 και N4 προκύπτει ότι η αντίληψή τους για τις αδυναμίες του προσωπικού τους μπορεί να προέρχεται από την εμπειρία τους, από κάποια εγγενή τους ικανότητα, λόγω της πολύχρονης συνεργασίας τους και των σχέσεων φιλίας που έχουν διαμορφωθεί ή από έμμεση πληροφόρηση που έχουν μέσω των μαθητών του νηπιαγωγείου και των γονέων τους. Αναφέρει η N1 : *«Πέρα από την εμπειρία όλων αυτών των χρόνων, έχω κι ένα μικρό, τώρα μπορεί να περιαντολογώ, αλλά το έχω και δεν μπορώ να το κρύψω, έχω μία ικανότητα να αντιλαμβάνομαι τι ανθρώπους έχω απέναντί μου»*. Η N3 : *«Εντάξει τις αντιλαμβάνομαι, ξέρω τα δυνατά σημεία της κάθε μίας, είμαστε λίγα άτομα, γνωριζόμαστε πολύ καλά»*. Και πάνω στο ίδιο θέμα η N4 : *«Αντιλαμβάνομαι και τις ικανότητες και τις δυνατότητες και τις αδυναμίες που έχουν οι συναδέλφοι.....το βλέπω από την τάξη τους, βλέπω τα παιδιά τους, συναναστρέφομαι με γονείς οι οποίοι μοιράζονται μαζί μου τις σκέψεις τους, τους προβληματισμούς τους, και ξέρω ανά πάσα στιγμή τι συμβαίνει χωρίς να είμαι παρούσα»*. Στον τομέα της κινητοποίησης συμφωνούν και οι τέσσερις προϊσταμένες, ότι αφού έχουν αντιληφθεί τις αδυναμίες των συναδέλφων προσπαθούν μέσα από τη συζήτηση, την επιχειρηματολογία, τη στήριξη που τους παρέχουν, την ανάθεση ευθυνών ανάλογα με τις δυνατότητες του καθενός και το προσωπικό τους παράδειγμα, να «ανακαλύψουν το διαμαντάκι που έχουν μέσα τους», όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η N1. Σε καμία περίπτωση δεν καταφεύγουν σε άσκηση εξαναγκασμού. Η N1 : *«Αυτό που προσπαθώ να κάνω όλα αυτά τα χρόνια είναι με βάση το τι μπορεί ο καθένας να δώσει να μην τον κάψω»*, *«αργά ή γρήγορα θα καταλάβουν ότι είσαι ο τοίχος που στηρίζονται και ίσως έρθουν και στο φιλότιμο του να κάνουν κάτι και εκείνοι παραπάνω»*. Η N2 : *«ελάτε να συζητήσουμε, να κάνουμε αυτό, μπορούμε να το κάνουμε, αρχίζω και παραθέτω ιδέες, επιχειρήματα...»*, *«Κινητοποιώ, τι μπορεί να προσφέρει ο καθένας καταρχάς είναι η βάση, εντάξει; πόσο μπορεί να προσφέρει ο καθένας...»*, *«.....δεν θα σκεφτείτε εμένα ποτέ ότι δεν θα μπορώ, για εμένα δεν υπάρχει δεν μπορώ, για μένα υπάρχει μόνο μπορώ τίποτα άλλο...»*. Η N3 : *«Συζητάμε κι αν μπορεί κάνουμε*

*κάτι παραπάνω, αν δεν μπορεί... ό,τι μπορεί ο καθένας. Δεν υπάρχει εξαναγκασμός, συζήτηση...».* Αντίθετα η N4 χρησιμοποιεί έμμεσο τρόπο παρακίνησης ώστε να μη δημιουργεί άγχος, φόβο ή δυσαρέσκεια στους συναδέλφους. Προτιμά να διευθετεί μόνη της τις όποιες δυσκολίες παρουσιάζονται χωρίς να εμπλέκει τους συναδέλφους. N4 : *«.....προσπαθώ να τους παρακινήσω λέγοντάς τους κάποια πράγματα όχι κατευθείαν αλλά με έμμεσο τρόπο, με πλάγιο τρόπο ώστε να προσπαθήσουν να καταλάβουν ότι κάτι συμβαίνει. Δεν θέλω να τους δημιουργώ άγχος, δεν θέλω να φοβίσω, δεν θέλω να στεναχωρήσω τους συναδέλφους», «Όσα πράγματα μπορώ μόνη μου να τα διευθετήσω δεν θα τους ανακατέψω καθόλου, Θα τους πω να επέμβουν μόνο όταν έχω εξαντλήσει εγώ όλες τις προσπάθειες».*

Φαίνεται ότι και οι τέσσερις προϊσταμένες μέσα από ποικίλους τρόπους, καταφέρνουν και ανιχνεύουν τα τρωτά σημεία, τις αδυναμίες και ελλείψεις του προσωπικού τους. Η κινητοποίηση που επιδιώκουν δεν προέρχεται σε καμία περίπτωση μέσω εξαναγκασμού. Υιοθετούν μεθόδους που αρμόζουν στο καλό σχολικό κλίμα που επικρατεί στις σχολικές τους μονάδες. Η συζήτηση, η στήριξη, ο σεβασμός στις ιδιαιτερότητες και ικανότητες του καθενός και η ανάληψη αρμοδιοτήτων από τις ίδιες είναι μερικά από τα εργαλεία κινητοποίησης που χρησιμοποιούν.

#### 17) Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των σύγχρονων Ελλήνων και Ελληνίδων νηπιαγωγών

Με μεγάλο ενδιαφέρον καταγράψαμε τις απόψεις των τεσσάρων προϊσταμένων σχετικά με τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτουν οι σύγχρονοι/ες νηπιαγωγοί. Πέρα από τις βασικές υποχρεωτικές γνώσεις και τα επιπλέον τυπικά προσόντα που μπορεί να διαθέτουν, οι προϊσταμένες εστιάζουν στα παρακάτω χαρακτηριστικά. Το όραμα, η αγάπη για αυτό που κάνουν, η διάθεσή τους για συνεχή βελτίωση, η ψυχική ισορροπία, ο επαγγελματισμός, η υπομονή, η ενσυναίσθηση, οι καλλιτεχνικές ευαισθησίες, η κατανόηση των αναγκών της κοινωνίας, η καλλιέργεια καλών σχέσεων με τους γονείς, η παρακολούθηση της εξέλιξης της κοινωνίας και της τεχνολογίας θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των μαθητών τους και της κοινωνίας. Αναφέρει η N1 : *«Νομίζω ότι το πρώτο πράγμα που πρέπει να έχει κανείς είναι όραμα, αλλά βέβαια για να το έχει πρέπει να αγαπάει αυτό που επιλέγει», «Και μέσα από αυτό να θέλει κι ο ίδιος να βελτιώνεται, να γίνεται καλύτερος, να αλλάζει, να μεταμορφώνεται και ο ίδιος σε κάτι καλύτερο», «το πρώτο βασικό είναι ο δικός μας*



ψυχισμός να είναι τακτοποιημένος, να είναι τζάμι, καθαρός». Η Ν2 : «όλοι οι νηπιαγωγοί και εν γένει οι εκπαιδευτικοί πρέπει να θέλουν να γίνουν καλύτεροι εκπαιδευτικοί πρώτα για τον εαυτό τους και μετά για τα παιδιά». Συνεχίζει η Ν3 : «Εκτός από τα τυπικά προσόντα που πρέπει να έχει ένας νηπιαγωγός πρέπει να έχει υπομονή, ενσυναίσθηση να καταλαβαίνει...εεεε.. κατανόηση.....εεεεεε.. να της αρέσουν οι τέχνες γενικά, τα καλλιτεχνικά, η μουσική, λογοτεχνία δηλαδή να έχει ευαισθησίες», «Εγώ είχα μία καθηγήτρια στο Πανεπιστήμιο, μεγάλη παιδαγωγός, που έλεγε «η καλή νηπιαγωγός εκτός από τα εφόδια πρέπει να έχει και πολλή αγάπη για τα παιδιά». Στο σημείο αυτό η Ν3 αναφέρεται στην υπερβολική σημασία που δίνεται στην απόκτηση τυπικών προσόντων εις βάρος των υπολοίπων χαρακτηριστικών. Ν3 : «.....έχουν έρθει καινούργιες κοπέλες στο σχολείο με πάρα πολλά προσόντα, αλλά δεν τα καταφέρνουν μέσα στην τάξη, δεν μπορούν να διαχειριστούν την τάξη». Και η Ν4 : «Πέρα από τις βασικές γνώσεις που θα έχουν αποκτήσει, θα πρέπει να είναι σε συνεχή εγρήγορση, να είναι ενήμερες πάντα, να εφαρμόζουν καινοτόμα προγράμματα, να είναι κοντά στα παιδιά, να έχουν πολύ καλή σχέση με τους γονείς», «να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες της κοινωνίας, την εξέλιξη της κοινωνίας, την εξέλιξη της τεχνολογίας και να το προσαρμόζουν όσο μπορούν στο επίπεδο των παιδιών τους μέσα στην σχολική τάξη».

