



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

**Η ΘΕΤΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΜΕΣΩ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΚΑΙ
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΕΣΠΟΙΝΑΣ ΜΙΧΜΙΖΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΧΙΛΛΕΑΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021

Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Η Δηλούσα

Μιχμίζου Δέσποινα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στη μνήμη της αγαπημένης μου μητέρας που με δίδαξε το «όλο και πιο ψηλά», στον πατέρα μου που στέκεται πάντα βράχος δίπλα μου και στα αδέρφια μου για τη συνεχή τους ενθάρρυνση!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία ασχολείται με τη θετική επιρροή της παρακίνησης του διευθυντή στην επαγγελματική βελτίωση του εκπαιδευτικού μέσω καινοτόμων προγραμμάτων. Στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της ορθής διοίκησης, το πως αυτή εκφράζεται ως ηγεσία στα σχολεία, αλλά και ο ρόλος του διευθυντή στην οργάνωση της σχολικής μονάδας και την επαγγελματική βελτίωση των εκπαιδευτικών της, μέσω καινοτόμων πράξεων. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας περιγράφεται μια πρωτότυπη πρωτογενής ποσοτική έρευνα με σκοπό τη διερεύνηση της θετικής επιρροής του διευθυντή στην επαγγελματική βελτίωση των εκπαιδευτικών μέσω καινοτόμων προγραμμάτων στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση του Νομού Λάρισας. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν αναλύθηκαν με βάση σύγχρονες μεθόδους στατιστικής και ανέδειξαν ισχυρά πλεονέκτηματα για την παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή μέσω καινοτόμων προγραμμάτων.

Λέξεις-κλειδιά: σχολική ηγεσία, παρακίνηση, επαγγελματική ανάπτυξη, εκπαιδευτική καινοτομία

ABSTRACT

This thesis deals with the positive influence of the principal's motivation on the professional improvement of the teachers, through innovative programs. In the first part of the work, reference is made to the theoretical substrate of the administration, to how it is expressed as leadership in educational units, as well as the role of the principal in the organization of the school unit and the professional improvement of the teachers, through innovative actions. In the second part of the work, a novel primary quantitative research study is carried out with the desiderata to investigate the positive influence of the principal on the professional improvement of teachers through innovative programs in the Primary and Secondary Education in the Prefecture of Larissa. The results were analyzed based the state-of-the-art statistical methods, which revealed strong advantages for encouraging of teachers by the principal through innovative programs.

Keywords: school leadership, motivation, professional development, educational innovation

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	16
2.1 Ευρείες ιδέες για την διοίκηση.....	16
2.2 Η ηγεσία στα σχολεία.....	18
2.3 Ο ρόλος του διευθυντή στη σχολική μονάδα	20
2.4 Ο ρόλος του διευθυντή στην επαγγελματική βελτίωση του εκπαιδευτικού	22
2.5 Σχολική ηγεσία και παρακίνηση εκπαιδευτικών.....	24
2.6 Επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών	26
2.7 Καινοτομία στην εκπαίδευση.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	30
3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	30
3.2 Δείγμα έρευνας.....	30

3.3	Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων	31
3.4	Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου	32
3.5	Διαδικασία συλλογής δεδομένων	32
3.6	Στατιστική ανάλυση	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....		34
4.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	34
4.2	Παρακίνηση εκπαιδευτικών από τον διευθυντή.....	39
4.3	Παρακίνηση εκπαιδευτικών από τον διευθυντή μέσω καινοτόμων προγραμμάτων.....	49
4.4	Συσχετίσεις.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....		78
5.1	Γενικά συμπεράσματα.....	78
5.2	Περιορισμοί έρευνας	80
5.3	Μελλοντικές προτάσεις.....	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....		82
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ		91

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Φύλο.....	34
Πίνακας 2: Επίπεδο σπουδών.....	35
Πίνακας 3: Ειδικότητα.....	36
Πίνακας 4: Σχολείο.....	39
Πίνακας 5: Διαθέτει το χρόνο να τους ακούσει όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα.....	39
Πίνακας 6: Είναι πάντα αναλυτικός όταν τους εξηγεί πως πρέπει να γίνουν οι εργασίες.....	40
Πίνακας 7: Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες.....	41
Πίνακας 8: Παρακολουθεί στενά την εργασία τους και τους υπενθυμίζει τις προθεσμίες.....	42
Πίνακας 9: Αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών	43
Πίνακας 10: Αντιλαμβάνεται την ανάγκη για νέες ιδέες και νέες τεχνικές	44
Πίνακας 11: Παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών.....	45
Πίνακας 12: Επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών.....	46
Πίνακας 13: Διευκολύνει τη δίκαιη κατανομή καθηκόντων.....	47
Πίνακας 14: Ζητά τη γνώμη τους κατά τη λήψη αποφάσεων που τους επηρεάζουν.....	48
Πίνακας 15: Τι σημαίνει ο όρος «εκπαιδευτική καινοτομία»;.....	50
Πίνακας 16: Αγωγής Υγείας.....	51
Πίνακας 17: Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης.....	52
Πίνακας 18: Προγράμματα ρομποτικής.....	52
Πίνακας 19: Πολιτιστικά Προγράμματα	52
Πίνακας 20: Ευρωπαϊκά Προγράμματα (Erasmus, e-twinning)	52

Πίνακας 21: Υλοποιούνται κατά το τρέχον σχολικό έτος καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα στο σχολείο σας;.....	53
Πίνακας 22: Έχετε υλοποιήσει εσείς κατά τη διάρκεια της θητείας σας καινοτόμα προγράμματα;	53
Πίνακας 23: Διαθέτει διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες και υψηλή αίσθηση καθήκοντος	54
Πίνακας 24: Τον διακρίνουν υψηλά επίπεδα αλληλεπίδρασης και συνεργασίας με την ομάδα του.....	55
Πίνακας 25: Είναι δραστήριος και ενθουσιώδης, με εσωτερική αφοσίωση στο έργο του	55
Πίνακας 26: Εκπέμπει σιγουριά και αυτοπεποίθηση σε ό,τι κάνει	56
Πίνακας 27: Είναι αντικειμενικός και δίκαιος	57
Πίνακας 28: Μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το δικό του/της άγχος αλλά και το άγχος των εκπαιδευτικών του.....	58
Πίνακας 29: Είναι επικοινωνιακός και με διάθεση να ακούσει τους άλλους.....	59
Πίνακας 30: Τον διακρίνει θετική αντίληψη για τη ζωή και την πορεία του εκπαιδευτικού οργανισμού στον οποίο ηγείται	60
Πίνακας 31: Ενημερώνει για την ύπαρξη καινοτόμων προγραμμάτων	62
Πίνακας 32: Αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών	63
Πίνακας 33: Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες που θα προχωρήσουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων	64
Πίνακας 34: Εξηγεί την αναγκαιότητα των καινοτόμων προγραμμάτων	65
Πίνακας 35: Παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών.....	66
Πίνακας 36: Επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών.....	67
Πίνακας 37: Διευκολύνει τη δίκαιη κατανομή καθηκόντων.....	68
Πίνακας 38: Ενεργοποιεί μαθητές, γονείς και τοπική κοινωνία να συνδράμουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων	69

Πίνακας 39: T-Test για συσχέτιση φύλου	70
Πίνακας 40: T-Test για συσχέτιση φύλου - Μέσοι όροι	71
Πίνακας 41: ANOVA για συσχέτιση ηλικίας.....	72
Πίνακας 42: Pearson για συσχέτιση ηλικίας	73
Πίνακας 43: ANOVA για συσχέτιση προϋπηρεσίας.....	75
Πίνακας 44: Pearson για συσχέτιση προϋπηρεσίας.....	77



ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Ηλικία.....	35
Γράφημα 2: Επίπεδο σπουδών	36
Γράφημα 3: Προϋπηρεσία	37
Γράφημα 4: Τύπος σχολικής μονάδας.....	38
Γράφημα 5: Διαθέτει το χρόνο να τους ακούσει όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα.....	40
Γράφημα 6: Είναι πάντα αναλυτικός όταν τους εξηγεί πως πρέπει να γίνουν οι εργασίες.....	41
Γράφημα 7: Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες.....	42
Γράφημα 8: Παρακολουθεί στενά την εργασίας τους και τους υπενθυμίζει τις προθεσμίες	43
Γράφημα 9: Αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών	44
Γράφημα 10: Αντιλαμβάνεται την ανάγκη για νέες ιδέες και νέες τεχνικές.....	45
Γράφημα 11: Παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών	46
Γράφημα 12: Επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών	47
Γράφημα 13: Διευκολύνει τη δίκαιη κατανομή καθηκόντων	48
Γράφημα 14: Ζητά τη γνώμη τους κατά τη λήψη αποφάσεων που τους επηρεάζουν.....	49
Γράφημα 15: Τι σημαίνει ο όρος «εκπαιδευτική καινοτομία»;.....	51
Γράφημα 16: Διαθέτει διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες και υψηλή αίσθηση καθήκοντος	54
Γράφημα 17: Τον διακρίνουν υψηλά επίπεδα αλληλεπίδρασης και συνεργασίας με την ομάδα του.....	55

Γράφημα 18: Είναι δραστήριος και ενθουσιώδης, με εσωτερική αφοσίωση στο έργο του	56
Γράφημα 19: Εκπέμπει σιγουριά και αυτοπεποίθηση σε ό,τι κάνει.....	57
Γράφημα 20: Είναι αντικειμενικός και δίκαιος	58
Γράφημα 21: Μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το δικό του/της άγχος αλλά και το άγχος των εκπαιδευτικών του.....	59
Γράφημα 22: Είναι επικοινωνιακός και με διάθεση να ακούσει τους άλλους	60
Γράφημα 23: Τον διακρίνει θετική αντίληψη για τη ζωή και την πορεία του εκπαιδευτικού οργανισμού στον οποίο ηγείται	61
Γράφημα 24: Ενημερώνει για την ύπαρξη καινοτόμων προγραμμάτων.....	62
Γράφημα 25: Αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών	63
Γράφημα 26: Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες που θα προχωρήσουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων	64
Γράφημα 27: Εξηγεί την αναγκαιότητα των καινοτόμων προγραμμάτων.....	65
Γράφημα 28: Παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών	66
Γράφημα 29: Επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών	67
Γράφημα 30: Διευκολύνει τη δίκαιη κατανομή καθηκόντων	68
Γράφημα 31: Ενεργοποιεί μαθητές, γονείς και τοπική κοινωνία να συνδράμουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων	69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στον χώρο της εκπαίδευσης ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη είναι θεμελιώδης, πολυσχιδής και καταλυτικός τόσο στην εξέλιξη της μαθησιακής διαδικασίας όσο και στην ανάπτυξη της εκπαιδευτικής ποιότητας. Η επιτυχής διοίκηση μιας σχολικής μονάδας είναι συνυφασμένη με τις ενέργειες εκείνες του διευθυντή που θα καταφέρουν να παρακινήσουν τους εκπαιδευτικούς στην συνεχή αυτοβελτίωσή τους.

Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008) *“η λειτουργία της διεύθυνσης αναφέρεται στην ενσυνείδητη προσπάθεια των στελεχών για την ενεργοποίηση και την καθοδήγηση της δράσης του ανθρώπινου δυναμικού προς την αποτελεσματική υλοποίηση των σκοπών του οργανισμού”*. Ένα διευθυντή-ηγέτη πρέπει να τον χαρακτηρίζουν και κάποιες ιδιαίτερες ηγετικές ικανότητες ώστε να είναι πιο αποτελεσματικός. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο ίδιος ερευνητής (Κατσαρός, 2008) είναι σημαντικό να μπορεί ο διευθυντής να παρακινεί τους εργαζόμενους προς την επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων, αλλά κυρίως να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να έχει την ευθύνη της λήψης πρωτοποριακών αποφάσεων.

Το θέμα της παρακίνησης του διευθυντή στην επαγγελματική βελτίωση των εκπαιδευτικών έχει γίνει αντικείμενο αρκετών επιστημονικών μελετών από πολλούς ερευνητές τα τελευταία χρόνια, δεδομένου ότι υπάρχει συσχέτιση της παρακίνησης με την επαγγελματική απόδοση και βελτίωση. Σύμφωνα με την έρευνα που έκανε ο Mathibe (2007) διαπιστώθηκε ότι ο διευθυντής είναι ο θεματοφύλακας του οράματος και των αξιών του σχολείου. Ως εκ τούτου, θα πρέπει αφενός να προσφέρει στους εκπαιδευτικούς το κίνητρο και την έμπνευση για να επιτύχουν το όραμα αυτό, και αφετέρου να καλλιεργήσει την ανάγκη για τυχόν αλλαγές ώστε να μπορέσουν όλοι μαζί να οδηγήσουν το σχολείο στην επίτευξη των στόχων. Σημειώνει επίσης, ότι στο πλαίσιο της στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων του σχολείου, είναι απαραίτητο να αναλάβει ο διευθυντής όχι μόνο την πρωτοβουλία αλλά και την παροχή σαφών και κατανοητών οδηγιών στους εκπαιδευτικούς, σχετικά με τις καλύτερες προσεγγίσεις και πρακτικές που θα βοηθούσαν στην επίτευξη του οράματος του σχολείου.

Παράλληλα, οι Hilton & συν. (2013) έδειξαν ότι η συμμετοχή των διευθυντών σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης και βελτίωσης των εκπαιδευτικών επιδρούν θετικά στην ικανότητα των εκπαιδευτικών να εφαρμόζουν και να ανακαλύπτουν νέες γνώσεις και πρακτικές ενώ ταυτόχρονα και οι ίδιοι οι διευθυντές βελτιώνονται επαγγελματικά.

Σύμφωνα επίσης με αρκετές έρευνες αποδεικνύεται ότι η υψηλή ποιότητα των σχολείων εξαρτάται κυρίως από τον ρόλο που παίζει ο διευθυντής. Για τον λόγο αυτό είναι ωφέλιμο οι διευθυντές των σχολικών μονάδων να μπορούν να προσαρμοστούν στις προκλήσεις της εποχής με το να υιοθετούν καινοτόμες ιδέες εφαρμόζοντας νέα εκπαιδευτικά προγράμματα και επιδεικνύοντας ομαδικό πνεύμα (Darling-Hammond, et al., 2017).

Ο ρόλος, λοιπόν, του διευθυντή στο σχολείο είναι σημαντικός ακόμα και στην υιοθέτηση καινοτόμων προγραμμάτων. Σύμφωνα με την έρευνα του Zimmerman (2006) ο διευθυντής μέσα από την συμβολή του στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αναπτύσσει ένα θετικό κλίμα το οποίο δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για την υλοποίηση και την αποτελεσματικότητα των καινοτόμων δράσεων. Προκειμένου όμως μια καινοτομία να έχει αποτέλεσμα, είναι επιβεβλημένο να συνυπάρχουν κάποιες σημαντικές παράμετροι. Πρώτη παράμετρος είναι η ύπαρξη οράματος από το διευθυντή και δεύτερη είναι η συνειδητοποίηση από πλευράς των εκπαιδευτικών της ανάγκης για συνεχή αλλαγή και βελτίωση. Στη συνέχεια όλοι οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να καθορίσουν τους στόχους που σχετίζονται με την υλοποίηση του οράματος. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Kotter (1996) ο ρόλος του διευθυντή είναι στενά συνδεδεμένος με τον οραματισμό και τη στοχοθεσία, μέσα από τα οποία σε συνδυασμό με την εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης στους εκπαιδευτικούς, υποβοηθείται η υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στο σχολείο.

Έχοντας, λοιπόν, υπόψη παλαιότερες έρευνες πάνω στο θέμα της επιρροής του διευθυντή στην βελτίωση των εκπαιδευτικών μέσα από καινοτόμα προγράμματα, η παρούσα πρόταση διπλωματικής εργασίας αποβλέπει σε μια αντιπροσωπευτική και αντικειμενική διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Λάρισας σχετικά με την επιρροή που έχει ο διευθυντής στη παρακίνηση των εκπαιδευτικών αλλά και στην ανάληψη καινοτόμων προγραμμάτων.