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι προκειμένου οι σύγχρονοι νηπιαγωγοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις, μεταβολές και τις προκλήσεις μίας συνεχώς εξελισσόμενης κοινωνίας, θα πρέπει να επιτελούν έναν πιο σύνθετο και περίπλοκο ρόλο και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα ενστερνιζόμενοι καινοτόμες αντιλήψεις, μεθόδους και πρακτικές. Στο πλαίσιο του νέου τους ρόλου δεν απαιτείται μόνο η απόκτηση πολλών τυπικών προσόντων, αλλά και το όραμα, η αγάπη για αυτό που θα κάνουν και η διάθεση για συνεχή αυτοβελτίωση.

#### **5.4.2 Συσχέτιση θεωρητικών διατυπώσεων και ερευνητικών αποτελεσμάτων 3<sup>ης</sup> θεματικής ενότητας**

Θα ακολουθήσει μία συζήτηση των πορισμάτων της ενότητας με τίτλο “Χαρακτηριστικά και ικανότητες των προϊσταμένων κατά τη διαχείριση καινοτόμων δράσεων”, σε σχέση με τη βιβλιογραφία.

Σε σχέση με τις αντιλήψεις των προϊσταμένων για την έννοια της σχολικής ηγεσίας και του σχολικού ηγέτη, όπως προκύπτει από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, σε μία σχολική μονάδα καθοριστικός παράγοντας για την

αποτελεσματική εφαρμογή καινοτόμων δράσεων αποτελεί η σχολική ηγεσία, δηλαδή ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας ή το στυλ ηγεσίας του διευθυντή-ηγέτη. Ο όρος ηγεσία αναφέρεται σε γενικές γραμμές στη χάραξη μίας πολιτικής που αποσκοπεί στην «μεταμόρφωση» της ισχύουσας κατάστασης (Hoy & Miskel, 2013; Sergiovanni, 1984). Από την ανάλυση όμως των απαντήσεων των τεσσάρων προϊσταμένων, παρόλο που διαφαίνεται μία συμφωνία απόψεων για τον ρόλο της προϊσταμένης στο νηπιαγωγείο, καταγράφεται μία σύγχυση σχετικά με τον όρο “σχολικός ηγέτης”. Όπως αναφέρει και ο Πασιαρδής (2004), συχνά η ηγεσία στην εκπαίδευση συγχέεται με την έννοια της διοίκησης, η οποία αναφέρεται στη διοικητική διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών και άλλων καθημερινών εργασιών απαραίτητων για τη λειτουργία του σχολείου. Αυτό ακριβώς καταδεικνύουν οι απαντήσεις των προϊσταμένων. Οι μισές υποστηρίζουν ότι η προϊσταμένη στο νηπιαγωγείο χρειάζεται να είναι ηγέτης, να εμφυσήσει το όραμά της για το σχολείο και στα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας, προκειμένου να εξασφαλίσει την υποστήριξη και τη συνεργασία τους ώστε να υλοποιήσει καινοτόμες δράσεις. Αντιλαμβάνονται τον ρόλο του σχολικού ηγέτη ως μέντορα, ως πρότυπο για τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας. Η άποψη αυτή συμφωνεί και με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής έρευνας (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017; Ζιάκα, 2014; Ιορδανίδης, 2005; Βελεγράκη, Ευθυμιόπουλος και Πέτσιου, 2015). Αντίθετα οι υπόλοιπες προϊσταμένες σκεπτόμενες τον ηγέτη ως αρχηγό, αυταρχικό, υποστηρίζουν ότι ο προϊστάμενος του νηπιαγωγείου δε χρειάζεται να είναι ηγέτης. Από την ανάλυση των πορισμάτων της έρευνας αναδεικνύονται και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει μία προϊσταμένη σε ένα νηπιαγωγείο κατά την άσκηση των καθηκόντων της και εξηγούνται οι λόγοι για τους οποίους δεν υπάρχει έντονο ενδιαφέρον από τις νηπιαγωγούς για ανάληψη καθηκόντων προϊσταμένης. Στη βιβλιογραφία άλλωστε πολλές έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση και η ηγεσία στις μονάδες Προσχολικής Εκπαίδευσης εμφανίζεται ως μια σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία η οποία συχνά προκαλεί ανασφάλεια και άγχος (Cheuk κ.ά., Wong κ. ά., όπ. αναφ. στην Αργυροπούλου, 2007).

Μέσα από τη βιβλιογραφική έρευνα έχει αναδειχθεί με σαφήνεια η σημασία που αποδίδεται στον σχολικό ηγέτη αναφορικά με την αποτελεσματικότητα μίας σχολικής μονάδας. Οι Παπαγεωργίου & Χανιώτη (2016) αναφέρουν ότι το κλειδί της επιτυχημένης πορείας μίας σχολικής μονάδας το κρατάει ο διευθυντής/προϊστάμενος – ηγέτης. Σχετικά με τον τρόπο διοίκησης της σχολικής τους μονάδας και οι τέσσερις

προϊσταμένες θεωρούν ότι η καλή σχέση, η επικοινωνία, η συνεργασία, η συμμετοχή των μελών της σχολικής μονάδας στη λήψη των αποφάσεων και η δημιουργία καλού σχολικού κλίματος αποτελούν τις κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξη των στόχων τους. Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας των τεσσάρων προϊσταμένων παραπέμπει σε έναν συνδυασμό τύπων ηγεσίας της Συμμετοχικής, της Ηθικής και της Μετασχηματιστικής (Bush & Glover, 2003; Leithwood & Duke, 1999).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο κομβικός ρόλος που διαδραματίζει ο διευθυντής/προϊστάμενος – ηγέτης στην υποστήριξη της σχολικής καινοτομίας έχει αρκούντως τεκμηριωθεί μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Είναι όμως ο μοναδικός που θα μπορούσε να παίξει καθοριστικό ρόλο σε μία επιτυχημένη ένταξη μίας σχολικής καινοτομίας; Ποιός είναι ο ρόλος των υπολοίπων εκπαιδευτικών; Εξαντλείται μόνο στη συναίνεση και στην υλοποίηση των εκάστοτε προγραμμάτων και αλλαγών; Και οι τέσσερις απαντήσεις που λάβαμε συγκλίνουν στο ότι δεν είναι αποκλειστική αρμοδιότητα των προϊσταμένων η ένταξη, η καθοδήγηση ή η απόρριψη μίας σχολικής καινοτομίας. Υπεύθυνος μπορεί να είναι ένας εκπαιδευτικός, ή κάποιο άλλο μέλος του προσωπικού, ή όλος ο Σύλλογος. Αυτή η θέση τεκμηριώνεται και βιβλιογραφικά αφού στο σύγχρονο ψηφιακό σχολείο της γνώσης και της καινοτομίας οι εκπαιδευτικοί καλούνται να επιτελέσουν έναν πιο σύνθετο και περίπλοκο ρόλο. Να αναπτύξουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις και τις επιδιώξεις των μαθητών και της κοινωνίας (Fullan, 2009; Μαυροσκούφης, 2002; Πασιαρδής, 2004; Collinson et al., 2009). Στο πλαίσιο λοιπόν αυτής της διαδικασίας της σχολικής καινοτομίας οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει μεταξύ άλλων : να είναι δεκτικοί, προοδευτικοί και να διατηρούν θετική-δημιουργική στάση απέναντι στην καινοτομία. Να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία και στη λήψη αποφάσεων, να αναλαμβάνουν ευθύνες και αρμοδιότητες, να παίρνουν πρωτοβουλίες και να δεσμεύονται και να υιοθετούν τις επερχόμενες αλλαγές.

Σχετικά με τη συνεργασία των προϊσταμένων με το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου, οι τρεις (N1, N2, N3) από τις τέσσερις προϊσταμένες εμφανίζονται να προωθούν τη συνεργατικότητα και τη συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όπως έχει αναδειχθεί μέσα από τη βιβλιογραφική έρευνα, βασικό ρόλο στην προώθηση της καινοτομίας και της διαδικασίας των αλλαγών έχει ο διευθυντής/προϊστάμενος – ηγέτης, ο οποίος θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες αλλά πάνω

απ' όλα πρέπει να είναι οραματιστής και να ενθαρρύνει την εφαρμογή νέων ιδεών με μία κουλτούρα που καλλιεργεί τη συνεργατικότητα και τη μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Σαΐτη Α., & Σαΐτης Χ. 2012). Η οικοδόμηση σχέσεων συνεργασίας μεταξύ αυτών που ηγούνται και αυτών που δέχονται την ηγεσία αποτελεί βασικό συστατικό υγιούς εκτέλεσης αποτελεσματικής ηγεσίας. Ένα άλλο ζήτημα που τίθεται είναι αυτό της στάσης των εκπαιδευτικών απέναντι στη συμμετοχική διαδικασία ένταξης μίας σχολικής καινοτομίας. Η στάση αυτή θα μπορούσε να αποτελέσει τροχοπέδη για την υλοποίηση της καινοτομίας. Κάτι τέτοιο συμφωνεί και με τη βιβλιογραφία, καθώς η επιτυχημένη ένταξη μίας σχολικής καινοτομίας δεν εξαρτάται μόνο από τον διευθυντή-ηγέτη αλλά και από τους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι καλούνται να υλοποιήσουν τα εκάστοτε προγράμματα και αλλαγές. Και προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις και τις επιδιώξεις των μαθητών και της κοινωνίας θα πρέπει οι εκπαιδευτικοί μεταξύ άλλων να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία και στη λήψη αποφάσεων, να αναλαμβάνουν ευθύνες και αρμοδιότητες, να παίρνουν πρωτοβουλίες, να δεσμεύονται και να υιοθετούν τις επερχόμενες αλλαγές, τους στόχους και το όραμα του διευθυντή-ηγέτη. Να συμβάλλουν στη δημιουργία κατάλληλου σχολικού κλίματος, μέσω της συνεργασίας, ομαδικότητας, επικοινωνίας και των αρμονικών κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Fullan, 2009; Μαυροσκούφης, 2002; Πασιαρδής, 2004; Collinson et al., 2009).

Και οι τέσσερις προϋσταμένες φαίνεται ότι δίνουν μεγάλη σημασία στην αναγνώριση και κατανόηση των δυνατοτήτων, αλλά και των ελλείψεων των νηπιαγωγών του σχολείου τους. Όπως προκύπτει από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η διοίκηση και ηγεσία μίας μονάδας προσχολικής εκπαίδευσης αποδεικνύεται εξαιρετικά σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία που προϋποθέτει αξιόλογες ηγετικές ικανότητες και όραμα από την πλευρά της προϋσταμένης. Για τον σκοπό αυτό έχουν προταθεί από τους ερευνητές ορισμένες τακτικές άσκησης επιτυχημένης και αποτελεσματικής διοίκησης-ηγεσίας που σε συνδυασμό με την ηγετική φυσιογνωμία της προϋσταμένης συμβάλλουν στην επιτυχημένη εφαρμογή της σχολικής καινοτομίας (Αργυροπούλου, 2007). Μία από αυτές τις τακτικές άσκησης είναι και η σφαιρική αντίληψη των συνθηκών που επικρατούν σε μία εκπαιδευτική δομή, ώστε έχοντας πλήρη επίγνωση των δυνατών σημείων αλλά και των αδυναμιών να μπορούν να τεθούν ρεαλιστικοί στόχοι και να καλλιεργηθεί το «όραμα» για τον

μέλλον. Σχετικά με την κινητοποίηση των εκπαιδευτικών, φαίνεται μέσα από την ανάλυση των πορισμάτων της έρευνας ότι και οι τέσσερις προϊσταμένες δεν χρησιμοποιούν ποτέ τακτικές εξαναγκασμού. Πράγματι μελετώντας τη βιβλιογραφία, προκύπτει ότι η επιτυχημένη εισαγωγή και εφαρμογή μίας καινοτομίας προϋποθέτει την συνειδητή αποδοχή και δεκτικότητα των εμπλεκόμενων, χωρίς την άσκηση εξαναγκασμού. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η θετική στάση των εκπαιδευτικών, η εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης αποδεικνύεται ιδιαίτερα αποτελεσματική. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι τέσσερις προϊσταμένες αναφέρονται στα μέσα παρακίνησης και ενεργοποίησης των εργαζομένων εκπαιδευτικών των Montana & Charvon (2002) : Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, σεβασμός της προσωπικότητας των εργαζομένων, βελτίωση ή διαμόρφωση θετικού εργασιακού κλίματος, δημιουργία ομάδων εργασίας με στόχο την οικοδόμηση κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης, τη βελτίωση της επικοινωνίας και της παραγωγικότητας και την ενίσχυση της θετικής κουλτούρας στη σχολική μονάδα.

Οι αντιλήψεις των προϊσταμένων νηπιαγωγών για τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων Ελλήνων και Ελληνίδων νηπιαγωγών επιβεβαιώνεται από τα πορίσματα της βιβλιογραφίας, σύμφωνα με τα οποία οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει : Να είναι δεκτικοί, προοδευτικοί και να διατηρούν θετική-δημιουργική στάση απέναντι στην καινοτομία. Να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία και στη λήψη αποφάσεων, να αναλαμβάνουν ευθύνες και αρμοδιότητες, να παίρνουν πρωτοβουλίες και να δεσμεύονται και να υιοθετούν τις επερχόμενες αλλαγές, τους στόχους και το όραμα του διευθυντή-ηγέτη. Να επιδιώκουν την αυτοβελτίωση, την επιμόρφωση, την κατάρτιση, την ενίσχυση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους. Να συμβάλλουν στη δημιουργία κατάλληλου σχολικού κλίματος, μέσω της συνεργασίας, ομαδικότητας, επικοινωνίας και των αρμονικών κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Fullan, 2009; Μαυροσκούφης, 2002; Πασιαρδής, 2004; Collinson et al., 2009).

## **5.5 Συμπεράσματα**

Το αντικείμενο της έρευνάς μας ήταν να αποσαφηνιστεί ο ρόλος της προϊσταμένης του νηπιαγωγείου στην εισαγωγή και διαχείριση καινοτόμων δράσεων και αλλαγών στην εκπαιδευτική μονάδα. Προσπαθήσαμε μέσα από την καταγραφή και ανάλυση των απόψεων των τεσσάρων προϊσταμένων να διερευνήσουμε την έννοια της καινοτομίας στην προσχολική εκπαίδευση, τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν κατά την εφαρμογή

τους και τους τρόπους διαχείρισή τους, τις αντιλήψεις τους για την ηγεσία στις σχολικές μονάδες, το εργασιακό κλίμα, τις σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ προϊσταμένων και προσωπικού του νηπιαγωγείου και πώς αυτές επηρεάζουν την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων. Ταυτόχρονα, μέσα από την έρευνα και την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δόθηκε η δυνατότητα ανανέωσης και εμπλουτισμού των θεωρητικών γνώσεων των ερευνητών. Αυτό είναι κάτι που συχνά, μέσα από την πιεστική επαγγελματική καθημερινότητα, παραμελείται. Καταδείχθηκε επίσης η ανάγκη για συνεχή και συστηματική επιμόρφωση πάνω σε μεθόδους που σχετίζονται με την εισαγωγή καινοτομιών στα νηπιαγωγεία.

Θα ακολουθήσει η καταγραφή των συμπερασμάτων ανά ερευνητικό ερώτημα. Εκτιμήσαμε ότι με τον τρόπο αυτό θα διευκολυνθεί η μελέτη της παρούσας εργασίας, καθώς, ο στόχος της έρευνάς μας ήταν αυτός ακριβώς, να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά μας ερωτήματα και να εξαχθούν συγκεκριμένα συμπεράσματα.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορά τις αντιλήψεις των προϊσταμένων γύρω από την έννοια της καινοτομίας και τις καινοτόμες δράσεις που υλοποιούνται στα νηπιαγωγεία τους σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο. Πρέπει εδώ να σημειώσουμε ότι καμία προϊσταμένη δεν αναφέρθηκε σε καινοτομίες που εφαρμόστηκαν σε διοικητικό επίπεδο. Καταγράψαμε τα εξής :

Οι γνώμες των τεσσάρων προϊσταμένων αναφορικά με το τι σημαίνει για εκείνες η καινοτομία, παρουσιάζουν ομοιότητες και διαφορές, το κοινό τους σημείο είναι ότι μιλάνε όλες για την εισαγωγή του καινούργιου στο σχολείο.

Σε σχέση με τα “θεσμικά” » καινοτόμα προγράμματα, εκτιμάται και από τις τέσσερις προϊσταμένες ότι μπορούν να εκσυγχρονίσουν την εκπαιδευτική διαδικασία, αρκεί να μην απαιτούν για την εφαρμογή τους πολλή γραφειοκρατία, να προσαρμόζονται στις ανάγκες της κάθε τάξης και των μαθητών της και να μην υπάρχουν και άλλα απαιτητικά υποχρεωτικά προγράμματα που δυσκολεύουν την απόφαση των νηπιαγωγών να τα εντάξουν και αυτά στη διδακτική τους διαδικασία.

Η πλειονότητα των προϊσταμένων εμπλέκεται στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων σύμφωνα κυρίως με τις πεποιθήσεις και την κουλτούρα που τις χαρακτηρίζει. Αισθάνονται την ανάγκη για αναζήτηση του καινούργιου, του

διαφορετικού και του καινοτόμου γιατί αυτή η διαδικασία τις εκφράζει και αποτελεί κίνητρο στη δουλειά τους.

Θα λέγαμε ότι ενώ και οι τέσσερις προϊσταμένες πιστεύουν ότι μέσα από τα καινοτόμα προγράμματα μπορούν να υλοποιηθούν μαθησιακοί και εκπαιδευτικοί στόχοι, από την κάθε προϊσταμένη προσεγγίζεται το θέμα διαφορετικά. Υποστηρίζεται ότι βασικός στόχος των καινοτόμων προγραμμάτων θα πρέπει να είναι η διαφοροποιημένη μάθηση δηλαδή να προσαρμόζονται τα προγράμματα στις ανάγκες του κάθε παιδιού. Άλλη προϊσταμένη τονίζει τη μεταγνώση, δηλαδή τη σημασία της διαδικασίας προς την κατάκτηση της γνώσης και όχι το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας. Η τρίτη προϊσταμένη αναφέρει και σε αυτή την ερώτηση ότι περιορίζεται στο υποχρεωτικό πρόγραμμα των δεξιοτήτων που εφαρμόστηκε τη φετινή σχολική χρονιά και μέσα από αυτό υλοποιούνται μαθησιακοί στόχοι και δεν θεωρεί ότι είναι απαραίτητο να κάνει κάτι άλλο. Ενώ η τελευταία επιλέγει καινοτόμα προγράμματα των οποίων οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν από τα παιδιά και τα θέματά τους αρέσουν στα παιδιά και καλύπτουν τις ανάγκες τους.