Με αυτό τον στόχο, λοιπόν, διερευνήθηκαν και μελετήθηκαν οι απαντήσεις στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

α) πόσο σημαντική είναι η παρακίνηση του διευθυντή στην αυτοβελτίωση του εκπαιδευτικού

β) ποια είναι η συσχέτιση της επιρροής του διευθυντή στην επαγγελματική βελτίωση του εκπαιδευτικού μέσω καινοτόμων προγραμμάτων και τέλος,

γ) ποιές πρέπει να είναι οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των διευθυντών ώστε να παρακινούν τους εκπαιδευτικούς τους στο να συμμετέχουν σε καινοτόμα προγράμματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Ευρείες ιδέες για την διοίκηση

Σύμφωνα με αρκετές έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς στην οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία, (Porter and Lawer, 1986, Kopelman, 1977, Gerfand et al. 2017) η απόδοση στο χώρο εργασίας είναι συνάρτηση των δεξιοτήτων, των κινήτρων και των δεσμεύσεων του προσωπικού στο χώρο εργασίας, των χαρακτηριστικών των ρυθμίσεων εργασίας και του περιβάλλοντος. Όπως θα δούμε παρακάτω, ερευνητές έχουν θεωρήσει διαφορετικές σχέσεις μεταξύ αυτών των στοιχείων και τη σημασία της ηγεσίας στη διαμόρφωση αυτών των χαρακτηριστικών. Οι Porter και Lawler (1968) χρησιμοποίησαν το μοντέλο της θεωρίας της προσδοκίας του Vroom ως θεμέλιο για τα μοντέλα τους των οργανωτικών κινήτρων και επιδόσεων. Το μοντέλο τους αντιπροσώπευε τη διαδικασία με την οποία στοιχεία - συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης, των προσδοκιών των εργαζομένων και της απόδοσης - αλληλεπιδρούν και οδηγούν σε κίνητρα και απόδοση των εργαζομένων. Όπως, λοιπόν, βλέπουμε η προσδοκία παίζει σημαντικό ρόλο στο να ενεργοποιήσει τα κίνητρα και να αυξήσει τις επιδόσεις. Οι εργαζόμενοι αναμένουν να είναι σε θέση να ολοκληρώσουν τα καθήκοντα της εργασίας τους, να λάβουν ανταμοιβές για επιτυχημένη απόδοση και αναμένουν ότι οι ανταμοιβές τους θα είναι δίκαιες. Όταν ικανοποιούνται αυτές οι προσδοκίες, οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται και, με τη σειρά τους, μπορούν να αποδώσουν περαιτέρω (Porter & Lawler, 1968).

Οι Locke και ο Latham (1990) έγραψαν περαιτέρω για τη σημασία των στόχων, των προσδοκιών και των ανταμοιβών. Υποστήριξαν ότι οι αποτελεσματικοί διευθυντές είναι αυτοί που καθορίζουν στόχους για οργανισμούς, μεταφράζουν αυτούς τους στόχους σε σαφείς ατζέντες και σχέδια, και ανταμείβουν τους υπαλλήλους που εργάζονται και υποστηρίζουν τους οργανωτικούς στόχους (Locke & Latham, 1990).

Η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει τα κίνητρα του προσωπικού, τα χαρακτηριστικά της εργασίας και του περιβάλλοντος, και τελικά την απόδοση στο χώρο εργασίας. Καθώς μεγαλώνει η αναγνώριση της σημασίας της ηγεσίας, έτσι μεγαλώνουν και οι ορισμοί και οι αντιλήψεις της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Παρά τα χρόνια έρευνας στην οργανωτική ψυχολογία, η συναίνεση σχετικά με τον ορισμό ενός αποτελεσματικού ηγέτη παραμένει απρόσιτη. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες καθορίζονται από τα αποτελέσματά τους και υπολογίζονται από την επιτυχία των έργων τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών τους. Άλλοι ορίζουν την αποτελεσματική ηγεσία ως προσωπικές ιδιότητες ή χαρακτηριστικά που αποδίδονται στον ηγέτη. Οι τάσεις στην ηγεσία αφθονούν και περιλαμβάνουν περιγραφές όπως «μετασχηματιστικός», «αυθεντικός», «δημιουργικός», «αντανακλαστικός», «προσεκτικός» και «συναλλασσόμενος» (Barnett, McCormick, & Conner, 2001). Ενώ αυτές οι περιγραφές ηγεσίας εφαρμόζονται στους ηγέτες του σχολείου, οι ηγέτες του σχολείου έχουν επίσης τις δικές τους περιγραφές όπως «εκπαιδευτικοί ηγέτες». Ο όγκος και το εύρος της έρευνας για το τι χρειάζεται για να είναι καλός ένας ηγέτης καθιστά τη συναίνεση δύσκολη, αν όχι αδύνατη, εργασία. Η διαχείριση απαιτεί ένα υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας, προβληματισμού, κατανομής ευθύνης και λήψης αποφάσεων και κατανόησης της διδασκαλίας. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές πρέπει να είναι γνήσιοι, δυναμικοί - αλλά όχι πάρα πολύ - δημιουργικοί και ικανοί να μεταρρυθμίσουν ακόμη και τα πιο δύσκολα σχολεία ή επιχειρήσεις (Ames & Flynn, 2007).

Η αποτελεσματική ηγεσία παραμένει απροσδιόριστη, αλλά η έρευνα υποδηλώνει κοινά στοιχεία, όπως αυτογνωσία, υποστήριξη και ενδυνάμωση των εργαζομένων, θετική σκέψη, εμπιστοσύνη, ακεραιότητα και εστίαση στην επίτευξη (Higgs & Rowland, 2010). Οι καλοί ηγέτες έχουν επίσης «όραμα» και κοινωνική επιρροή (Yukl, 1994). Ο Northouse (2004) αναφέρει ότι η ηγεσία είναι *«μια διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος... χωρίς επιρροή, η ηγεσία δεν υπάρχει»* (σελ. 3). Αν και η αποτελεσματική σχολική ηγεσία απαιτεί πιθανώς πολλά από τα ίδια χαρακτηριστικά που απαιτούνται για άλλες διευθυντικές ή ηγετικές θέσεις, ορισμένες από τις απαιτήσεις που τίθενται στους διευθυντές του σχολείου μπορεί να είναι μοναδικές και να απαιτούν ένα πρόσθετο σύνολο δεξιοτήτων.

2.2 Η ηγεσία στα σχολεία

Ως ηγέτες των σχολείων τους, οι διευθυντές επηρεάζουν το κίνητρο και τη δέσμευση των εκπαιδευτικών καθώς και τα χαρακτηριστικά του σχολικού περιβάλλοντος. Η διοικητική υποστήριξη είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στην ικανοποίηση και τη διατήρηση της εργασίας των εκπαιδευτικών. Επιπλέον, η αποτελεσματική ηγεσία «είναι δεύτερη μετά τη διδασκαλία μεταξύ σχολικών παραγόντων στον αντίκτυπο στη μάθηση των μαθητών» (Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004), και «η εκπαιδευτική ηγεσία είναι πιθανώς ο πιο σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας ενός αποτελεσματικού μαθησιακού περιβάλλοντος» (Kelley, Thornton, & Daughtery, 2005).

Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας των μαθητών τους όσο και της ικανοποίησης του προσωπικού τους. Πολλές πρόσφατες αναφορές επικεντρώνονται στον ρόλο των διευθυντών στη βελτίωση των σχολείων (Leithwood et al., 2004). Ενώ η έρευνα υποστηρίζει τη σημασία της αποτελεσματικής ηγεσίας στα σχολεία, η κατανόησή μας για τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας είναι ασαφής (Harris, 2007). Η εκπαιδευτική έρευνα δεν έχει ακόμη προσδιορίσει ποιες μορφές ηγεσίας επηρεάζουν καλύτερα τη σχολική βελτίωση και πώς τα διαφορετικά στοιχεία ηγεσίας –συμπεριλαμβανομένης της εμπειρίας, της κατάρτισης, των χαρακτηριστικών και της επαγγελματικής μάθησης– μπορούν να συνδυαστούν για να παράγουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη του σχολείου και μια βελτιωμένη σχολική απόδοση (Harris, 2007). Όπως έχει υποστηριχθεί και από άλλους συγγραφείς, η έρευνα για την αποτελεσματικότητα των Διευθυντών υποστηρίζεται από κάποιους κοινούς παράγοντες σε σχέση με τους αποτελεσματικούς ηγέτες.

Οι αποτελεσματικοί διευθυντές καθορίζουν σαφείς κατευθύνσεις και προσδοκίες και αξιολογούν τόσο την αποτελεσματικότητά τους, όσο και την απόδοση αυτών που βρίσκονται γύρω τους. Οι επιτυχημένοι Διευθυντές των σχολείων ενθαρρύνουν τα μέλη του προσωπικού και τους μαθητές, παρέχοντάς τους την υποστήριξη και την εκπαίδευση που χρειάζονται για να πετύχουν (Leithwood et al., 2004). Αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές για την ηγεσία μπορεί να φαίνονται απλές, αλλά ορισμένες αναφορές δείχνουν ότι οι διευθυντές πρέπει επίσης να προσαρμοστούν στο συγκεκριμένο σχολικό και

εξωσχολικό περιβάλλον όταν λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τον τύπο ηγεσίας που θα χρησιμοποιούν (Leithwood et al., 2004).

Οι διευθυντές χρησιμοποιούν πολλούς διαφορετικούς ρόλους και στυλ ηγεσίας. Ένας κοινός ρόλος που συνήθως εμφανίζεται στους Διευθυντές είναι ο ρόλος του εκπαιδευτικού ηγέτη. Οι θεωρίες και η έρευνα για την εκπαιδευτική ηγεσία στα σχολεία εμφανίστηκαν και αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και επικεντρώθηκαν σε μεγάλο βαθμό σε σχολεία με υψηλή απόδοση και σε χαμηλά κοινωνικοοικονομικά περιβάλλοντα. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές έχουν «ισχυρό υπόβαθρο στο πρόγραμμα σπουδών και τη διδασκαλία» (Ylimaki, 2011). Τα περισσότερα εργασιακά περιβάλλοντα χρησιμοποιούν ένα μοντέλο όπου ο ρόλος του επόπτη είναι να επιβλέπει την εργασία των υφισταμένων σε σχέση με την εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Για τους διευθυντές ενός σχολείου, οι υφιστάμενοί τους είναι οι δάσκαλοι και οι καταναλωτές είναι οι μαθητές.

Οι διευθυντές για να λειτουργήσουν ως αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες, πρέπει να ασχοληθούν με την ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών και την επίβλεψη των εκπαιδευτικών - εργασίες που επηρεάζουν άμεσα τις πρακτικές στην τάξη και τελικά επηρεάζουν τις εμπειρίες και την επιτυχία των μαθητών στο σχολείο (Ylimaki, 2011).

Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες είναι σε θέση να υποστηρίξουν και να εφαρμόσουν προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης και παρέμβασης στα σχολεία και να δημιουργήσουν θετικό κλίμα που καθορίζεται από υψηλές προσδοκίες (Ylimaki, 2011). Άλλες σημαντικές ιδιότητες της αποτελεσματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας περιλαμβάνουν τη δημιουργία σχολικών στόχων, την αξιολόγηση και την επόπτευση της διδασκαλίας και την υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς στο συντονισμό του προγράμματος σπουδών και την παρακολούθηση της προόδου των μαθητών (Ylimaki, 2011). Η ηγεσία των Διευθυντών χρησίμευσε ως το σημαντικότερο μοντέλο σε πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 έως τα μέσα της δεκαετίας του 1990, αλλά δεν ευνοήθηκε λόγω της έλλειψης της συμπερίληψης των γονέων και των δασκάλων στις διεργασίες, οπότε η ηγετική μεταμόρφωση έγινε η τάση στα μοντέλα της αποτελεσματικής ηγεσίας (Ylimaki, 2011).

2.3 Ο ρόλος του διευθυντή στη σχολική μονάδα

Ο ρόλος των διευθυντών του σχολείου να επηρεάζουν τη δομή, τον πολιτισμό και την αποστολή του σχολείου είναι από τις πρωταρχικές δεξιότητές τους. Η δημιουργία μιας ζωντανής και επιτυχημένης κοινότητας μάθησης είναι μια συνεργατική δουλειά μεταξύ όλων των εμπλεκομένων σε οποιοδήποτε σχολείο. Η ηγεσία των διευθυντών του σχολείου στον τομέα της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία και την επιτυχία μιας κοινότητας σχολικής μάθησης (Bredeson, & Johansson, 2000, Valentine & Prater, 2011).

Ο διευθυντής αποτελεί το κλειδί της εκπαιδευτικής αλλαγής και της βελτίωσης του σχολείου. Έτσι, ο ρόλος που διαδραματίζει ο διευθυντής σε ό,τι συμβαίνει στο σχολείο είναι πολύ κρίσιμος. Αν και ο διευθυντής παίζει καθοριστικό ρόλο, βασίζεται όμως παράλληλα και στην υποστήριξη και των άλλων μελών του προσωπικού, καθώς δεν μπορεί να διευθύνει το σχολείο μόνος του. Ο διευθυντής δύναται να αναθέσει σε μέλος του προσωπικού ορισμένες λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων διαχείρισης ποιότητας, όποτε κρίνεται αναγκαίο. Ωστόσο, το γεγονός ότι ορισμένα καθήκοντα έχουν ανατεθεί σε συγκεκριμένο μέλος δεν σημαίνει ότι ο διευθυντής δεν είναι πλέον υπεύθυνος. Ο διευθυντής πρέπει και να υποστηρίζει αυτό το άτομο, έτσι ώστε οι ανατεθείσες εργασίες να μπορούν να εκτελεστούν αποτελεσματικά. Η έμφαση δίνεται πάντα στον ρόλο του διευθυντή του σχολείου όταν πρόκειται για την ανάληψη πρωτοβουλιών στην πράξη. Ως εκ τούτου, είναι ευθύνη του διευθυντή να διασφαλίσει ότι η αξιολόγηση ολόκληρου του σχολείου διεξάγεται με επιτυχία. Κατά συνέπεια, ο διευθυντής πρέπει να εκτελεί ορισμένα καθήκοντα σε διαφορετικά στάδια της αξιολόγησης ολόκληρου του σχολείου, δηλαδή πριν από την αξιολόγηση, κατά τη διάρκεια και μετά την αξιολόγηση (Naicker & Waddy, 2002).

Οι διευθυντές που παρουσιάζουν μεγαλύτερη επιτυχία στη διατήρηση ενός θετικού σχολικού κλίματος αλλά και στη διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών έχουν χαρακτηριστικά επιτυχημένων επιχειρηματιών. Είναι οραματιστές ηγέτες που έχουν την ικανότητα να κατανοούν τους στόχους για τα σχολεία τους, καθώς και την ικανότητα να εφαρμόζονται τα απαραίτητα προγράμματα. Είναι υπεύθυνοι για την ανάληψη κινδύνων που εκτιμούν την έρευνα και τα δεδομένα, μπορούν να αναλύσουν αυτά τα

δεδομένα γρήγορα, να συνθέσουν σημαντικές πληροφορίες και να λαμβάνουν γρήγορα ορθές αποφάσεις. Είναι έτοιμοι να κάνουν ό, τι χρειάζεται για να καταστήσουν το σχολείο τους επιτυχημένο. Είναι αυτοί που επιλύουν γρήγορα και αποτελεσματικά ανακύπτοντα προβλήματα και εμφανίζονται αφοσιωμένοι και παθιασμένοι με το επάγγελμά τους. Αυτοί οι επιτυχημένοι διευθυντές πιστεύουν ότι η ισχυρή, εκπαιδευτική, επιχειρησιακή και στρατηγική ηγεσία στο σχολείο τους είναι εξίσου σημαντική. Επίσης, αυτοί οι διευθυντές κατανοούν την αξία των ανθρώπων, εκτιμούν τους εκπαιδευτικούς ως άτομα και θέλουν ειλικρινά να πετύχουν και να αναπτυχθούν. Οι πιο επιτυχημένες στρατηγικές για αυτούς τους διευθυντές είναι εκείνες που παρέχουν άμεση βοήθεια στους εκπαιδευτικούς (Zepeda, 2013).