Σε σχέση με το ενδιαφέρον τους για υλοποίηση νέων καινοτόμων προγραμμάτων, η πλειονότητα εκφράζει το ενδιαφέρον της για κάτι καινούργιο, ενώ καταγράφεται και μία απάντηση που εκφράζει, λόγω κούρασης, την έλλειψη ενδιαφέροντος για κάτι άλλο καινοτόμο, τονίζοντας ότι έχει ήδη πάρει αρκετά προγράμματα και δεν την ενδιαφέρει κάτι άλλο. Να σημειωθεί ότι τα προγράμματα της διαφοροποιημένης μάθησης και των αγγλικών είναι προαιρετικά και είναι στο πλαίσιο της επιμόρφωσης από το ΙΕΠ.

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα του πρώτου ερευνητικού μας ερωτήματος, διαπιστώνεται καταρχάς ότι όταν οι προϊσταμένες αναφέρονται στη σχολική καινοτομία εννοούν κάτι καινούργιο. Γενική εκτίμηση είναι ότι τα θεσμικά καινοτόμα προγράμματα, περιβαλλοντικά, αγωγής υγείας, πολιτισμικά, υπό προϋποθέσεις μπορούν να εκυγχρονίσουν την εκπαιδευτική διαδικασία. Όλες οι προϊσταμένες εμπλέκονται, σε διαφορετικό βαθμό η κάθε μία, με την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων. Μετά από μία καταρχήν συμφωνία και των τεσσάρων προϊσταμένων, ότι μέσω των καινοτόμων προγραμμάτων υλοποιούνται οι μαθησιακοί και εκπαιδευτικοί στόχοι του νηπιαγωγείου, στη συνέχεια καταγράφεται μία διαφορετική προσέγγιση στη μεθοδολογία επίτευξης των στόχων. Τέλος, από τις περισσότερες προϊσταμένες εκφράζεται ένα έντονο ενδιαφέρον συμμετοχής στην υλοποίηση νέων

καινοτομιών, αλλά και μία κόπωση από την πλευρά μίας προισταμένης που την αποτρέπει από τη συμμετοχή της σε νέες δράσεις.

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που αφορά τους παράγοντες που ευνοούν ή περιορίζουν την εισαγωγή και την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών στα ελληνικά νηπιαγωγεία, καταγράψαμε τα εξής αποτελέσματα.

Το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του νηπιαγωγείου δημιουργεί, σε ένα μεγάλο ποσοστό των προϊσταμένων ασφυκτικές συνθήκες εργασίας. Αντίθετα σε ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό η συνεργασία και οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού λειτουργούν εξισορροπιαστικά και υποστηρικτικά στην εφαρμογή καινοτόμων δράσεων.

Το ζήτημα της οικονομικής κρίσης φαίνεται ότι δεν έχει επηρεάσει όσο αναμενόταν τη λειτουργία των νηπιαγωγείων. Η υποχρηματοδότηση είναι μία κατάσταση που πάντα βίωναν τα σχολεία και οι προϊσταμένες έχουν καταφέρει, μέσω χορηγιών, μέσω εθελοντικής εργασίας, με τη συνδρομή των γονέων ή της τοπικής αυτοδιοίκησης και διαχειρίζονται τις οικονομικές δυσκολίες.

Οι σημαντικότερες δυσκολίες που καταγράφονται σε σχέση με τις καινοτομίες στο νηπιαγωγείο, σχετίζονται με τον μεγάλο αριθμό των παιδιών ανά τμήμα, την έλλειψη προσωπικού και την υποβαθμισμένη ψηφιακή υποδομή. Η μορφή της συνεργασίας που αναπτύσσεται σε μία σχολική μονάδα αποτελεί έναν δυνητικό παράγοντα δυσκολίας που αντί να ευνοεί θα μπορούσε να υπονομεύσει την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων.

Η αξιολόγηση, σε ποικίλες μορφές της, είναι μία διαδικασία που ακολουθείται πάντα κατά την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων, διότι μέσα από την ανατροφοδότηση που προσφέρει καταγράφεται η αποτελεσματικότητα και η χρησιμότητα τους.

Η επιτυχής υλοποίηση των καινοτόμων δράσεων και το ξεπέρασμα των εμφανιζόμενων εμποδίων οφείλεται στο καλό σχολικό κλίμα που καλλιεργεί την αρμονική συνεργασία και τις φιλικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού..

Η επιμόρφωση πάνω σε μεθόδους που σχετίζονται με την εισαγωγή καινοτομιών εκτιμάται ως αναγκαιότητα. Δίνεται βαρύτητα στην επιμόρφωση με ζωντανή παρουσία



και καταγράφεται μία μεγάλη προθυμία για συμμετοχή των προϊσταμένων σε σχετικές δράσεις.

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα του δεύτερου ερευνητικού μας ερωτήματος, διαπιστώνεται ότι οι προϊσταμένες των νηπιαγωγείων συναντούν σημαντικές δυσκολίες κατά την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων στις σχολικές τους μονάδες. Το ασφυκτικό θεσμικό πλαίσιο, η υποχρηματοδότηση, ο μεγάλος αριθμός μαθητών ανά τμήμα, η έλλειψη προσωπικού, το μειωμένο ενδιαφέρον από τους συναδέλφους, αποτελούν παράγοντες που εμποδίζουν ή και ακυρώνουν την εισαγωγή καινοτομιών. Παρά τις δυσκολίες όμως που αντιμετωπίζουν, καταφέρνουν μέσα από τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν, την καλλιέργεια αρμονικής συνεργασίας και φιλικών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού και μέσα από την παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων, να είναι δημιουργικές και καινοτόμες.

Σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα που αφορά τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που διαθέτουν οι προϊσταμένες προκειμένου να διαχειριστούν επιτυχημένα καινοτόμες δράσεις, καταγράψαμε τα εξής αποτελέσματα

Η προϊσταμένη νηπιαγωγείου διεκπεραιώνει ένα σημαντικό διοικητικό έργο και διαδραματίζει έναν καταλυτικό ρόλο στην επιτυχημένη εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών. Εντούτοις φαίνεται ότι υπάρχει μία εννοιολογική σύγχυση γύρω από τον όρο σχολικός ηγέτης. Οι δύο προϊσταμένες προσδίδουν στον όρο ηγέτης την προσήκουσα σημασία, αντίθετα οι άλλες δύο προϊσταμένες έχουν συνδέσει την έννοια της ηγεσίας με μία αυταρχική διοικητική διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών

Το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν όλες οι προϊσταμένες, ακόμα και εκείνες που διαφωνούν με τον όρο “ηγεσία”, είναι ένα μίγμα των εξής τύπων ηγεσίας : Ηθικής, συμμετοχικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας. Διοικούν μέσω της καλλιέργειας κλίματος επικοινωνίας, εμπιστοσύνης, συνεργασίας και καλών κοινωνικών σχέσεων μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας.

Και στις τέσσερις προϊσταμένες καταγράφεται μία σύγκλιση απόψεων στο ότι η εισαγωγή και εφαρμογή σχολικών καινοτομιών δεν είναι αποκλειστική αρμοδιότητα της προϊσταμένης. Οποιοδήποτε μέλος του προσωπικού ή όλος ο σύλλογος μπορεί να αναλάβει την πρωτοβουλία για την υλοποίηση ενός καινοτόμου εγχειρήματος.

Όπως διαπιστώνεται από την πλειονότητα των προϊσταμένων, οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας αποτελούν έναν καθοριστικό παράγοντα επιτυχημένης εισαγωγής, εφαρμογής και διάχυσης μίας εκπαιδευτικής καινοτομίας. Προκειμένου οι προϊσταμένες να υλοποιήσουν μία καινοτομία καλλιεργούν ένα κλίμα συνεργασίας και προωθούν τη συμμετοχική διαδικασία στη λήψη αποφάσεων

Φαίνεται ότι και οι τέσσερις προϊσταμένες μέσα από ποικίλους τρόπους, καταφέρνουν και ανιχνεύουν τα τρωτά σημεία, τις αδυναμίες και ελλείψεις του προσωπικού τους. Η κινητοποίηση που επιδιώκουν δεν προέρχεται σε καμία περίπτωση μέσω εξαναγκασμού. Υιοθετούν μεθόδους που αρμόζουν στο καλό σχολικό κλίμα που επικρατεί στις σχολικές τους μονάδες. Η συζήτηση, η στήριξη, ο σεβασμός στις ιδιαιτερότητες και ικανότητες του καθενός και η ανάληψη αρμοδιοτήτων από τις ίδιες είναι μερικά από τα εργαλεία κινητοποίησης που χρησιμοποιούν.

Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε τέλος ότι προκειμένου οι σύγχρονοι νηπιαγωγοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις, μεταβολές και τις προκλήσεις μίας συνεχώς εξελισσόμενης κοινωνίας, θα πρέπει να επιτελούν έναν πιο σύνθετο και περίπλοκο ρόλο και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα ενστερνιζόμενοι καινοτόμες αντιλήψεις, μεθόδους και πρακτικές. Στο πλαίσιο του νέου τους ρόλου δεν απαιτείται μόνο η απόκτηση πολλών τυπικών προσόντων, αλλά και το όραμα, η αγάπη για αυτό που θα κάνουν και η διάθεση για συνεχή αυτοβελτίωση.

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα του τρίτου ερευνητικού μας ερωτήματος, διαπιστώνεται καταρχάς μία σύγχυση γύρω από την έννοια “ηγέτης”, που συνδέεται πολλές φορές με την αυταρχική άσκηση εξουσίας. Στην πράξη όμως φαίνεται ότι και οι τέσσερις προϊσταμένες λειτουργούν ως ηγέτες και μάλιστα εμφανίζοντας χαρακτηριστικά που παραπέμπουν σε μορφές ηγεσίας όπως η ηθική, η συμμετοχική και η μετασχηματιστική. Η πρωτοβουλία για την εισαγωγή μίας καινοτομίας δεν είναι αποκλειστική αρμοδιότητα της προϊσταμένης. Οποιοσδήποτε εκπαιδευτικός μπορεί να υποστηρίξει μία καινοτόμο δράση στη σχολική μονάδα. Προκειμένου να υποστηριχτεί ο καθοριστικός ρόλος που διαδραματίζουν οι συνάδελφοι εκπαιδευτικοί στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτόμων δράσεων, καλλιεργείται ένα συνεργατικό κλίμα και προωθείται μία συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τέλος, η κινητοποίηση των εκπαιδευτικών πραγματοποιείται μέσα από συζήτηση, στήριξη, με σεβασμό στις ιδιαιτερότητες του καθενός.

## 5.6 Περιορισμοί - Προτάσεις

Η έρευνα που πραγματοποιήσαμε έχει έναν βασικό περιορισμό που δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Το μικρό δείγμα των τεσσάρων προϊσταμένων δεν μπορεί να οδηγήσει σε γενικεύσεις των συμπερασμάτων που καταγράψαμε σε όλους τους προϊσταμένους των νηπιαγωγείων. Παρότι όμως το δείγμα είναι μικρό, λόγω του διαφορετικού βαθμού εμπλοκής τους στην εισαγωγή καινοτομιών στα νηπιαγωγεία τους, τα συμπεράσματα μπορεί να αποτελέσουν έναν δείκτη και να χρησιμοποιηθούν σε μελλοντικές έρευνες με στόχο τη μελέτη του ζητήματος σε δείγματα μεγαλύτερης κλίμακας. Θα ήταν ενδιαφέρουσα μία ποσοτική έρευνα που θα απευθυνόταν σε μεγαλύτερο δείγμα και θα κατέγραφε τις αντιλήψεις των προϊσταμένων, αλλά και των νηπιαγωγών σχετικά με θέματα καινοτομίας και ηγεσίας. Θα μπορούσαν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τη θεσμοθέτηση και ενσωμάτωση καινοτομιών στην προσχολική αγωγή.

Μέσα από την ανάλυση των απόψεων των τεσσάρων προϊσταμένων καταγράψαμε προτάσεις που θα διευκολύνουν την εισαγωγή και υλοποίηση καινοτόμων δράσεων στα νηπιαγωγεία, προτάσεις που αφορούν στην εύρυθμη λειτουργία της προσχολικής εκπαίδευσης, αλλά και προτάσεις που αφορούν γενικότερα θέματα παιδείας. Καταγράψαμε συγκεκριμένα τα εξής :

- Κατασκευή εργαλείων αξιολόγησης, ρουμπρικών, για τις καινοτόμες δράσεις που υλοποιούνται στα νηπιαγωγεία
- Αποθετήριο καινοτόμων προγραμμάτων
- Μείωση ωραρίου στους/στις προϊστάμενους/μένες των νηπιαγωγείων
- Μείωση του αριθμού των μαθητών ανά τμήμα
- Να πραγματοποιούνται ουσιαστικές επιμορφώσεις μεγάλης χρονικής διάρκειας που θα τις παρακολουθούν οι εκπαιδευτικοί αφού λάβουν σχετική άδεια με αποδοχές από την υπηρεσία
- Εισαγωγή στα τμήματα νηπιαγωγών όχι μόνο με γραπτές εξετάσεις, αλλά και με συνέντευξη
- Να εισάγονται στα τμήματα νηπιαγωγών όσοι προβλέπεται να διοριστούν. Να υπάρχει ένας μακροχρόνιος σχεδιασμός από το Υπουργείο Παιδείας.

Από την παρούσα έρευνα και από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καταδείχτηκε ο πρωταρχικός ρόλος που έχει η σχολική ηγεσία που ασκείται από τον/την προϊστάμενο/μένη του νηπιαγωγείου, στην αποτελεσματική εισαγωγή και εφαρμογή μίας σχολικής καινοτομίας. Παρά τα σημαντικά βήματα προόδου που έχουν σημειωθεί για την βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας εκπαίδευσης στην προσχολική αγωγή πρέπει ακόμα να γίνουν πολλά. Πρέπει το Υπουργείο να σκύψει πάνω από τα προβλήματα των προϊσταμένων των νηπιαγωγείων, των στυλοβατών της προσχολικής εκπαίδευσης και να ασχοληθεί σοβαρά με την επίλυσή τους. Η ίδρυση τμημάτων ένταξης, η αύξηση του προσωπικού, η μείωση του αριθμού των μαθητών, η υλοποίηση στοχευμένων επιμορφωτικών σεμιναρίων μετά από έρευνα των αναγκών τους για αναβάθμιση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στη βελτίωση της λειτουργίας των σχολικών δομών και της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ξενόγλωσση**

- Beilin, H. (1992). *Piaget's enduring contribution to developmental psychology*. Estados Unidos: American Psychological Association.

- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence [Ebook]*. National College for School Leadership (NCSL).
- Cachia, R., Ferrari, A., Ala-Mutka, K., & Punie, Y. (2010). «Creative learning and innovative teaching»: final report on the study on creativity and innovation in education in EU member states. Seville: Joint Research Center. Ανακτήθηκε από: <http://ipts.jrc.ec.europa.eu/publications/pub.cfm?id=3900>
- Carless, D. (2012). «Innovation in Language Teaching and Learning». *In The Encyclopedia of Applied Linguistics*, C. A. Chapelle (Ed.).
- CERI (2010). «CERI's Innovation Strategy for Education and Training: Better Education for Better Lives.» Ανακτήθηκε από: <http://www.oecd.org/edu/ceri/43325673.p>
- Charlot, B. & Beillerot, J. (1995). *La construction des politiques d'éducation et de formation*, Paris: PUF.
- Clarke, J. & Dede, C. (2009). «Design for Scalability: A Case Study of the River City Curriculum.» *Journal of Science Education and Technology*, 18(4), 353–365.
- Coburn, C. E. (2003). *Rethinking scale: Moving beyond numbers to deep and lasting change*. *Educational Researcher*, 32(6), 3-12.
- Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N.M., & Pickeral, T. (2009). *School climate: Research, policy, practice, and teacher education*. *Teachers College Record*, 111, 180-193.
- Cohen. K.D. & Ball, D.L. (2006). «Educational Innovation and the Problem of Scale.» Ανακτήθηκε από: <http://sii.soe.umich.edu/documents/CohenBallScalePaper.pdf>
- Collinson, V., Kozina, E., Lin, Y. K., Ling, L., Matheson, I., Newcombe, L. & Zogla, I. (2009). *Professional development for teachers: a world of change*. *European Journal of Teacher Education*, 32(1), 3-19.
- Cox, P.L., French, L.C., Loucks-Horsley, S. (1987). *Getting the principal off the hotseat: configuring leadership and support for school-improvement*. Andover, MA: The Regional Laboratory for Educational Improvement of the Northeast and Islands.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (2<sup>η</sup> έκδ.). NJ, Pearson Education: Upper Saddle River

- Day, C., Sammons, P., Stobart, G., Kington, A., & Gu, Q. (2007). *Teachers matter: Connecting work, lives and effectiveness*. Berkshire: Open University Press, McGraw Hill.
- Ellada - Eurydice - European Commission. (2022). Ανακτήθηκε από: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/greece\\_el](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/greece_el)
- Everard, B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση* (μτφρ. Δ. Κίικιζας). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Everard, K.B., Morris, G. & Wilson I. (2004). *Effective School Management*, 4th ed., London:Chapman Publishing
- Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Educational Change*. 3rd ed. New York: Teachers College Press
- Fullan, M. (2002). *The Change Leader. Educational Leadership*.
- Fullan, M. (2009). «Large-scale reform comes of age.» *Journal of Educational Change*.
- Fullan, M. G. (1988). «Research into educational innovation», in: R. Glatter a.o. (eds), *Understanding school management*, London: Open University Press, pp. 195-211.
- Fullan, M. G., & Miles, M. B. (1992). *Getting reform right: what works and what doesn't*. Phi Delta Kappan.
- Fullan, M.G., (1993). *The Professional Teacher. Why Teachers Must Become Change Agents. Educational Leadership*, 50(6).
- Gault, F. (2013). *Handbook of innovation indicators and measurement*. Cheltenham: Edward Elgar Publ. doi: 10.4337/9780857933652.
- Gillborn, David A. (1989) *Talking Heads: reflections on secondary headship at a time of rapid educational change*, *School Organisation*, 9:1, DOI: 10.1080/0260136890090106
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης: η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Griffin, R.W. (1987). *Management* (second edition). Boston, Mass: Houghton Mifflin. Hopkins, D., Ainsow, M., & West, M. (Eds.) (1994). *School improvement in an era of change*. London: Cassell.