Ο διευθυντής ως εκπαιδευτικός ηγέτης πρέπει να εμπνέει, να δημιουργεί και να διασφαλίζει τη συνεργασία εκπαιδευτικών. Θα πρέπει να απεικονίζει τη μάθηση ως τον πιο σημαντικό λόγο για να είναι στο σχολείο και να τονίζει τη σημασία και την αξία των υψηλών επιτευγμάτων των μαθητών στο σχολείο. Έτσι, πρέπει να έχει μια σαφή κατανόηση της αποστολής και του οράματος του σχολείου και να μπορεί να τα δηλώνει με άμεσο και συγκεκριμένο τρόπο. Ως εκπαιδευτικός ηγέτης πρέπει να πιστεύει ότι όλοι οι μαθητές μπορούν να μάθουν και να επιτύχουν και ότι το σχολείο μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας (Nuku, 2007). Ο Wing (2007) προσθέτει ότι οι διευθυντές θα πρέπει να έχουν ισχυρές ηθικές αξίες και διαπροσωπικές δεξιότητες, καθώς αυτές είναι σημαντικές ιδιότητες των εκπαιδευτικών ηγετών και είναι απαραίτητες για να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν όλους τους ενδιαφερόμενους. Με άλλα λόγια, οι διευθυντές πρέπει να είναι επικοινωνιακοί, και να είναι αφοσιωμένοι στο όραμα και τους στόχους του σχολείου. Τέτοιοι διευθυντές είναι ορατοί στα σχολεία τους και υποστηρίζουν τους εκπαιδευτικούς της σχολικής τους μονάδας προκειμένου από κοινού να παρακινήσουν τους μαθητές τους στη μάθηση. Είναι ευαίσθητοι στα προβλήματα των εκπαιδευτικών και τους βοηθούν στην ανάπτυξη του προγράμματος σπουδών και στον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των μαθησιακών στόχων επικοινωνώντας αποτελεσματικά με ολόκληρη τη σχολική κοινότητα (Mbatha, 2004).

2.4 Ο ρόλος του διευθυντή στην επαγγελματική βελτίωση του εκπαιδευτικού

Όλες οι δραστηριότητες επαγγελματικής ανάπτυξης που ξεκινούν από τους εκπαιδευτικούς πρέπει να υποστηρίζονται τόσο από ένα διευθυντή όσο και από ένα σχολικό περιβάλλον που ενθαρρύνει την ανάπτυξη και επιτρέπει εκπαιδευτικές καινοτομίες στην τάξη. Σε κάθε εποχή τα σχολεία αντικατοπτρίζουν την ικανότητα των διευθυντών τους στο να βελτιώνουν και να αναπροσαρμόζουν τα προγράμματά τους ανάλογα με τις ανάγκες της. Ως εκ τούτου, η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της εκπαίδευσης και της βελτίωσης των σχολείων (Guskey, 2002, Richards & Farrell, 2005). Λόγω του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει η επαγγελματική ανάπτυξη στη βελτίωση της εκπαίδευσης και στην παροχή ποιοτικής μάθησης στους μαθητές, οι διευθυντές πρέπει να παρέχουν διάφορα καινοτόμα προγράμματα και δραστηριότητες επαγγελματικής ανάπτυξης. Πρέπει επίσης να ενθαρρύνουν το προσωπικό τους να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες επαγγελματικής ανάπτυξης (Richards & Farrell, 2005).

Οι διευθυντές οφείλουν να εξετάσουν πολλά πράγματα κατά τον προγραμματισμό των προγραμμάτων ανάπτυξης εκπαιδευτικών, όπως τη βοήθεια των εκπαιδευτικών να συνδέσουν θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις (Waters, 2005), το να εργαστούν με μεθόδους και τεχνικές που εξυπηρετούν το επιθυμητό αποτέλεσμα (Craft, 2000) και να μπορούν να εστιάσουν τόσο σε βραχυπρόθεσμους όσο και σε μακροπρόθεσμους στόχους (Day, 1999). Επιπλέον, οι διευθυντές πρέπει να λάβουν υπόψη τις ανάγκες και την κατάρτιση των εκπαιδευτικών προκειμένου τα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης να είναι επιτυχή. Για παράδειγμα, εκπαιδευτικοί με διαφορετικά χρόνια εμπειρίας ή διαφορετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο χρειάζονται διαφορετικούς τύπους κατάρτισης και ανάπτυξης (Hedrick, 2005). Αυτό το σημείο είναι σημαντικό επειδή δεν είναι λογικό να προσφέρεται ένας τύπος δραστηριοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης και να ζητείται να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευτικοί.

Ο Diaz-Maggioli (2004) υπογραμμίζει ότι «οι καλοί διευθυντές είναι πάροχοι, διαμεσολαβητές, επικοινωνιακοί, διοργανωτές και αξιολογητές της επαγγελματικής ανάπτυξης». Παίζουν σημαντικό ρόλο στην ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας, της

συνεργασίας, του καθορισμού χρονοδιαγραμμάτων και της αξιολόγησης των δραστηριοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης. Επισημαίνει τον ρόλο τους στη διευκόλυνση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, στην ευθύνη τους ως προς την παροχή ίσων ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης και στην προετοιμασία για την πραγματοποίησή της. Οι διευθυντές θα πρέπει επίσης να παρέχουν τη δυνατότητα στους καθηγητές τους να μπορούν, στα πλαίσια του εργασιακού τους ωραρίου, να έχουν τον χρόνο που απαιτείται για τις δραστηριότητες της επαγγελματικής ανάπτυξής τους είτε στα δικά τους εκπαιδευτικά ιδρύματα είτε σε άλλα (Day, 1999). Παράλληλα, θα πρέπει οι διευθυντές να λάβουν μέρος και να συμμετάσχουν και οι ίδιοι στις δραστηριότητες επαγγελματικής ανάπτυξης μαζί με τους εκπαιδευτικούς, προκειμένου να ενισχύσουν τη συνεργασία τους μαζί τους (Engstrom & Danielson, 2006). Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρχουν συνεχόμενες ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης για διευθυντές και εκπαιδευτικούς, προκειμένου να καταστούν αυτές οι αναπτυξιακές δραστηριότητες και προγράμματα πιο αποτελεσματικά και επιτυχημένα (Morrow, 2003).

Προκειμένου οι δραστηριότητες επαγγελματικής ανάπτυξης να επηρεάσουν τη διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης, πρέπει να ταιριάζουν στο πλαίσιο ή στο περιβάλλον και τον πολιτισμό της κατάστασης της διδασκαλίας (Diaz-Maggioli, 2004). Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι το σχολικό περιβάλλον μπορεί να ενθαρρύνει ή να εμποδίσει τους εκπαιδευτικούς να συνεχίσουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη και να βελτιώσουν τις πρακτικές τους. Ένα σχολείο που καλωσορίζει και ενθαρρύνει τις καινοτομίες σίγουρα θα παρέχει στους καθηγητές τους το κίνητρο και τον ενθουσιασμό για να αναζητήσουν περισσότερες ευκαιρίες ανάπτυξης και να γίνουν πιο δημιουργικοί στη διδασκαλία τους. Επομένως, τα σχολεία πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον τέτοιο που να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και τη μάθηση των μαθητών (Diaz-Maggioli, 2004). Η κουλτούρα του σχολείου πρέπει επίσης να ενθαρρύνει τόσο την ανάπτυξη όσο και την καινοτομία και να υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση των εκπαιδευτικών (Mahmood, 2006).

2.5 Σχολική ηγεσία και παρακίνηση εκπαιδευτικών

Αποτελεσματικοί διευθυντές προσδιορίστηκαν από τους Leithwood & Louis (2012) εκείνοι που δίνουν προσοχή σε τέσσερις βασικές πρακτικές ηγεσίας: στον καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, στον επανασχεδιασμό του σχολείου και στη βελτίωση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Οι ερευνητές ισχυρίστηκαν ότι συγκεκριμένες πρακτικές σε κάθε έναν από τους βασικούς τομείς οδήγησαν στη δημιουργία επιτυχημένων σχολείων. Οι πρακτικές των διευθυντών επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τη γενική κουλτούρα και το κλίμα ενός σχολείου. Ως εκ τούτου, η μελέτη των ηγετών στα σχολεία ήταν επιτακτική ως μέρος του ευρύτερου πλαισίου των εκπαιδευτικών οργανισμών αλλά και των κινήτρων που έχουν οι εκπαιδευτικοί.

Η εκπαιδευτική ηγεσία όπως ορίζεται από τους Blasé & Blasé (2000) αποτελείται από δύο βασικούς πυλώνες, την «εκ βάθους συνομιλία με τους εκπαιδευτικούς για την προώθηση του προβληματισμού και της επαγγελματικής ανάπτυξης». Οι αποτελεσματικοί διευθυντές δίνουν έμφαση στο διάλογο με τους εκπαιδευτικούς σχετικά με τη μάθηση και στις επαγγελματικές πρακτικές. Ο διάλογος θα μπορούσε να έχει τη μορφή υποβολής προτάσεων, ανατροφοδότησης, μοντελοποίησης, παροχής συμβουλών και επαίνων. Οι εκπαιδευτικοί ανέφεραν ότι οι προαναφερθείσες συμπεριφορές βελτίωσαν τα κίνητρα των εκπαιδευτικών, την αυτοεκτίμησή τους, την αποτελεσματικότητα και την αίσθηση ασφάλειας (Blase & Blase, 2000). Ο Finnigan (2010) καθόρισε την εκπαιδευτική ηγεσία ως οτιδήποτε σχετίζεται με τον ρόλο του διευθυντή στην καθοδήγηση του σχολείου, όπως η διαμόρφωση κινήτρων, ο καθορισμός στόχων και η παρακολούθηση της απόδοσης.

Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας υποστήριξε ότι οι ηγετικές συμπεριφορές των διευθυντών έχουν επίδραση στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της διαμόρφωσης του σχολικού κλίματος. Μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους ερευνητές του πανεπιστημίου της Νότιας Ουαλίας Barnett & McCormick το 2004 διαπίστωσε ότι όταν υπήρχαν διαφορές στη συμπεριφορά ηγεσίας, στατιστικά υπήρχε μεγαλύτερη διαφορά στο επίπεδο των εκπαιδευτικών και μικρότερες διαφορές στο σχολικό επίπεδο. Οι Barnett & McCormick (2004) εντόπισαν σε μια ποσοτική μη πειραματική μελέτη ότι οι εκπαιδευτικοί είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τις

διαφορετικές προσεγγίσεις της ηγεσίας και τον αντίκτυπο που έχουν αυτές τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Οι Barnett & McCormick (2004) χρησιμοποίησαν δύο όργανα για τη διεξαγωγή της μελέτης τους. Για να μετρηθεί ο κύριος αντίκτυπος της ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο πολλαπλών παραγόντων των Bass και Avolio (2004) για την αξιολόγηση του στυλ ηγεσίας. Η έρευνα για τα πρότυπα της προσαρμοστικής μάθησης από τους Maehr et al. (1991) χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της κουλτούρας της σχολικής μάθησης. Οι συγγραφείς περιέγραψαν συμπεριφορές εκπαιδευτικών που θα ήταν συνεπείς με τα κίνητρα (Gilbar, 2015).

Επιπλέον, μέσω μιας πολυεπίπεδης ανάλυσης, οι Barnett & McCormick (2004) διαπίστωσαν ότι οι μετασχηματιστικές συμπεριφορές ηγεσίας είχαν «σημαντικά έμμεσες σχέσεις με στόχους εστίασης εργασιών, και αριστείας στα σχολεία». Η έμπνευση του οράματος ήταν μια σημαντική κύρια συμπεριφορά στη μετασχηματική ηγεσία. Σύμφωνα με αυτήν τη μελέτη, οι εκπαιδευτικοί ήταν πιο πιθανό να ανταποκριθούν στο όραμα εάν ο διευθυντής έδειχνε ένα ενδιαφέρον που δημιουργούσε εμπιστοσύνη. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα «υποδηλώνουν ότι οι σχέσεις μεταξύ ενός διευθυντή (ηγέτη) και μεμονωμένων εκπαιδευτικών είναι αυτές που χαρακτηρίζουν κυρίως την ηγεσία στα σχολεία». Ένας διευθυντής πρέπει να δείξει αποκλειστικά σε κάθε ένα εκπαιδευτικό σεβασμό και δικαιοσύνη προκειμένου να τον ενθαρρύνει στην «υιοθέτηση μαθησιακών στόχων που εστιάζουν στην εργασία και επιφέρουν ενδιαφέρον στη μάθηση και την αριστεία στη διδασκαλία». Αυτό κατέδειξε ότι ο διευθυντής μπορεί άμεσα να επηρεάσει τα κίνητρα του κάθε εκπαιδευτικού. Οι ηγετικές συμπεριφορές που περιγράφονται από τον Griffith (2004) ως θετικά αποτελέσματα στην εμπειρία των συναδέλφων στην εργασία ήταν οι «σαφείς και καλά διαρθρωμένοι στόχοι, η ανάθεση καθηκόντων σε άλλους, η ενθάρρυνση προς το προσωπικό να συμμετάσχει στη λήψη αποφάσεων, η ενσωμάτωση άλλων στην επίλυση προβλημάτων και η δίκαιη αντιμετώπιση και παροχή υποστήριξης του προσωπικού σε δύσκολες καταστάσεις».

2.6 Επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών

Η βιβλιογραφία παρουσιάζει πολλές αντιλήψεις σχετικά με τον προσανατολισμό και τους στόχους της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Οι περισσότεροι συγγραφείς της ερευνητικής κοινότητας υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ανάπτυξη αφορά αποκλειστικά τους εν ενεργεία εκπαιδευτικούς, καθώς μόνο αυτοί μπορούν πραγματικά να θεωρηθούν επαγγελματίες (Little, 1993). Σε αυτή την προοπτική, η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού θεωρείται ισοδύναμη με την ενδοϋπηρεσιακή εκπαίδευση η οποία είναι συνεχόμενη όσο ο εκπαιδευτικός είναι σε κάποια εκπαιδευτική μονάδα.. Αντίθετα, άλλοι συγγραφείς θεωρούν ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών αποτελούν μέρος της επιμόρφωσης τους πριν αναλάβουν υπηρεσία σε κάποιο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Υποστηρίζουν λοιπόν, ότι οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να έχουν παρακολουθήσει αρκετές επιμορφώσεις και σεμινάρια προτού αναλάβουν εκπαιδευτικά καθήκοντα σε μια τάξη. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Niemi (2015) οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να γίνουν οι ίδιοι μαθητές πριν από την ανάληψη υπηρεσίας ώστε να μπορούν να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα επαγγελματικής ανάπτυξης.

Όσον αφορά τον προσανατολισμό και τους κύριους στόχους της επαγγελματικής ανάπτυξης, συγγραφείς όπως ο Boriko (2004) και οι Desimone et al. (2002) αναφέρουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ως ουσιαστικό μηχανισμό για την ενίσχυση της γνώσης και πρακτικών που εφαρμόζονται από τους εκπαιδευτικούς. Το να επιφέρει αλλαγές στις στάσεις και τις πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών είναι, όπως αναφέρει ο Guskey (2002), ένας άλλος σημαντικός στόχος της επαγγελματικής ανάπτυξης. Πιο πρόσφατα, συγγραφείς όπως οι Kazemi και Hubbard (2008) και Opfer και Peder (2011) έχουν τονίσει την ανάγκη για πιο περίπλοκες αντιλήψεις, υποστηρίζοντας ότι η επαγγελματική ανάπτυξη έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει πολλές πτυχές της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εκπαιδευτικών, επηρεάζοντας τη γνώση, τις ικανότητες και τις αξίες. Όπως καταγράφεται στον ορισμό της η Avalos, η εστίαση και ο απώτερος στόχος της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού πρέπει να είναι το όφελος της μάθησης και των επιτευγμάτων των μαθητών (Avalos, 2010)

Η βιβλιογραφία περιέχει πολλούς τύπους μελετών, από μικρής έως μεγάλης κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων ποσοτικών, μικτών μεθόδων και ποιοτικών σχεδίων. Οι

αξιολογήσεις κάποιων προγραμμάτων είναι πιθανόν ο πιο κοινός τύπος μελέτης. Σε αυτά, οι ερευνητές εξέτασαν τον αντίκτυπο συγκεκριμένων προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης στους εκπαιδευτικούς (π.χ. εάν και πώς η επαγγελματική ανάπτυξη προώθησε τις αλλαγές στις πεποιθήσεις τους, τη γνώση του αντικειμένου τους ή τις παιδαγωγικές πρακτικές) και / ή τους μαθητές (π.χ. εάν και πώς η επαγγελματική ανάπτυξη συνδέθηκε με τα οφέλη εκμάθησης ή την καλύτερη απόδοση σε εξετάσεις). Επιπλέον, έχουν γίνει πολλές μελέτες έρευνας σχετικά με τις προηγούμενες εμπειρίες επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, αναλύσεις σε βάθος επιτυχημένων πρακτικών επαγγελματικής ανάπτυξης, και πιο πρόσφατα, πειραματικές μελέτες (Bautista & Ortega-Ruiz, 2015).