- Hall, D. R. & Hewings, A. (2001). *Innovation in english language teaching*. London: Routledge.
- Hall, G. E. & Hord, S. M. (2001) *Implementing Change: Patterns, Principles and Potholes*, Allyn and Bacon: Needham Heights
- Hallinger, P. (2003). *Leading Educational Change: «reflections on the practice of instructional and transformational leadership*. Cambridge Journal of Education», 33(3). Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Halpin, A. & Croft, D. (1963). *The organization climate of schools*, U. S. Office of Education Research project.
- Hargreaves, A. (1982). «The Rhetoric of School-Centred Innovation». *Journal Of Curriculum Studies*. doi: 10.1080/0022027820140304
- Hargreaves, D. (2003). *Education epidemic: «Transforming secondary schools through innovation networks»*. London:Demos.
- Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A. & Chapman, C., (2003). *Effective Leadership for School Improvement*. London: Routledge Falmer
- Hauschildt, J. (2004). *Innovationsmanagement* (3. Auflage). München: Vahlen.
- Heckman, J.J. and Masterov, D.V. (2004). «The Productivity Argument for Investing in Young Children. Working Paper No. 5». *Invest in Kids Working Group Committee for Economic Development*. Online:[http://jenni.uchicago.edu/Invest/FILES/dugger\\_2004-12-02\\_dvm.pdf](http://jenni.uchicago.edu/Invest/FILES/dugger_2004-12-02_dvm.pdf).
- Hoy, W. & Miskel, C. (2013). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Inbar, D. E. (1996). «Planning for Innovation in Education, Paris, UNESCOInternational Institute for Educational Planning». Ανακτήθηκε από: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001119/111952Eb.pdf> (7/8/2011).
- Iordanidis, G. (2006). «Headship and innovation in the Greek primary education : Head-teachers“ points of view». *Proceedings (CR-ROM) of the Commonwealth Council of Educational Administration and Management Conference* (Cyprus, 13-15 October). Nicosia.
- Jick, T. D. (1991). «Implementing change. Harvard Business School Case No. 4-491-114. In Jick, T. D., & Peiperl, M. A. (2011)», *Managing change: Cases and concepts*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill Irwin.

- Jordan, D. (1973). *Re-Definition of Leadership and Its Implications for Educational Administration: «Subjunctive model of leadership»*-Google Scholar. Ανακτήθηκε από: <http://scholar.google.gr/scholar?q=subjunctive+model+of+leadership&hl=el&um=1&>.
- Kennedy, C. (2013). *Models of Change and Innovation*. In K. Hyland & L. L. C. Wong (Eds.), *Innovation and Change in English Language Education*. London; New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Kirkland, K. & Sutch, D. (2009). *Overcoming the barriers to educational innovation: A literature review*. Bristol: Futurelab.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press
- Law, N., Yuen, A. & Fox, R. (2011). *Educational innovations beyond technology: Nurturing leadership and establishing learning organizations*. New York: Springer Science & Business Media.
- Leithwood, K. & Duke, D.L. (1999). *A century's quest to understand school leadership*. J. Murphy and K.S. Louis, (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration: a project of the American Educational Research Association* (pp. 45-72). San Francisco: Jossey - Bass.
- Mai, R. (2004). *Leadership for School Improvement: «Cues from Organizational Learning and Renewal Efforts»*. The Educational Forum.
- Mc Clelland, M.M., Acock, C., Morrison, F.J. (2006). *The impact of kindergarten learning- related skills on academic trajectories at the end of elementary school*. Early Childhood Research Quarterly, 4th quarter 2006, V.21, I. 4.
- McCauley, C. D. & Van Velsor, E. (2003). *The center for Creative Leadership. Handbook of Leadership Development* (2nd Ed.). California: Jossey-Bass.
- Melhuish and Petrogiannis (2006). *Early Childhood Care and Education: International Perspectives*, Routledge.
- Mento, A., Jones, R., & Dirndorfer, W. (2002). «A change management process: Grounded in both theory and practice». *Journal Of Change Management*. doi: 10.1080/714042520
- Montana, P., Charnov, B. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα : Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Morse, J. M., Field, P. A. (1996). *Principles of data analysis*. In *Nursing Research*. Springer, Boston, MA. Retrieved from [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4899-4471-9\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4899-4471-9_6)



- Nelson, L. D. & Quick, J.C. (2011). *Organizational Behaviour*. South Western: Cengage Learning.
- OECD (2019). «Education at a Glance 2019»: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>.
- Oslo Manual (2005). ‘*Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*’, 3<sup>rd</sup> Edition Oslo Manual, *The Measurement of Scientific and Technological Activities*, A joint publication of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and Eurostat, ISBN 92-64- 01308-3, doi: 10.1787/9789264013100-en.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. California: Sage Publication
- Piaget, J. (1950). *The Psychology of Intelligence* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203164730>
- Porter, M. (1990). “*The Competitive Advantage of Nations*”. Free Press.
- Robson C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές* (μτφ. Β. Νταλάκου & Κ. Βασιλικού) (2<sup>η</sup> εκδ.). Αθήνα: Gutenberg
- Rodd, J. (1996). *Leadership in early childhood: The pathway to professionalism* (4th ed.). NY: Open University Press
- Russell R.D. & Russell, C.J. (1992). *An Examination of the Effects of Organisational Norms, Organisational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy*. Doctoral Dissertation Submitted to the University of Louisiana.
- Schweitzer, M. (2004). *Globalisierung als Innovation*. In E. Schwatz (Hrsg.), *Nachhaltiges Innovationsmanagement* . Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Sergiovanni, Th. (1984). “*Leadership and excellence in schooling*”, Educational Leadership.
- Simms, H. (2005). *Organisational Behavior and Change Management*. University of Cambridge. 124
- Stoner, J.A.F. & Freeman, R.E. (1992). *Management* (fifth edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International Editions.

- Vandenberghe, R. (1995). «Creative management of school: A matter of vision and daily intentions». *Journal of Educational Administration*, 2, 31-51.
- Vavouraki, A. (2004). *The introduction of computers into education as a state directed initiative: a case study of the Greek policies between the years of 1985 and 2000*. Educational media International.
- Yeung, S., Lam, J., Leung, A., & Lo, Y. (2012). *Curriculum change and innovation*. Hong Kong: Condor Production, Ltd.

## Ελληνόγλωσση

- Αγγελοπούλου, Β. (2010). *Καινοτόμες δράσεις μουσειακής και εικαστικής αγωγής στην προσχολική ηλικία*. (Η λαϊκή μορφή τέχνης του Θεάτρου Σκιών πλαισιωμένη από σύγχρονες εικαστικές και μουσειακές πρακτικές). [Διπλωματική Εργασία]. Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία, Κατεύθυνση: Λόγος, Τέχνη και Πολιτισμός στην Εκπαίδευση. Πάτρα.
- Αικατερίνη Λασκαρίδου (1842-1916). (2022). Ανακτήθηκε από: <https://serrelib.gr/el/prosopikotita/aikaterini-laskaridou-1842-1916>
- Αργυροπούλου, Ε. & Συμεωνίδης, Α. (2017). *Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής*. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης (Τομ. 1) Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. Ανακτήθηκε από: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hjre/article/view/10846>
- Αργυροπούλου, Ε. (2007). *Οργάνωση και διοίκηση της προσχολικής εκπαίδευσης*. Αθήνα: Κριτική.
- Βελεγράκη, Α., Ευθυμιόπουλος, Α., Πέτσιου Ε. (2015). *Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας. Η σημασία και ο ρόλος του Διευθυντή-Ηγέτη*. Επιστημονικό Δίκτυο Εκπαίδευσης Ενηλίκων Κρήτης, 16. Ανακτήθηκε από: <http://cretaadulteduc.gr/blog/?cat=34>.
- Γιαννακάκη, Μ. Σ. (2005). *Η εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα στο Καψάλης, Α. (Επιμ.), Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.*

- Γκλιάου Ν. (2012). «Η Μετάβαση από το ΔΕΠΠΣ στο Νέο Αναλυτικό Πρόγραμμα», *Σύγχρονο Νηπιαγωγείο*, (89), Σεπ-Οκτ 2012, 109-113, Αθήνα: Δίπτυχο.
- Δακοπούλου, Α. (2008). *Εκπαιδευτική αλλαγή-Μεταρρύθμιση-Καινοτομία*, στο: Κόκκος, Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. (Επιμ.), Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, τόμος Α'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., (2007), *Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων*, Οικονομική Βιβλιοθήκη.
- Δημαράς, Α. (1974). *Η μεταρρύθμιση που δεν έγινε*, Νέα Ελληνική Βιβλιοθήκη, τ.Β', Αθήνα: Ερμής
- Ζιάκα, Β. (2014). «Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Αποτελεσματική Λειτουργία μιας Σχολικής Μονάδας». *Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής*. 11 (1), 41–54. Ανακτήθηκε από: [www.elleda.gr/sites/default/files/4\\_ziaka\\_elleda\\_41-54.pdf](http://www.elleda.gr/sites/default/files/4_ziaka_elleda_41-54.pdf)
- Ιορδανίδης, Γ. (2005). *Ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας στην Αγγλία*. Στο Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. 123-157.
- Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας. Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Ανακτήθηκε από <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5826>
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Καμπούρμαλη, Ι., & Νικολούδη, Τ. (2021). Στο «Παιδαγωγικά ρεύματα και παιδαγωγοί: από τη θεωρία στη διδακτική πράξη». 4ο ΠΕΚΕΣ Αττικής. Ανακτήθηκε από: <https://blogs.sch.gr/4pekesat/files/2021/04/%CE%91%CE%99%CE%9A%CE%91%CE%A4%CE%95%CE%A1%CE%99%CE%9D%CE%97-%CE%9B%CE%91%CE%A3%CE%9A%CE%91%CE%A1%CE%99%CE%94%CE%9F%CE%A5.pdf>