2.7 Καινοτομία στην εκπαίδευση

Η καινοτομία θεωρείται γενικά ως «[...] η επιτυχημένη εισαγωγή ενός νέου πράγματος ή μεθόδου» (Brewer & Tierney, 2012). Στην ουσία, «[...] η καινοτομία φαίνεται να έχει δύο πτυχές. Πρώτον, υπάρχει η έννοια ή το αντικείμενο που είναι καινοτόμο για ένα συγκεκριμένο άτομο ή ομάδα και, δεύτερον, υπάρχει η αλλαγή που προκύπτει από την υιοθέτηση του αντικειμένου ή της ιδέας» (Evans, 1970). Στην εκπαίδευση, η καινοτομία μπορεί να εμφανιστεί ως μια νέα παιδαγωγική θεωρία, μεθοδολογική προσέγγιση, τεχνική διδασκαλίας, εκπαιδευτικό εργαλείο, διαδικασία μάθησης ή θεσμική δομή που, όταν υλοποιείται, παράγει μια σημαντική αλλαγή στη διδασκαλία και τη μάθηση, η οποία οδηγεί σε καλύτερη μάθηση των μαθητών. Έτσι, οι καινοτομίες στην εκπαίδευση αποσκοπούν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της μάθησης ή / και στη βελτίωση της ποιότητας της μάθησης. Για παράδειγμα, το Khan's Academy και τα MOOC έχουν ανοίξει νέες, πρακτικά απεριόριστες ευκαιρίες για μαζική και πιο αποτελεσματική μάθηση (Serdyukov, 2017).

Για ένα άτομο, μια χώρα αλλά και για όλη την ανθρωπότητα προκειμένου να επιβιώσουν και να προχωρήσουν, η πρόοδος και η ανάπτυξη είναι θεμελιώδεις. Οι εξελίξεις στην εκπαίδευση έχουν ιδιαίτερη σημασία καθώς η διδασκαλία αναλαμβάνει ένα κρίσιμο μέρος της δημιουργίας ενός διαχειρίσιμου μέλλοντος. Η καινοτομία, στη συνέχεια, πρέπει να θεωρηθεί ως μέσο θεμελιώδους και θετικής αλλαγής. Κάθε ανθρώπινη κίνηση (π.χ.

μηχανική, επιχειρηματική ή διδακτική) χρειάζεται σταθερή πρόοδο για να παραμείνει υποστηρικτική. Η απαίτηση για εκπαιδευτικές εξελίξεις αποδείχθηκε έντονη. Είναι γενικά αξιόπιστο ότι η κοινωνική και νομισματική ευημερία των εθνών θα εξαρτάται σε έναν ακόμη πιο αξιοσημείωτο βαθμό από τη φύση της εκπαίδευσης των πολιτών τους: την άνοδο της κοινωνίας της μάθησης, την αλλαγή δεδομένων και των μέσων ενημέρωσης και την επέκταση της εξειδίκευσης. Τα τρέχοντα εκπαιδευτικά πλαίσια πρέπει να είναι τόσο επιτυχημένα όσο και παραγωγικά για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί (Shelke & Shrivastva, 2018).

Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός υιοθετεί μια καινοτομία προκειμένου να διαχειριστεί κάποιες προβληματικές καταστάσεις που έχουν παρουσιαστεί στην προσπάθεια βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Παπακωνσταντίνου, 2008). Η εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση είναι κυρίως μια προσπάθεια αλλαγής των συνθηκών που επικρατούν στην παροχή εκπαιδευτικού έργου, προκειμένου να επιλυθούν τα προβλήματα που έχουν ανακύψει και εντοπιστεί από την εξουσία (Παπακωνσταντίνου, 2008). Όπως αναφέρει και ο Fullan (1991), η εκπαιδευτική καινοτομία συνδέεται με τις δραστηριότητες, οι οποίες καταγράφουν νέες τάσεις σε τρεις άξονες. Ο πρώτος άξονας είναι η αλλαγή αξιών και ιδεολογιών, ο δεύτερος είναι η πρακτική εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων διδασκαλίας και ο τρίτος είναι οι σύγχρονες εκπαιδευτικές μέθοδοι. Επιπρόσθετα, μια καινοτομία στη διδασκαλία ενσαρκώνει τη συνειδητή βούληση της αλλαγής και την αποφασιστικότητα στην αποδοχή νέων δράσεων (Shapiro, Haahr and Bayer, 2007).

Όταν εισάγονται διάφορες καινοτομίες στο πρόγραμμα σπουδών, όπως για παράδειγμα μια πιο εκφραστική παρουσίαση νέου υλικού χρησιμοποιώντας πολυμέσα, ή πιο αποτελεσματικές μέθοδοι διδασκαλίας, ή νέες τεχνικές, η μαθησιακή παραγωγικότητα των μαθητών μπορεί να αυξηθεί σε κάποιο βαθμό (Meyer et al., 2014). Αυτή είναι μια εξελικτική αλλαγή διότι βελτιώνει εν μέρει την υπάρχουσα εκπαιδευτική προσέγγιση για να οδηγήσει μετέπειτα σε καλύτερη μάθηση. Τέτοιες μαθησιακές μέθοδοι όπως η έρευνα, η επίλυση προβλημάτων, η μελέτη περίπτωσης και η συνεργατική διδασκαλία αποτελούν εξελικτικές καινοτομίες επειδή τροποποιούν τον τρόπο που μαθαίνουν οι μαθητές. Η εφαρμογή της εκπαιδευτικής τεχνολογίας (ET) σε μια συμβατική τάξη χρησιμοποιώντας

έναν προβολέα, βίντεο ή tablet, είναι εξελικτική ενισχύοντας τη μάθηση με καινοτόμα μέσα.

Αυτό ισχύει επίσης και για τη διαδικτυακή μάθηση, επειδή παράγει μια συστημική αλλαγή που μεταμορφώνει δραστικά τη δομή, τη μορφή και τις μεθόδους διδασκαλίας και μάθησης. Ορισμένες καινοτόμες προσεγγίσεις, όπως η «ακραία μάθηση» (Extreme Learning, 2012), οι οποίες χρησιμοποιούν την τεχνολογία για μαθησιακούς σκοπούς με πρωτότυπους, ασυνήθιστους ή μη παραδοσιακούς τρόπους, μπορεί ενδεχομένως να προκαλέσουν ανασταλτικό και επαναστατικό αποτέλεσμα (Serdyukov, 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της θετικής επιρροής της παρακίνησης του διευθυντή στην επαγγελματική βελτίωση των εκπαιδευτικών μέσω καινοτόμων προγραμμάτων στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση του Νομού Λάρισας. Συγκεκριμένα, η έρευνα αυτή σκοπό έχει να παραθέσει αρχικά τις τάσεις και τις απόψεις των εκπαιδευτικών και των δύο βαθμίδων σχετικά με την είσοδο καινοτόμων προγραμμάτων από τους διευθυντές. Επιπρόσθετα, η έρευνα θα προσπαθήσει να αναδείξει τις ενέργειες και τους χειρισμούς ενός διευθυντή προκειμένου να ωθήσει ολόκληρη την εκπαιδευτική κοινότητα στην αυτοβελτίωση και στην ανάπτυξη της μέσω καινοτόμων προγραμμάτων. Όταν τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες που προάγουν την καινοτομία γίνουν γνωστά στην εκπαιδευτική κοινότητα τότε μπορούν όλοι οι εμπλεκόμενοι να απαλλαγθούν από την απραξία και τη στασιμότητα που πιθανόν τους χαρακτηρίζει.

Τα ερευνητικά ερωτήματα, λοιπόν, είναι τα ακόλουθα:

- α) πόσο σημαντική είναι η παρακίνηση του διευθυντή στην αυτοβελτίωση του εκπαιδευτικού
- β) ποια είναι η συσχέτιση της επιρροής του διευθυντή στην επαγγελματική βελτίωση του εκπαιδευτικού μέσω καινοτόμων προγραμμάτων και τέλος,
- γ) ποιές πρέπει να είναι οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των διευθυντών ώστε να παρακινούν τους εκπαιδευτικούς τους στο να συμμετέχουν σε καινοτόμα προγράμματα.

3.2 Δείγμα έρευνας

Για την πραγματοποίηση της μελέτης, χρησιμοποιήθηκε δείγμα εκπαιδευτικών του Νομού Λάρισας. Ερωτηματολόγια μοιράστηκαν από τον ερευνητή σε 135 άτομα. Συνολικά επεστράφησαν 114 ερωτηματολόγια τα οποία δεν συμπεριλήφθηκαν όλα στα αποτελέσματα διότι 4 εξ αυτών δεν ήταν πλήρως συμπληρωμένα και κρίθηκε σκόπιμο να

μη ληφθούν υπόψιν. Για αυτό το λόγο ο τελικός αριθμός των ερωτηματολογίων ήταν 110 και έτσι το ποσοστό ανταπόκρισης των ερωτηθέντων ήταν 81,4% .

3.3 Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική συλλογή δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίου. Επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μέθοδος καθώς εμφανίζει αρκετά πλεονεκτήματα. Αρχικά, ο τύπος των δεδομένων που συλλέγονται μέσω της ποσοτικής έρευνας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθώς πρόκειται για άμεσα μετρήσιμα δεδομένα (ποσοτικά) τα οποία επιτρέπουν την πιο εύκολη διεξαγωγή μετρήσιμων αποτελεσμάτων και έτσι τα ίδια δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διαφορετικούς τύπους ανάλυσης. Επίσης, η γενικευσιμότητα είναι πολύ πιο εύκολη με την ποσοτική ανάλυση, επειδή χρησιμοποιεί δείγματα πιθανότητας (Cohen et al., 2005).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα αποτελούνταν από τρεις επιμέρους ενότητες ως εξής:

α) Ερωτήσεις δημογραφικών και εργασιακών στοιχείων

Οι ερωτήσεις αφορούν στα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ειδικότερα περιλαμβάνονται επτά (7) ερωτήσεις που αφορούν στο φύλο, στην ηλικία, στο επίπεδο σπουδών, στην προϋπηρεσία στην εκπαίδευση, στον τύπο σχολείου που υπηρετούν, στην ειδικότητά τους και αν υπηρετούν σε ιδιωτικό ή δημόσιο σχολείο.

β) Ερωτηματολόγιο διερεύνησης των απόψεων των εκπαιδευτικών του νομού Λάρισας αναφορικά με την παρακίνηση από τον διευθυντή τους

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει επιμέρους ερωτήσεις που έχουν στόχο να διερευνήσουν τους τρόπους με τους οποίους ο διευθυντής παρακινεί και διευκολύνει τους εκπαιδευτικούς στο εκπαιδευτικό τους έργο.

γ) Ερωτηματολόγιο διερεύνησης των απόψεων των εκπαιδευτικών του νομού Λάρισας αναφορικά με την παρακίνηση από τον διευθυντή τους μέσω καινοτόμων προγραμμάτων

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει επιμέρους ερωτήσεις που έχουν στόχο να διερευνήσουν τους τρόπους με τους οποίους ο διευθυντής παρακινεί και διευκολύνει τους εκπαιδευτικούς στο εκπαιδευτικό τους έργο μέσω καινοτόμων προγραμμάτων.

3.4 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε και χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα για τη συλλογή των δεδομένων αποτελούνταν από 3 μέρη και από συνολικά 46 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο στηρίχθηκαν στις ερωτήσεις των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν στις έρευνες των Gilbar (2015) και Κομνηνού (2018) μετά από ανάλογη προσαρμογή στις απαιτήσεις της παρούσας έρευνας

3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Αρχικά, δόθηκε το ερωτηματολόγιο πιλοτικά σε 5 εκπαιδευτικούς στις 20/9/2020 επειδή θεωρήθηκε από την ερευνήτρια αναγκαίο να εξασφαλιστεί η ακρίβεια των ερωτήσεων. Προέκυψαν μερικές ασάφειες στις ερωτήσεις οι οποίες τροποποιήθηκαν άμεσα και το ερωτηματολόγιο πήρε την τελική του μορφή. Η έρευνα διεξήχθη από 25/9/2020 ως 17/10/2020 στην περιοχή της Λάρισας. Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας κυρίως λόγω της πανδημίας που προέκυψε τη χρονική περίοδο διεξαγωγής της. Το ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε με τη βοήθεια της εφαρμογής Google Form, απεστάλη ηλεκτρονικά στα email των εκπαιδευτικών διαφόρων σχολικών μονάδων του Νομού Λάρισας. Όσοι συμμετείχαν στην έρευνα τα συμπλήρωσαν και τα υπέβαλαν ηλεκτρονικά. Όπως χαρακτηριστικά σημειώνει ο Καραγεώργος (2002) το να συμπληρώνει κάποιος ανώνυμα κάποιο ερωτηματολόγιο αυτό προσδίδει μια αξιοπιστία στα δεδομένα που θα συλλεχθούν από τον ερευνητή διότι οι συμμετέχοντες μπορούν να απαντήσουν με ειλικρίνεια.

3.6 Στατιστική ανάλυση

Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS. Πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση αλλά και στατιστική συσχέτισεων. Η στατιστική συσχέτισεων έγινε με τη χρήση των παραμετρικών t-test και ANOVA και τον συντελεστή Pearson.

Η αξιοπιστία του εργαλείου της έρευνας αξιολογήθηκε με τη χρήση του στατιστικού δείκτη Cronbach's alpha. Στην παρούσα έρευνα ο δείκτης Cronbach's alpha του ερωτηματολογίου είναι $0,911 > 0,7$, επομένως η αξιοπιστία του εργαλείου συνολικά θεωρείται αρκετά υψηλή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

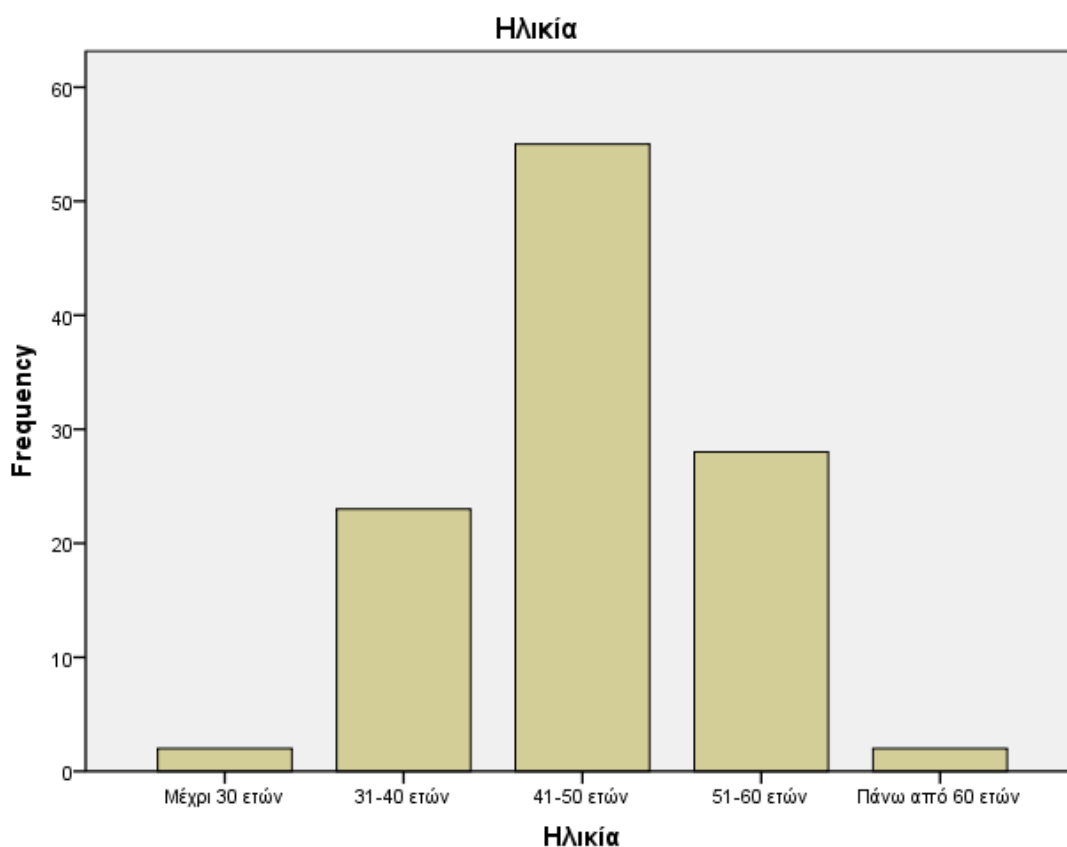
4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η ανάλυση του ερωτηματολογίου ξεκινά με την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 110 εκπαιδευτικοί όπου η συντριπτική πλειοψηφία αυτών ήταν γυναίκες με ποσοστό 75%. Θα πρέπει να αναφέρουμε εδώ ότι οι μισοί από τους ερωτηθέντες προέρχονται από την πρωτοβάθμια εκπαίδευση όπου οι γυναίκες έχουν πιο δυναμική παρουσία. Παρόλα αυτά, η συμμετοχή των απασχολουμένων-γυναικών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι αντίστοιχα υψηλή (72%) και στα μέλη κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης σύμφωνα με δημοσίευση της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας (2018). Θα πρέπει να αναφέρουμε εδώ ότι η χώρα μας παρουσιάζει, μεταξύ των άλλων χωρών της ΕΕ, το τέταρτο υψηλότερο ποσοστό συμμετεχόντων ανδρών με 34%. (Teachers in the EU - Products Eurostat News - Eurostat)

Πίνακας 1: Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	27	24,5	24,5	24,5
	Γυναίκα	83	75,5	75,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων οι μισοί από αυτούς (50%) ανήκουν στο ηλικιακό γκρουπ 41-50 ετών και ακολουθούν με 25% το ηλικιακό γκρουπ 51-60 ετών και με 21% το ηλικιακό γκρουπ 31-40 ετών. Σύμφωνα με το ανωτέρω δημοσίευμα της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας (2019) το 47% των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα είναι ηλικίας άνω των 47 ετών και την κατατάσσει στην 4^η θέση με τους πιο «γερασμένους» εκπαιδευτικούς.