- Καραγιάννης, Η.Γ. και Μπακούρος Ι.Λ. (2010). *Καινοτομία και επιχειρηματικότητα-Θεωρία-Πράξη*. Θεσσαλονίκη: Σοφία.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κεραμιδά, Κ. & Ψιλλέλης, Δ. (2005). «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ eLEARNING ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ eTWINNING». *Πρακτικά 3<sup>ov</sup> Συνεδρίου Σύρου στις ΤΠΕ*, Σύρος, 01/05/2005.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Τόμος Α΄. Πάτρα Ε.Α.Π
- Κυριαζή, Ν. (2001). *Η κοινωνιολογική έρευνα: κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών* (3<sup>η</sup> έκδ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κυριακώδη, Δ., Τζιμογιάννης, Α. (2015). «Οι εκπαιδευτικές καινοτομίες στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: Μελέτη των βραβευμένων έργων της δράσης “Θεσμός Αριστείας και Ανάδειξη Καλών Πρακτικών»». *Θέματα Επιστημών και Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση*. 8(3), 123-151.
- Λαϊνάς, Α. (2004). «Το έργο του διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου». *Επιστημονική εφημερίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε.*, 17, 151-179.
- Μαντζούκας, Σ. (2007). «Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα, η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση». Ανακτήθηκε από: [http://www.hjn.gr/actions/get\\_pdf.php?id=201](http://www.hjn.gr/actions/get_pdf.php?id=201)
- Ματσαγγούρας, Η. (2002). «Η Ευέλικτη Ζώνη διαθεματικών προσεγγίσεων: Μία εκπαιδευτική καινοτομία που αλλάζει το σχολείο». *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα, 6, 15-30.
- Ματσαγγούρας, Η.Γ. (2011). *Θεωρητικές αρχές και διδακτικές επιλογές. Πρώτο μέρος*. Ανακτήθηκε από: <https://docplayer.gr/685775-Proto-meros-theoritikes-arhes-kai-didaktikes-epiloges-syggrafi-kai-epimeleia-ili-as-g-matsaggoyras.html>
- Μαυροσκούφης, Δ. (2002) *Η Εισαγωγή και η Υποδοχή των Καινοτομιών στα Σχολεία: Θεωρητικό Πλαίσιο και Πρακτικά Προβλήματα*. Νέα Παιδεία.
- Μεγύρη, Κ., Μακαντάση, Φ., Τερζίδης, Ά., Βουρδουμπά, Α., Μπέρτου, Γ., Μπλέσιου, Γ. κα. (2021). *Το νέο πλαίσιο για την προσχολική αγωγή των παιδιών 0-4 στην Ελλάδα* [Ebook]. Αθήνα: Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Ανακτήθηκε από: [https://paidi.gov.gr/wp-content/uploads/2021/07/Preschool\\_White-paper\\_web.pdf](https://paidi.gov.gr/wp-content/uploads/2021/07/Preschool_White-paper_web.pdf)

- Μιχόπουλος, Α. (1998). *Εκπαιδευτική διοίκηση Ι: Διαδικασίες δομικής μορφολογίας*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Μπαγάκης, Γ. (1999). *Εκπαιδευτικές Αλλαγές, Προγράμματα Κινητικότητας και Κοινωνικό Πλαίσιο Στήριξης*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Μπάκας, Θ. (2009). *Οι αλλαγές και οι αντιστάσεις στην εκπαίδευση, Παιδαγωγική – Θεωρία και Πράξη*.
- Μπαρκατσάς, Α. (1998). «Αιτίες αποτυχίας καινοτόμων θεσμοθετημένων μεταρρυθμίσεων και προτάσεις για την αξιολόγησή τους». *Τα εκπαιδευτικά*, 47-48, 129-138.
- Μπάρλα, Α. (2017). *Εισαγωγή Καινοτομιών στην Ελληνική Εκπαίδευση. Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας και του μάνατζμεντ*. [Διπλωματική Εργασία]. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών, Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Π.Μ.Σ.: «Μοντέλα Σχεδιασμού & Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών Μονάδων». Ρόδος.
- Μπελαδάκης, Μ. (2007). «Προβλήματα λειτουργίας και αποτελεσματικότητας εκπαιδευτικών οργανισμών και τρόποι αντιμετώπισής τους». Μελέτη περίπτωσης: Τα ολιγοθέσια δημοτικά σχολεία. *Παιδαγωγικό Βήμα Αιγαίου*, (65), 24-31
- Μπέση, Μ., & Σαΐτη, Σ. (2012). *100 χρόνια Ελληνικό Νηπιαγωγείο: οι απαρχές και το σήμερα. Ερευνώντας Τον Κόσμο Του Παιδιού*. 11(2). doi: 10.12681/icw.18039
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου.
- Νικολαΐδης, Η. (2017). «Γιατί η Ελλάδα πρέπει να επενδύσει στην Προσχολική Αγωγή». διαNEOσις. Ανακτήθηκε από: <https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2019/07/preschool-education.pdf>.
- Οικονόμου, Γ. (1957). *Ιστορία των τριών Ελισαβέτειων Παρθεναγωγείων των Ιωαννίνων επί Τουρκοκρατίας (1848-1913)*. Ιωάννινα: Ηπειρωτική Εστία.
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008). «Συνοχή Παραμέτρων». Στο Βλάχος, Δ., Δαγκλής, Α.Ι. & Ζουγανέλη Α. (επ.). *Η Ποιότητα της Εκπαίδευσης: Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Εκδότης: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Αθήνα, 563-566.
- Παληγιάννης, Β. και Μήνας Α. (2008). «Ολοήμερο Δημοτικό Σχολείο. Σημερινή πραγματικότητα, διαπιστώσεις, προτάσεις». *Επιστημονικό Βήμα*, 9, 56-59.

- Παπαγεωργίου, Γ., Χανιώτη, Μ. (2016). «Τρόπος άσκησης διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων. Σύλληψη, σχεδιασμός και εφαρμογή εκπαιδευτικών καινοτομιών. Θεωρία και Πράξη στην εκπαίδευση». (No1), 119-125. Αναρτήθηκε 29 Μαρτίου, 2020, από <http://www.pess.gr/periodiko/hlektroniko-periodiko/259-periodiko1.ht>
- Παρασκευόπουλος, Ι., (1993). Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας (Τόμος Β΄) Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση των βασικών παραμέτρων του*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιάς, Γ. (2002). «Το έργο «ΣΕΠΠΕ»: Μια εναλλακτική πρόταση υποστήριξης του ελληνικού σχολείου απέναντι στις προκλήσεις της «κοινωνίας της γνώσης και της καινοτομίας», στο *Μάθηση και Διδασκαλία: Σύγχρονες Ερευνητικές προσεγγίσεις*. Συμπόσιο Επιμορφωτικό Σεμινάριο. 18-20 Δεκεμβρίου 1998. Ευρωπαϊκό Κέντρο Δελφών. Αθήνα. Εκδόσεις ΚΕΕ.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο-Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο/ΥΠΕΠΘ.
- Σιδηρόπουλος, Δ. (2014). «Οι Διευθυντές ως παράγοντες αλλαγής στη λειτουργία και κουλτούρα των σχολικών μονάδων. Η περίπτωση Δημοτικών Σχολείων του νομού Θεσσαλονίκης». *Νέος Παιδαγωγός*, (No 4), 198-203.
- Σπυροπούλου, Δ., Αναστασάκη, Α., Δεληγιάννη, Δ., Κούτρα, Χ., Λούκα, Ε. & Μπούρας, Σ. (2008). «Καινοτόμα προγράμματα στην εκπαίδευση». Στο Β. Γκιζέλη (Επιμ.), *Η ποιότητα στην εκπαίδευση. Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων & Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σπυροπούλου, Δ., Βαβουράκη, Α., Κούτρα, Χ., Λουκά, Ε. & Μπούρας, Σ. (2007). «Καινοτόμα προγράμματα στην εκπαίδευση». *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*.