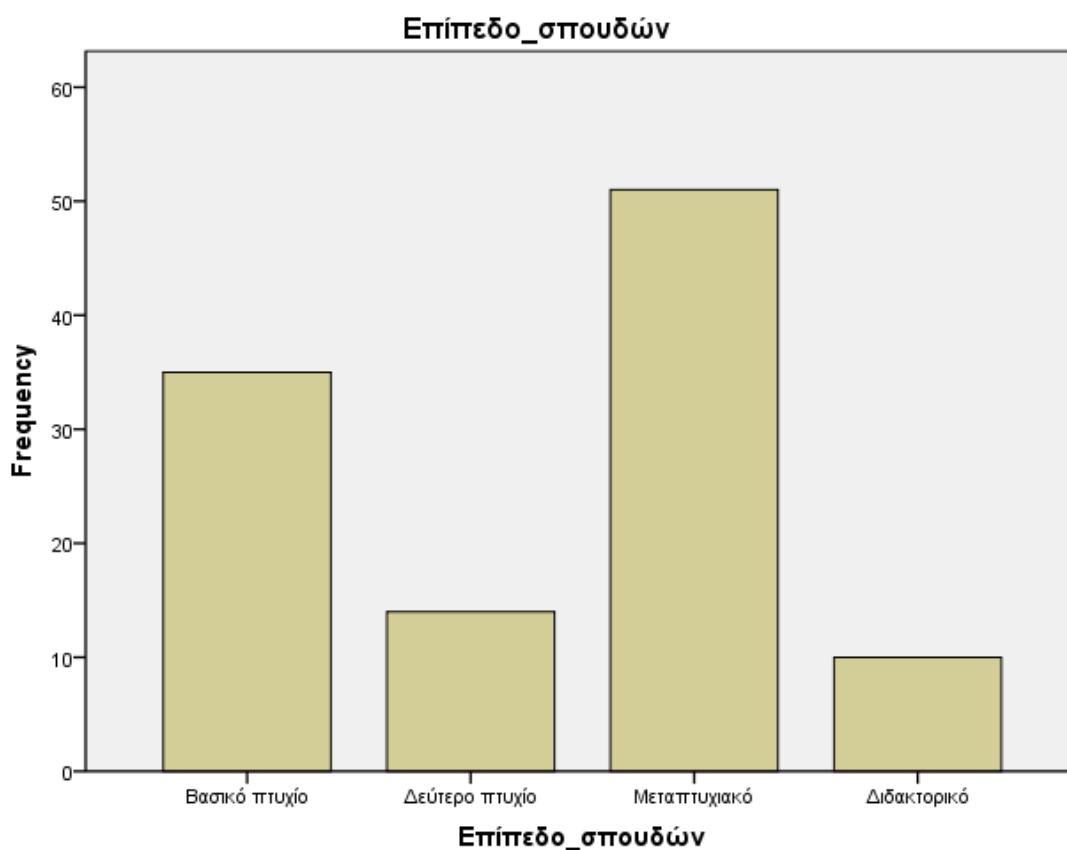


Γράφημα 1: Ηλικία

Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών των εκπαιδευτικών οι μισοί περίπου από τους ερωτηθέντες (46%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος ενώ ένα ακόμα 12% έχει στην κατοχή του δεύτερο βασικό πτυχίο. Τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία δείχνουν την ένταση και επιθυμία των εκπαιδευτικών για τη βελτίωση της επαγγελματικής τους ανάπτυξης και τον στόχο κάλυψης θέσης ευθύνης (διευθυντή/υποδιευθυντή) σε- σχολική μονάδα.

Πίνακας 2: Επίπεδο σπουδών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Βασικό πτυχίο	35	31,8	31,8	31,8
	Δεύτερο πτυχίο	14	12,7	12,7	44,5
	Μεταπτυχιακό	51	46,4	46,4	90,9
	Διδακτορικό	10	9,1	9,1	100,0
Total		110	100,0	100,0	



Γράφημα 2: Επίπεδο σπουδών

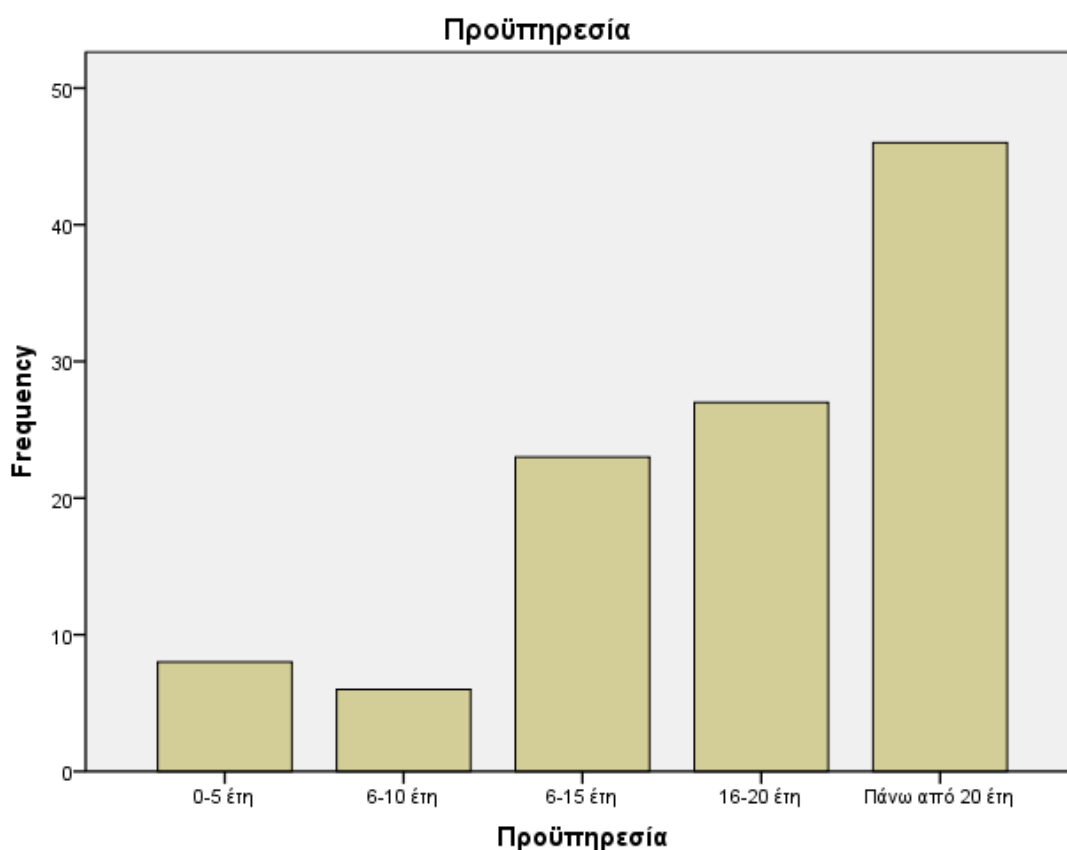
Όσον αφορά τις ειδικότητες των συμμετεχόντων, στην πλειοψηφία τους ήταν φιλόλογοι με ποσοστό 21,8% και ακολουθούν οι μαθηματικοί με 20%, οι δάσκαλοι με 15,5% και οι φυσικοί με 9,1%.

Πίνακας 3: Ειδικότητα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δάσκαλος/α	17	15,5	15,5	15,5
Φιλόλογος	24	21,8	21,8	37,3
Μαθηματικός	22	20,0	20,0	57,3
Φυσικός	10	9,1	9,1	66,4
Αγγλική φιλολογία	9	8,2	8,2	74,5
Γαλλική φιλολογία	5	4,5	4,5	79,1
Πληροφορικός	10	9,1	9,1	88,2
Νηπιαγωγός	8	7,3	7,3	95,5
Άλλο	5	4,5	4,5	100,0

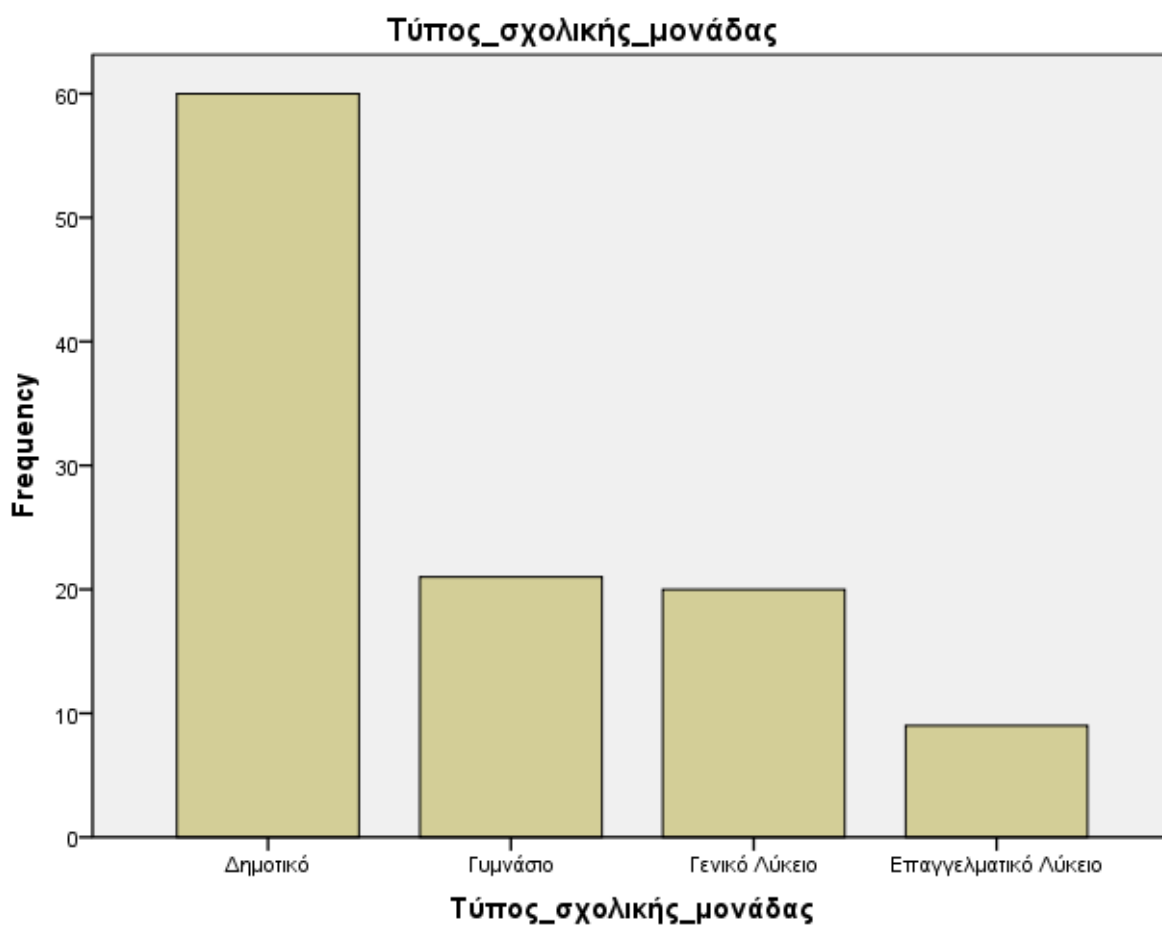
Total	110	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην εκπαίδευση οι περισσότεροι ανέφεραν ότι εργάζονται πάνω από 20 έτη με ποσοστό 41,8% και ακολουθούν όσοι είχαν προϋπηρεσία μεταξύ 16-20 έτη με ποσοστό 24,5% και μεταξύ 6-15 έτη με ποσοστό 20,9%. Διακρίνουμε ότι το συντριπτικό ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα έχει σημαντική εργασιακή εμπειρία ενώ χαμηλό είναι το ποσοστό των «νέων» εκπαιδευτικών το οποίο οφείλεται κυρίως στις ελάχιστες προσλήψεις λόγω της χρηματοοικονομικής κρίσης την τελευταία δεκαετία στη χώρα μας



Γράφημα 3: Προϋπηρεσία

Σχετικά με τον τύπο της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν οι περισσότεροι είναι σε δημοτικά σχολεία με ποσοστό 54,5% και ακολουθούν όσοι υπηρετούν σε Γυμνάσια με 19,1% και σε Γενικά Λύκεια με 18,2%.



Γράφημα 4: Τύπος σχολικής μονάδας

Τέλος, όσον αφορά το είδος του σχολείου στο οποίο εργάζονται οι πλειοψηφία των εκπαιδευτικών εργάζεται σε δημόσιο σχολείο με ποσοστό 87,3% και ακολουθούν με 12,7% όσοι εργάζονται σε ιδιωτικό σχολείο.

Πίνακας 4: Σχολείο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ιδιωτικό	14	12,7	12,7	12,7
	Δημόσιο	96	87,3	87,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

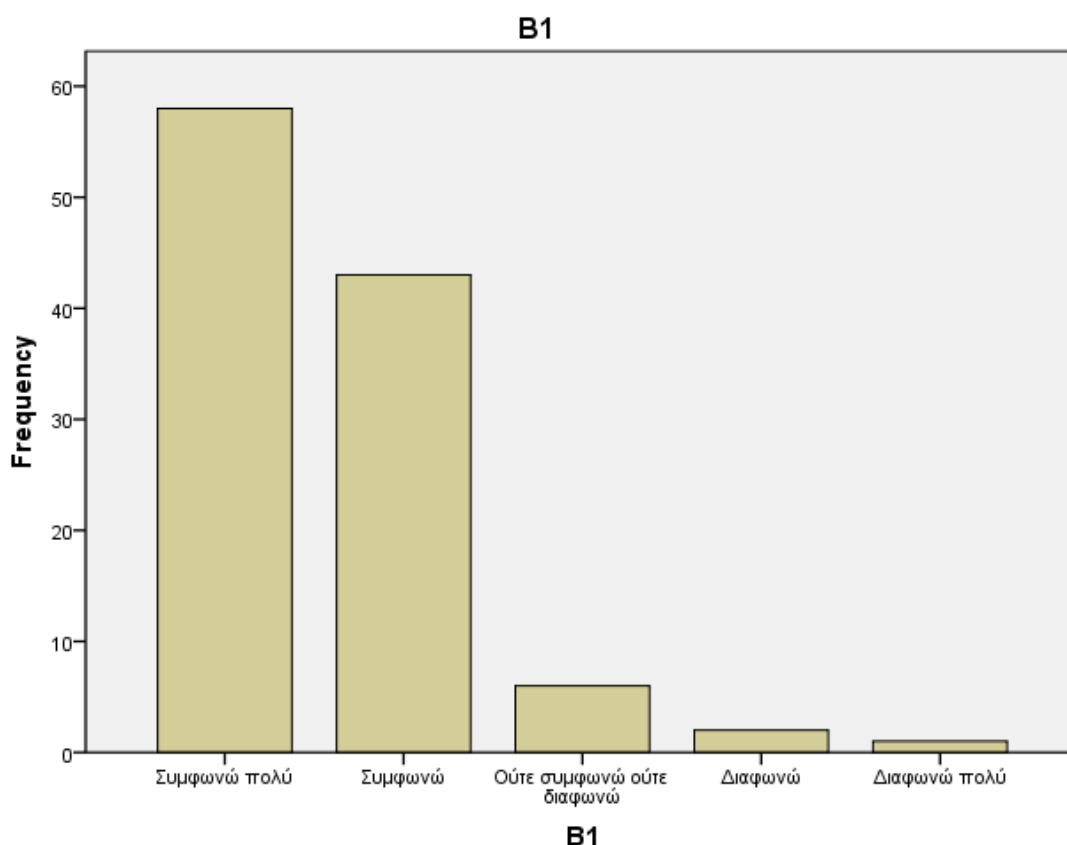
4.2 Παρακίνηση εκπαιδευτικών από τον διευθυντή

Το δεύτερο μέρος της έρευνας αφορούσε την παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή τους. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αποτυπώσουν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert τις ενέργειες που προβαίνει ο διευθυντής του σχολείου τους ώστε να παρακινήσει το προσωπικό του καθώς και να διευκολύνει το εκπαιδευτικό τους έργο.

Σχετικά με το χρόνο που διαθέτει ο διευθυντής για να ακούσει τα προβλήματα των εκπαιδευτικών σε περίπτωση που αντιμετωπίσουν κάποιο πρόβλημα, σχεδόν εννέα στους δέκα εκπαιδευτικούς (92%) απάντησαν θετικά. Μας δίνεται η εικόνα ότι, στις σχολικές μονάδες τους δείγματός μας, οι διευθυντές δείχνουν πολύ υψηλό ενδιαφέρον τουλάχιστον να ενημερωθούν για τα εμπόδια που συναντά το προσωπικό τους

Πίνακας 5: Διαθέτει το χρόνο να τους ακούσει όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	58	52,7	52,7	52,7
Συμφωνώ	43	39,1	39,1	91,8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	6	5,5	5,5	97,3
Διαφωνώ	2	1,8	1,8	99,1
Διαφωνώ πολύ	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

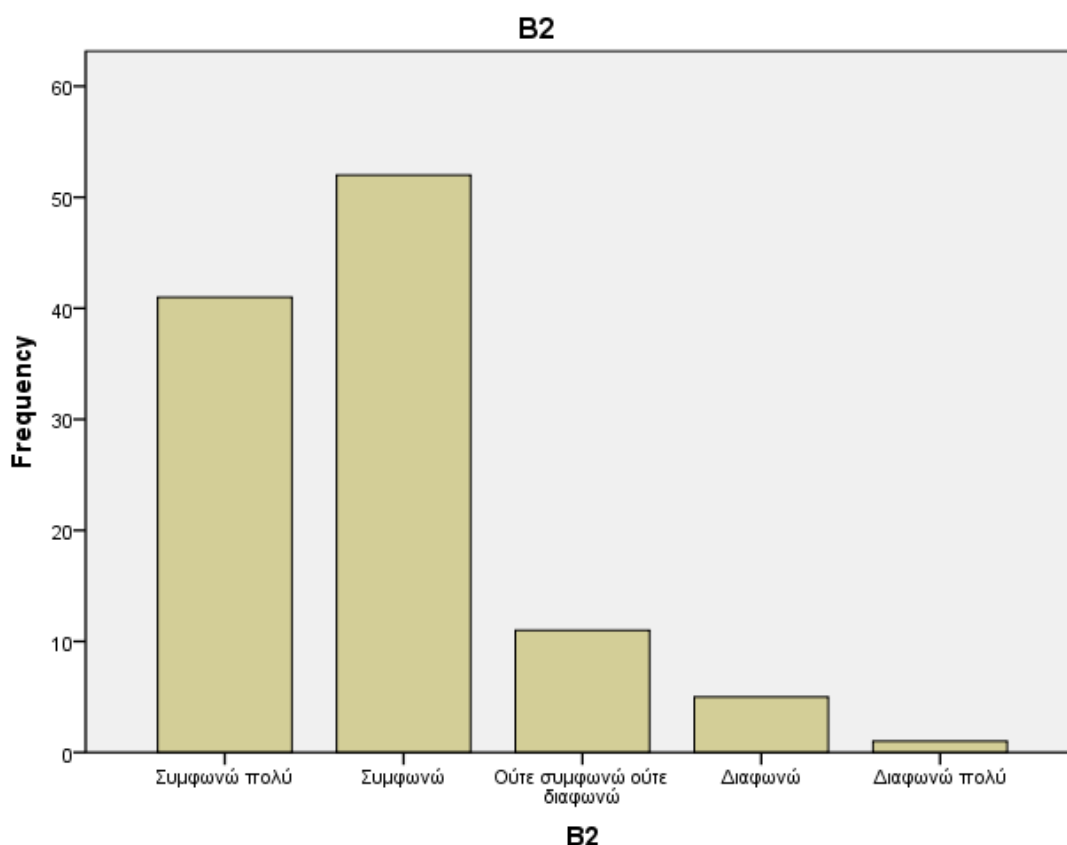


Γράφημα 5: Διαθέτει το χρόνο να τους ακούσει όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα

Σχετικά με το ότι ο διευθυντής είναι πάντα αναλυτικός όταν τους εξηγεί πως πρέπει να γίνουν οι εργασίες, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 84,5%.

Πίνακας 6: Είναι πάντα αναλυτικός όταν τους εξηγεί πως πρέπει να γίνουν οι εργασίες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	41	37,3	37,3	37,3
Συμφωνώ	52	47,3	47,3	84,5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	11	10,0	10,0	94,5
Διαφωνώ	5	4,5	4,5	99,1
Διαφωνώ πολύ	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

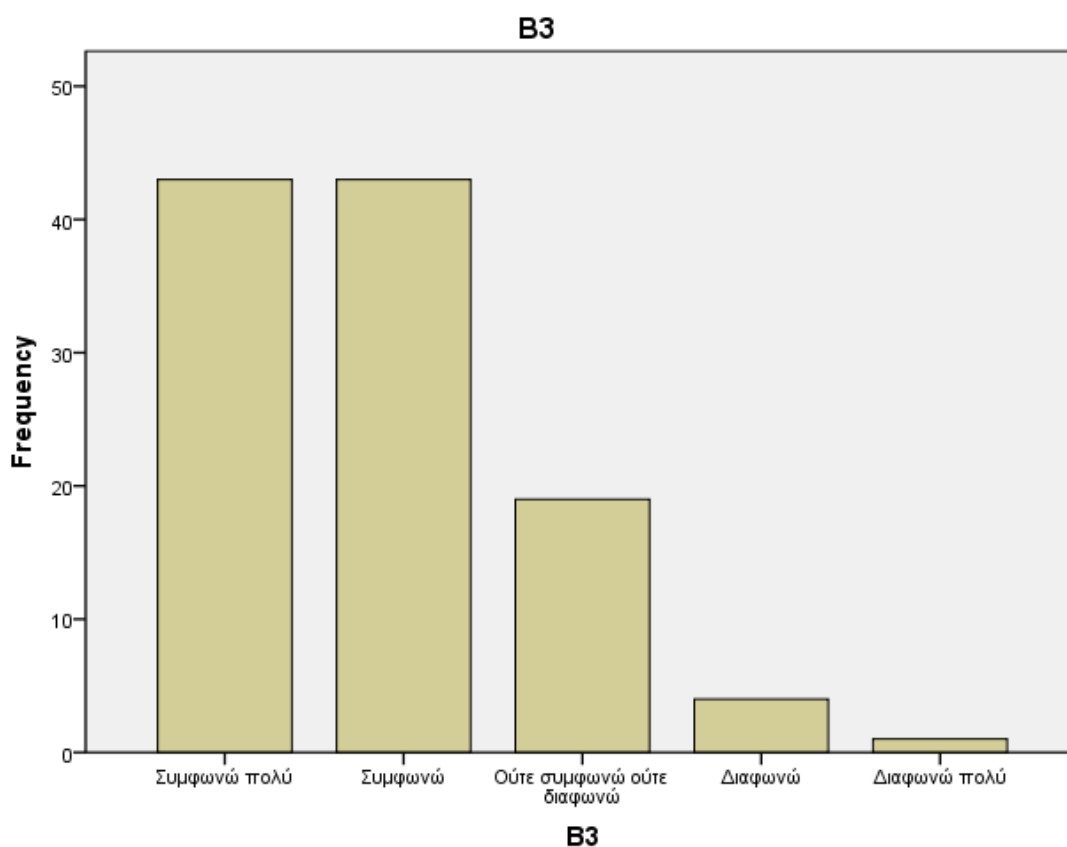


Γράφημα 6: Είναι πάντα αναλυτικός όταν τους εξηγεί πως πρέπει να γίνουν οι εργασίες

Σχετικά με το ότι ο διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 78,2%. Σύμφωνα με τον πίνακα 10 είναι εμφανές ότι οι διευθυντές δίνουν πράγματι μια ελευθερία κινήσεων στους εκπαιδευτικούς αναφορικά με την ανάπτυξη δεξιοτήτων ανάληψης πρωτοβουλιών αλλά και ομαδικής συνεργασίας.

Πίνακας 7: Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	43	39,1	39,1	39,1
	Συμφωνώ	43	39,1	39,1	78,2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	19	17,3	17,3	95,5
	Διαφωνώ	4	3,6	3,6	99,1
	Διαφωνώ πολύ	1	,9	,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

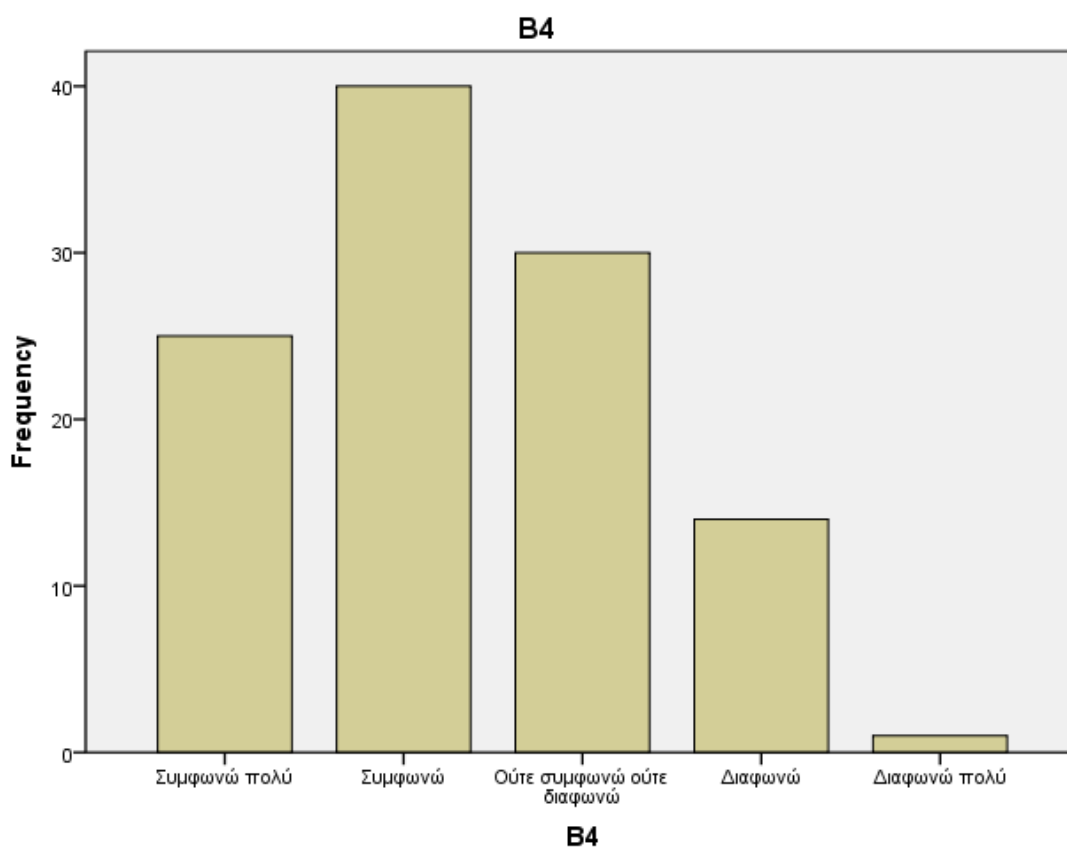


Γράφημα 7: Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες

Σχετικά με το ότι ο διευθυντής παρακολουθεί στενά την εργασίας τους και τους υπενθυμίζει τις προθεσμίες, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 59,1%.

Πίνακας 8: Παρακολουθεί στενά την εργασίας τους και τους υπενθυμίζει τις προθεσμίες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	25	22,7	22,7	22,7
	Συμφωνώ	40	36,4	36,4	59,1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	27,3	27,3	86,4
	Διαφωνώ	14	12,7	12,7	99,1
	Διαφωνώ πολύ	1	,9	,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

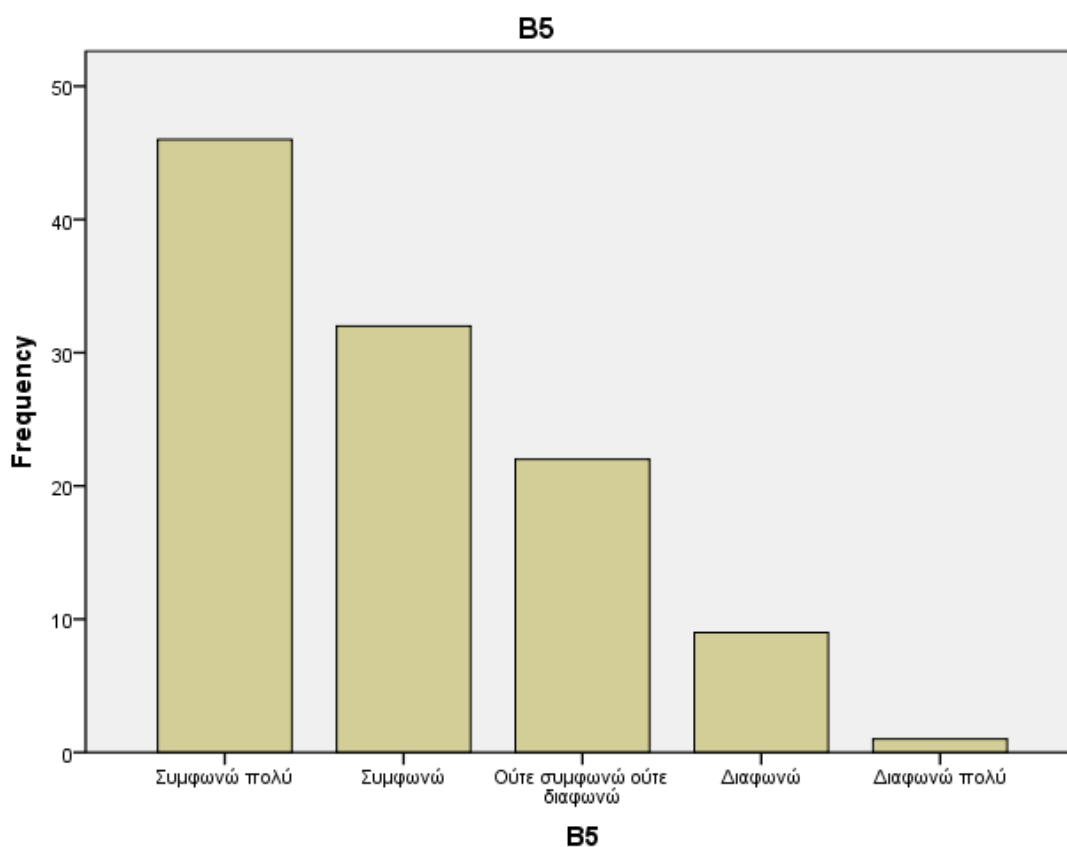


Γράφημα 8: Παρακολουθεί στενά την εργασίας τους και τους υπενθυμίζει τις προθεσμίες

Σχετικά με το ότι ο διευθυντής αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 70,9%.