- «Σύγχρονες τάσεις στο Μάνατζμεντ: Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία». (2022). [Ebook]. Πάτρα. Ανακτήθηκε από: [https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/BMA573/2018-2019/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%9B%CE%95%CE%9E%CE%95%CE%99%CE%A3/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%9B%CE%95%CE%9E%CE%97%2012\\_%CE%A3%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B5%CF%82%20%CF%84%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%201\\_%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%9A%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1.pdf](https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/BMA573/2018-2019/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%9B%CE%95%CE%9E%CE%95%CE%99%CE%A3/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%9B%CE%95%CE%9E%CE%97%2012_%CE%A3%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B5%CF%82%20%CF%84%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%201_%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%9A%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1.pdf)
- Τσεσμετζή, Θ. (1991). *Η προσχολική αγωγή στην Ελλάδα: Σχεδίασμα για την ιστορία του ελληνικού νηπιαγωγείου (Α΄ μέρος). Νηπιαγωγείο και Παιδικό Σταθμό*,
- Τσιάλος, Σ. & Μπέση, Μ. (2012). «Ο νόμος ΒΤΜΘ΄ του 1895 και το πρώτο Αναλυτικό Πρόγραμμα για το νηπιαγωγείο». Στο *πρακτικά του 8ο Πανελληνίου Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδας*. Ιωάννινα (2-4 Νοεμβρίου 2012).
- Τσιώλης, Γ. (2017). «Θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων». Ανακτήθηκε από : [https://www.academia.edu/32187411/%CE%93\\_%CE%A4%CF%83%CE%B9%CF%8E%CE%BB%CE%B7%CF%82\\_2017\\_%CE%98%CE%B5%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD\\_%CE%94%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD\\_%CE%A3%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%BB%CE%B7%CF%81%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C\\_%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C\\_%CF%85%CE%BB%CE%B9%CE%B%CF%8C\\_%CF%83%CF%84%CE%B7\\_%CE%98.%CE%95\\_%CE%95%CE%9A%CE%A051\\_%CE%A0%CE%9C%CE%A3\\_%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B5%CF%82\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CE%91%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE%CF%82\\_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE](https://www.academia.edu/32187411/%CE%93_%CE%A4%CF%83%CE%B9%CF%8E%CE%BB%CE%B7%CF%82_2017_%CE%98%CE%B5%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD_%CE%94%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD_%CE%A3%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%BB%CE%B7%CF%81%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CF%85%CE%BB%CE%B9%CE%B%CF%8C_%CF%83%CF%84%CE%B7_%CE%98.%CE%95_%CE%95%CE%9A%CE%A051_%CE%A0%CE%9C%CE%A3_%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B5%CF%82_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%91%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE%CF%82_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE)

[%B9%CE%BA%CF%8C %CE%91%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CF%84%CF%8C %CE%A0%CE%B1%CE%BD%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B9%CE%BF %CE%95%CE%91%CE%A0 . %CE%A3%CE%B5%CE%BB. 31](#)

- Τσιώλης, Γ. (2018). *Ερευνητικές Διαδρομές στις Κοινωνικές Επιστήμες. Θεωρητικές – Μεθοδολογικές Συμβολές και Μελέτες Περίπτωσης*. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ. Εργαστήριο Κοινωνικής Ανάλυσης & Εφαρμοσμένης Κοινωνικής Έρευνας.
- ΥΠ.Ε.Π.Θ., Ενιαίος Διοικητικός Τομέας Σπουδών Επιμόρφωσης και Καινοτομιών, Δ/ση Σπουδών Π.Ε. (2007). Εγκύκλιος με θέμα «Ολοήμερο Νηπιαγωγείο», Αρ. Πρωτ. Βαθμός Προτερ. Φ.32 / 209 / 97290 / Γ1, Μαρούσι.
- ΥΠ.Ε.Π.Θ., Π.Ι., (2001). Σχολεία Εφαρμογής Πειραματικών Προγραμμάτων Εκπαίδευσης (Σ.Ε.Π.Π.Ε.). Ανακτήθηκε από: [www.pi-schools.gr/programs/seppe/index.htm](http://www.pi-schools.gr/programs/seppe/index.htm).
- ΥΠ.Ε.Π.Θ., Π.Ι., (2010). Επικαιροποιημένο ΑΠΣ του μαθήματος των ΤΠΕ (Φ.12/879/88413/Γ1-28-07-2010, ΦΕΚ 1139/2010, τ.Β).
- Χαρίτος, Χ. (1996). *Το Ελληνικό Νηπιαγωγείο και οι ρίζες του. Συμβολή στην ιστορία της προσχολικής αγωγής*. Αθήνα: Gutenberg.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων* (Διδακτορική διατριβή, Τμήμα ΦΠΨ Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι (Ερωτήσεις συνεντεύξεων)

### Α΄ ΜΕΡΟΣ : Δημογραφικά στοιχεία



Ηλικία

Έτη υπηρεσίας

Έτη διοικητικής εμπειρίας

Λειτουργικότητα σχολικής μονάδας

Πρόσθετες σπουδές

Ξένες γλώσσες

**Β' ΜΕΡΟΣ (Ερωτήσεις συνεντεύξεων ανά θεματική ενότητα)**

**1<sup>η</sup> Θεματική ενότητα : Αντιλήψεις για την έννοια της καινοτομίας, τα είδη και τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων δράσεων που υλοποιούνται στο νηπιαγωγείο σε διδακτικό και διοικητικό επίπεδο**

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια «καινοτομία» στο νηπιαγωγείο;
2. Θεωρείτε, ότι τα “θεσμικά” καινοτόμα προγράμματα (αγωγής υγείας, περιβαλλοντικά, πολιτισμικά) που αξιοποιούνται τα τελευταία χρόνια, μπορούν να εκσυγχρονίσουν την εκπαιδευτική διαδικασία και με ποιόν τρόπο;
3. Ποιά καινοτόμα προγράμματα έχουν εφαρμοστεί μέχρι σήμερα στο νηπιαγωγείο σας;
4. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων μπορεί να βοηθήσει την υλοποίηση των μαθησιακών και εκπαιδευτικών στόχων και με ποιόν τρόπο;
5. Θα συμμετείχατε σε ένα νέο καινοτόμο πρόγραμμα δράσης αν σας δινόταν η ευκαιρία και τί είδους καινοτομία θα σας ενδιέφερε να εφαρμόσετε;

**2<sup>η</sup> Θεματική ενότητα : Ευνοϊκοί και περιοριστικοί παράγοντες κατά την εισαγωγή και την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών στα ελληνικά νηπιαγωγεία**

6. Νομίζετε ότι το υπάρχον εκπαιδευτικό-διοικητικό πλαίσιο ευνοεί ή περιορίζει την ανάληψη πρωτοβουλιών για την εφαρμογή καινοτομιών στη διδακτική – διοικητική σας πράξη;
7. Με ποιόν τρόπο νομίζετε ότι έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων;

8. Ποιές δυσκολίες θεωρείτε ότι είναι οι πιο σημαντικές, από αυτές που αντιμετωπίζετε στην εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων και πού τις αποδίδετε;
9. Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης κατά την εφαρμογή ενός καινοτόμου προγράμματος, σε αρχικό, ενδιάμεσο και τελικό στάδιο είναι απαραίτητη και γιατί;
10. Περιγράψτε τη σχέση σας με τους εκπαιδευτικούς του νηπιαγωγείου σας. Πώς νιώθετε για τη συνεργασία με τους συναδέλφους σας; Αισθάνεσθε ότι το σχολικό κλίμα της σχολικής σας μονάδας ευνοεί την υλοποίηση καινοτόμων δράσεων;
11. Θεωρείτε απαραίτητη την παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων σχετικά με την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων; Υπάρχει η κατάλληλη ενημέρωσή σας από τους αρμόδιους φορείς ή η επιμόρφωσή σας αποτελεί προσωπική σας επιλογή; Εσείς έχετε παρακολουθήσει τέτοιου είδους επιμόρφωση;

### **3<sup>η</sup> Θεματική ενότητα : Χαρακτηριστικά και ικανότητες των προϊσταμένων κατά τη διαχείριση καινοτόμων δράσεων**

12. Υποστηρίζεται από ειδικούς, ότι μία διεύθυνση – διαχείριση, που αφορά τον προγραμματισμό, την εφαρμογή επιμέρους σχεδίων και τον έλεγχο, διαφέρει από τη διεύθυνση - ηγεσία. Εσείς πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της σχολικής ηγεσίας και του σχολικού ηγέτη;
13. Με ποιόν τρόπο ασκείτε διοίκηση στη σχολική σας μονάδα; Πώς θα την χαρακτηρίζατε
14. Ποιός θεωρείτε ότι είναι ο καλύτερος καθοδηγητής-μεσολαβητής, υπεύθυνος για την υλοποίηση μίας καινοτομίας στο νηπιαγωγείο και ποιός πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή ή την απόρριψή τους;
15. Συνεργασία με το προσωπικό του νηπιαγωγείου για την εφαρμογή μίας καινοτόμου δράσης
16. Συνεργάζεστε με τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων του νηπιαγωγείου σας για την εφαρμογή μίας καινοτόμου δράσης; Η συνεργασία γίνεται με δική σας πρωτοβουλία;

17. Αντιλαμβάνεστε τις δυνατότητες, αλλά και τις ελλείψεις των νηπιαγωγών του σχολείου σας; Με ποιούς τρόπους τους κινητοποιείτε, ώστε να μπορέσετε να εφαρμόσετε καινοτόμα προγράμματα;
18. Πώς κατά την γνώμη σας, πρέπει να είναι διαμορφωμένοι οι σύγχρονοι/ες Έλληνες και Ελληνίδες νηπιαγωγοί;