Πίνακας 9: Αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	46	41,8	41,8	41,8
	Συμφωνώ	32	29,1	29,1	70,9
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	22	20,0	20,0	90,9
	Διαφωνώ	9	8,2	8,2	99,1
	Διαφωνώ πολύ	1	,9	,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

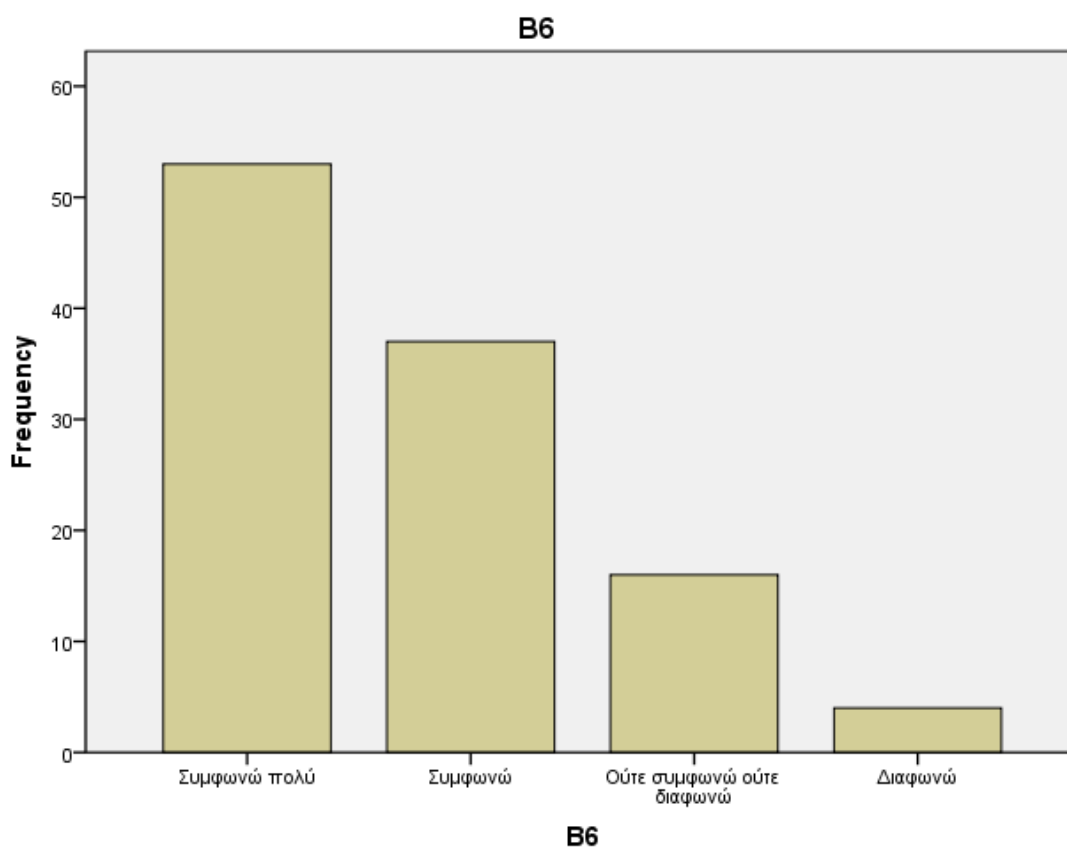


Γράφημα 9: Αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του

Σχετικά με το ότι ο διευθυντής αντιλαμβάνεται την ανάγκη για νέες ιδέες και νέες τεχνικές, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 81,8%.

Πίνακας 10: Αντιλαμβάνεται την ανάγκη για νέες ιδέες και νέες τεχνικές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	53	48,2	48,2	48,2
Συμφωνώ	37	33,6	33,6	81,8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	14,5	14,5	96,4
Διαφωνώ	4	3,6	3,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

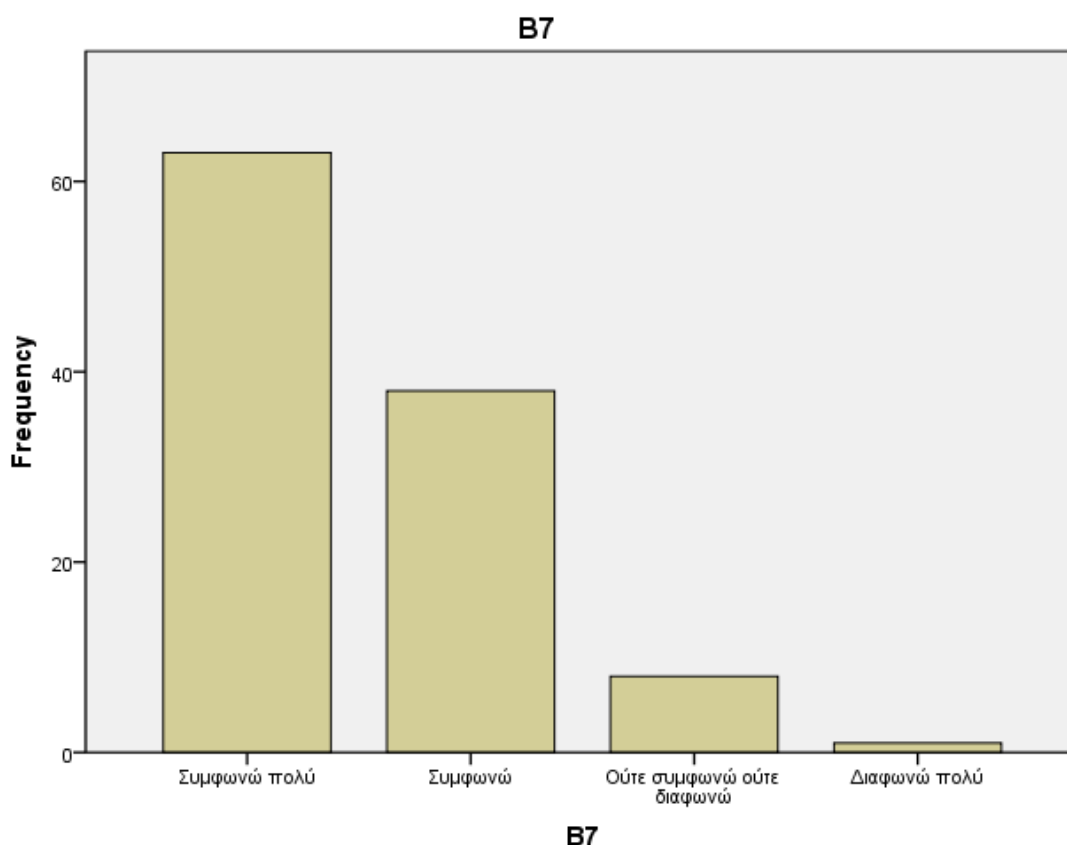


Γράφημα 10: Αντιλαμβάνεται την ανάγκη για νέες ιδέες και νέες τεχνικές

Σχετικά με το ότι ο διευθυντής παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 91,8%.

Πίνακας 11: Παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	63	57,3	57,3	57,3
	Συμφωνώ	38	34,5	34,5	91,8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	7,3	7,3	99,1
	Διαφωνώ πολύ	1	,9	,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

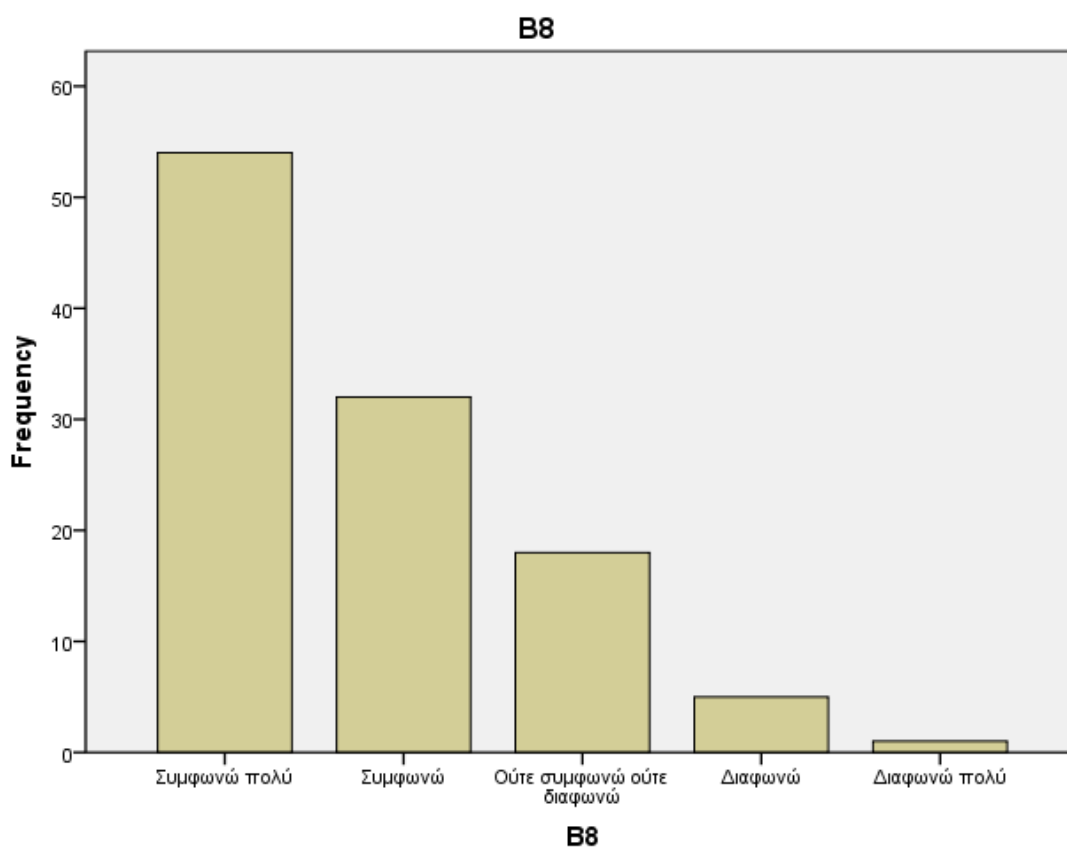


Γράφημα 11: Παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών

Σχετικά με το ότι ο διευθυντής επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 78,2%.

Πίνακας 12 Επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	54	49,1	49,1	49,1
Συμφωνώ	32	29,1	29,1	78,2
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	16,4	16,4	94,5
Διαφωνώ	5	4,5	4,5	99,1
Διαφωνώ πολύ	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

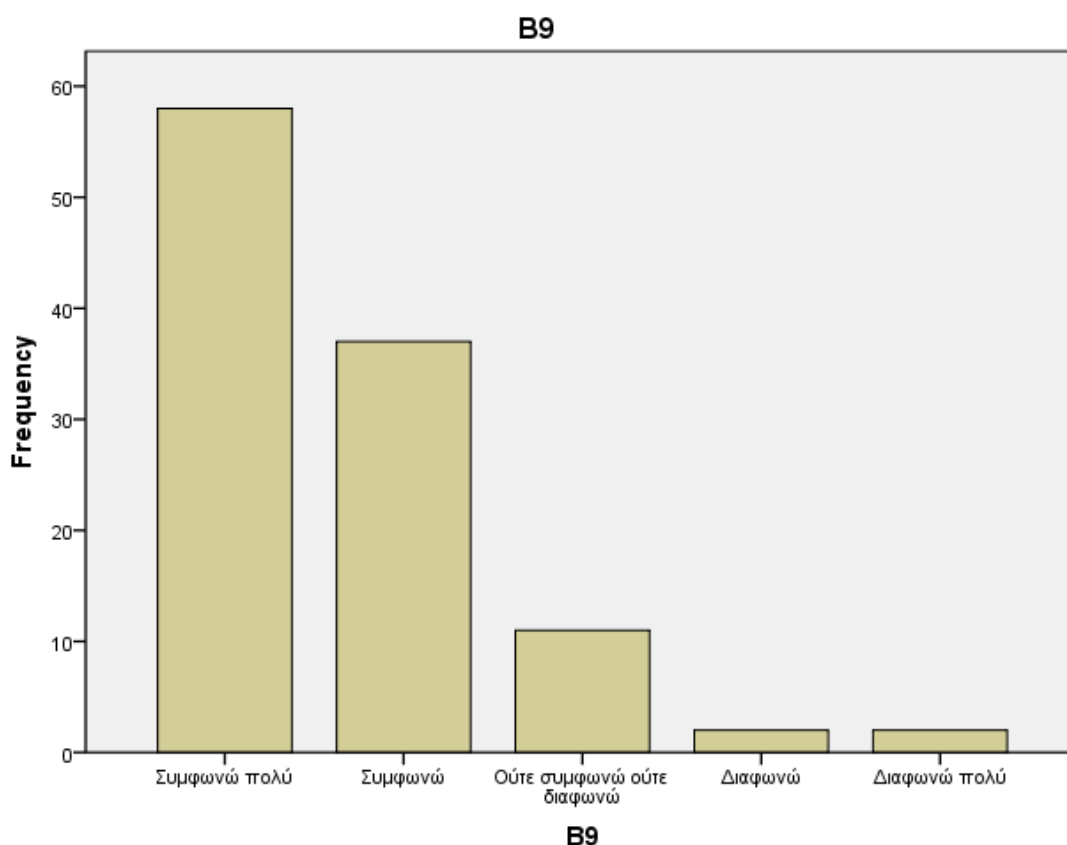


Γράφημα 12: Επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών

Σχετικά με το ότι ο διευθυντής διευκολύνει τη δίκαιη κατανομή καθηκόντων, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 86,4%.

Πίνακας 13: Διευκολύνει τη δίκαιη κατανομή καθηκόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	58	52,7	52,7	52,7
	Συμφωνώ	37	33,6	33,6	86,4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	11	10,0	10,0	96,4
	Διαφωνώ	2	1,8	1,8	98,2
	Διαφωνώ πολύ	2	1,8	1,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

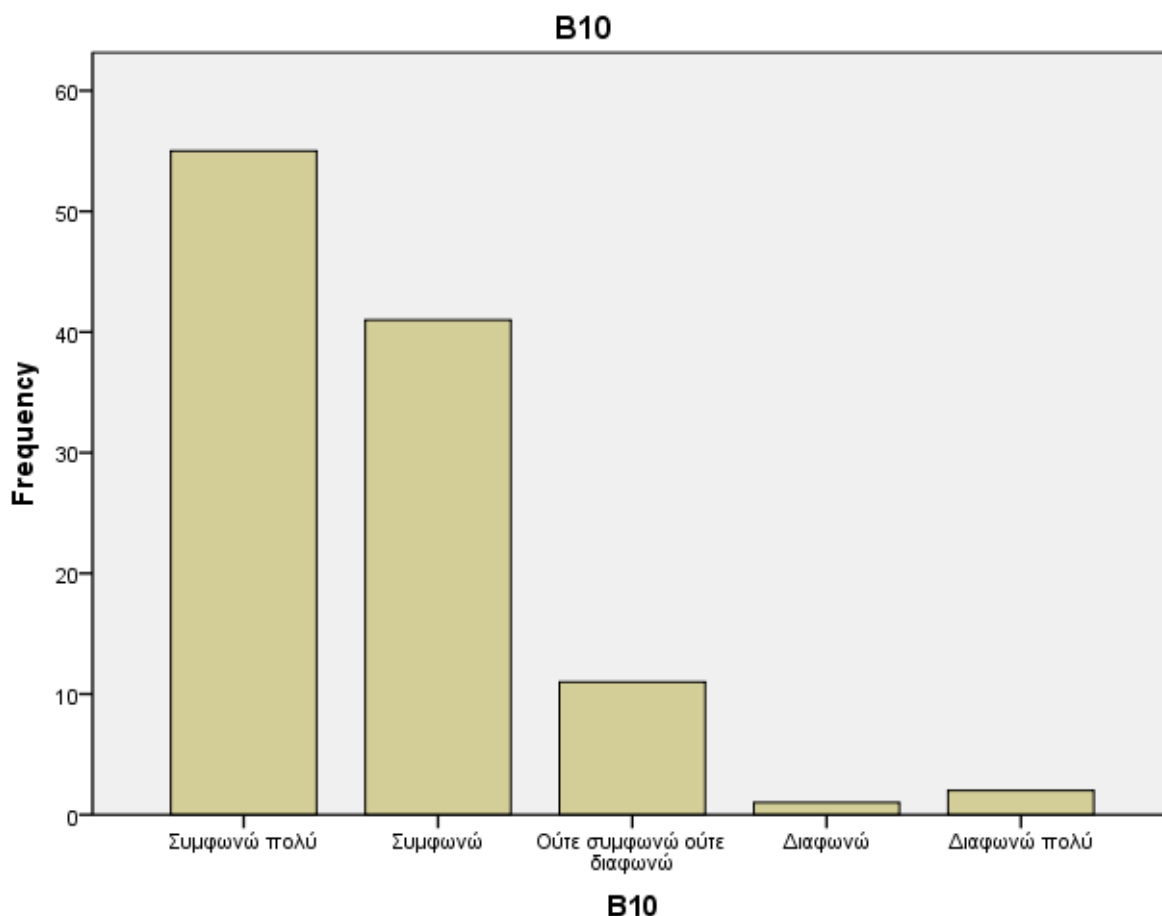


Γράφημα 13: Διευκολύνει τη δίκαιη κατανομή καθηκόντων

Σχετικά με το ότι ο διευθυντής ζητά τη γνώμη τους κατά τη λήψη αποφάσεων που τους επηρεάζουν, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 87,3%.

Πίνακας 14: Ζητά τη γνώμη τους κατά τη λήψη αποφάσεων που τους επηρεάζουν

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	55	50,0	50,0	50,0
Συμφωνώ	41	37,3	37,3	87,3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	11	10,0	10,0	97,3
Διαφωνώ	1	,9	,9	98,2
Διαφωνώ πολύ	2	1,8	1,8	100,0
Total	110	100,0	100,0	



Γράφημα 14: Ζητά τη γνώμη τους κατά τη λήψη αποφάσεων που τους επηρεάζουν

4.3 Παρακίνηση εκπαιδευτικών από τον διευθυντή μέσω καινοτόμων προγραμμάτων

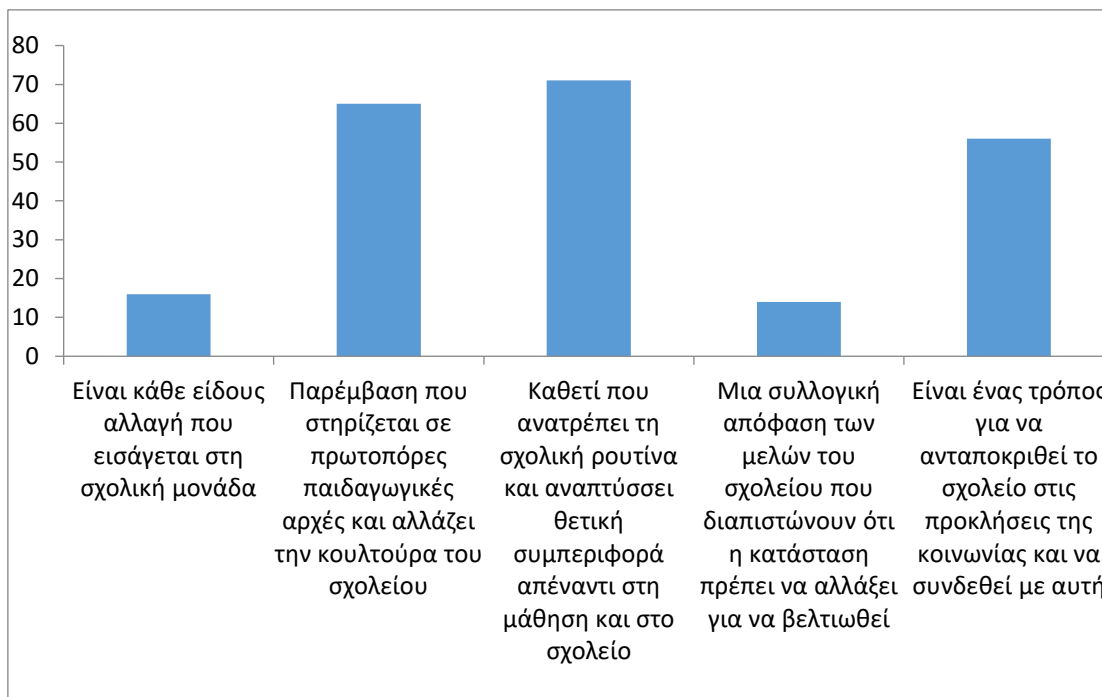
Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε την παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή μέσω καινοτόμων προγραμμάτων.

Αρχικά, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν τι σημαίνει για αυτούς ο όρος «εκπαιδευτική καινοτομία», επιλέγοντας μεταξύ κάποιων προτάσεων που τους δόθηκαν. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί ανέφεραν ότι για τους ίδιους ο όρος «εκπαιδευτική καινοτομία» είναι καθετί που ανατρέπει τη σχολική ρουτίνα και αναπτύσσει θετική

συμπεριφορά απέναντι στη μάθηση και στο σχολείο με ποσοστό 32%. Ακολουθούν με 29,3% όσοι υποστήριξαν ότι είναι η παρέμβαση που στηρίζεται σε πρωτοπόμενες παιδαγωγικές αρχές και αλλάζει την κουλτούρα του σχολείου και με 25,2% όσοι υποστήριξαν ότι είναι ένας τρόπος για να ανταποκριθεί το σχολείο στις προκλήσεις της κοινωνίας και να συνδεθεί με αυτή.

Πίνακας 15: Τι σημαίνει ο όρος «εκπαιδευτική καινοτομία»;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Είναι κάθε είδους αλλαγή που εισάγεται στη σχολική μονάδα	16	7,2	7,2	36,5
	Παρέμβαση που στηρίζεται σε πρωτοπόμενες παιδαγωγικές αρχές και αλλάζει την κουλτούρα του σχολείου	65	29,3	29,3	68,5
	Καθετί που ανατρέπει τη σχολική ρουτίνα και αναπτύσσει θετική συμπεριφορά απέναντι στη μάθηση και στο σχολείο	71	32,0	32,0	74,8
	Μια συλλογική απόφαση των μελών του σχολείου που διαπιστώνουν ότι η κατάσταση πρέπει να αλλάξει για να βελτιωθεί	14	6,3	6,3	100,0
	Είναι ένας τρόπος για να ανταποκριθεί το σχολείο στις προκλήσεις της κοινωνίας και να συνδεθεί με αυτή	56	25,2	25,2	



Γράφημα 15: Τι σημαίνει ο όρος «εκπαιδευτική καινοτομία»;

Στη συνέχεια, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν γνωρίζουν κάποια καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα που τους δόθηκαν.

Όσον αφορά τα προγράμματα Αγωγής Υγείας το 90,9% υποστήριξε ότι έχει γνώσεις γύρω από αυτά.

Πίνακας 16: Αγωγής Υγείας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	100	90,9	90,9	90,9
	Όχι	10	9,1	9,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Όσον αφορά τα προγράμματα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης το 93,6% υποστήριξε ότι έχει γνώσεις γύρω από αυτά.

Πίνακας 17: Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	103	93,6	93,6	93,6
Valid Όχι	7	6,4	6,4	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Όσον αφορά τα Προγράμματα ρομποτικής το 76,4% υποστήριξε ότι έχει γνώσεις γύρω από αυτά.

Πίνακας 18: Προγράμματα ρομποτικής

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	84	76,4	76,4	76,4
Valid Όχι	26	23,6	23,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Όσον αφορά τα Πολιτιστικά Προγράμματα το 85,5% υποστήριξε ότι έχει γνώσεις γύρω από αυτά.

Πίνακας 19: Πολιτιστικά Προγράμματα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	94	85,5	85,5	85,5
Valid Όχι	16	14,5	14,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Όσον αφορά τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα (Erasmus, e-twinning) το 92,7% υποστήριξε ότι έχει γνώσεις γύρω από αυτά.

Πίνακας 20: Ευρωπαϊκά Προγράμματα (Erasmus, e-twinning)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	102	92,7	92,7	92,7
Valid Όχι	8	7,3	7,3	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Στη συνέχεια οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν υλοποιούνται κατά το τρέχον σχολικό έτος καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα στο σχολείο τους, όπου οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά με ποσοστό 66,4%.

Πίνακας 21: Υλοποιούνται κατά το τρέχον σχολικό έτος καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα στο σχολείο σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	73	66,4	66,4	66,4
Όχι	37	33,6	33,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Σχετικά με το αν έχουν υλοποιήσει οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί κατά τη διάρκεια της θητείας τους καινοτόμα προγράμματα, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών απάντησε θετικά με 65,5%.

Πίνακας 22: Έχετε υλοποιήσει εσείς κατά τη διάρκεια της θητείας σας καινοτόμα προγράμματα;

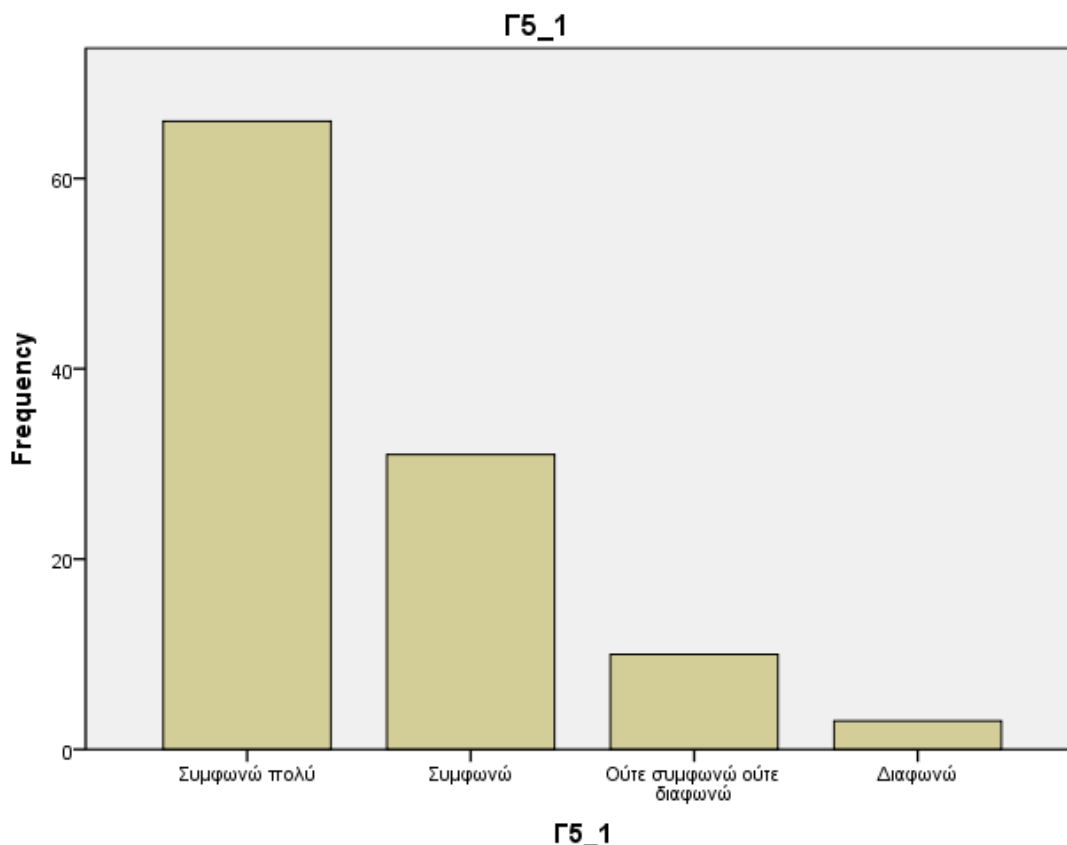
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	72	65,5	65,5	65,5
Όχι	38	34,5	34,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν σχετικά με τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διευθυντή τους που συμβάλλουν στην προώθηση καινοτόμων προγραμμάτων, όπου έπρεπε να αναφέρουν το βαθμό στον οποίο συμφωνούν με τις προτάσεις που τους δόθηκαν.

Σχετικά με το ότι ο διευθυντής διαθέτει διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες και υψηλή αίσθηση καθήκοντος, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 88,2%.

Πίνακας 23: Διαθέτει διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες και υψηλή αίσθηση καθήκοντος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	66	60,0	60,0	60,0
	Συμφωνώ	31	28,2	28,2	88,2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	9,1	9,1	97,3
	Διαφωνώ	3	2,7	2,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	



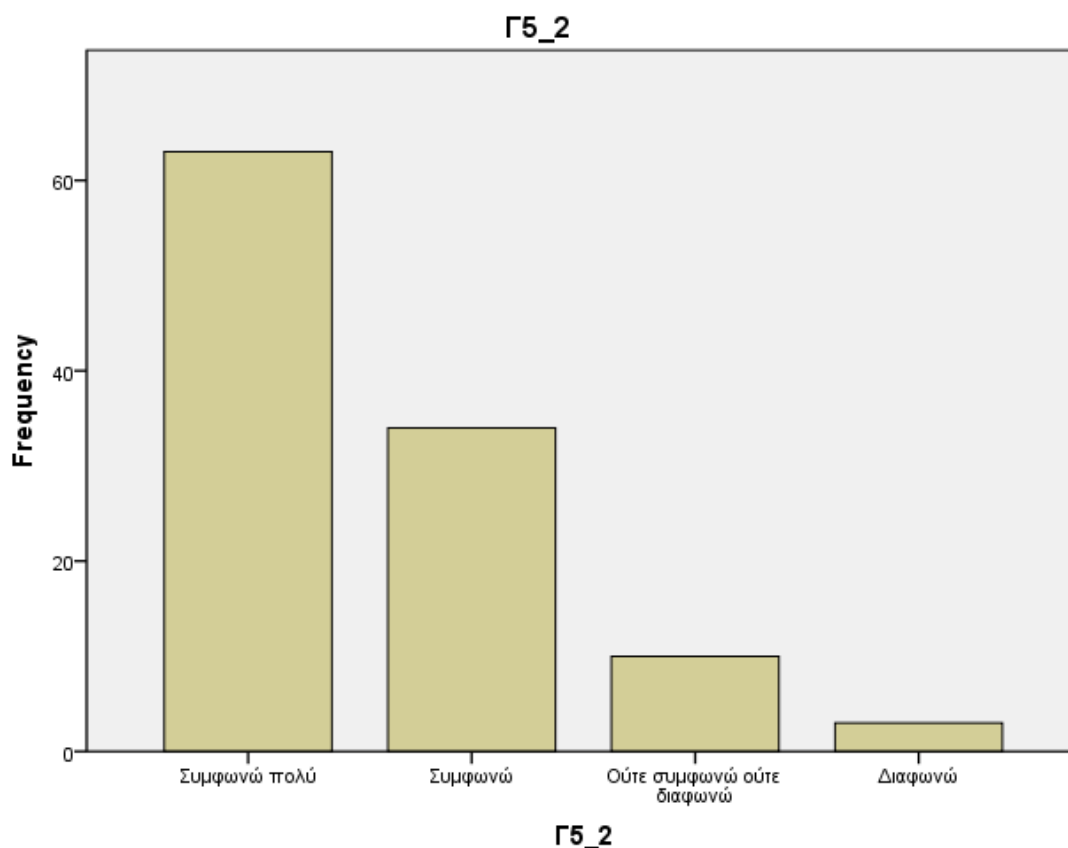
Γράφημα 16: Διαθέτει διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες και υψηλή αίσθηση καθήκοντος

Σχετικά με το ότι τον διακρίνουν υψηλά επίπεδα αλληλεπίδρασης και συνεργασίας με την ομάδα του, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 88,2%.

Πίνακας 24: Τον διακρίνουν υψηλά επίπεδα αλληλεπίδρασης και συνεργασίας με την ομάδα του

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	63	57,3	57,3	57,3
	Συμφωνώ	34	30,9	30,9	88,2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	9,1	9,1	97,3
	Διαφωνώ	3	2,7	2,7	100,0

Total	110	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

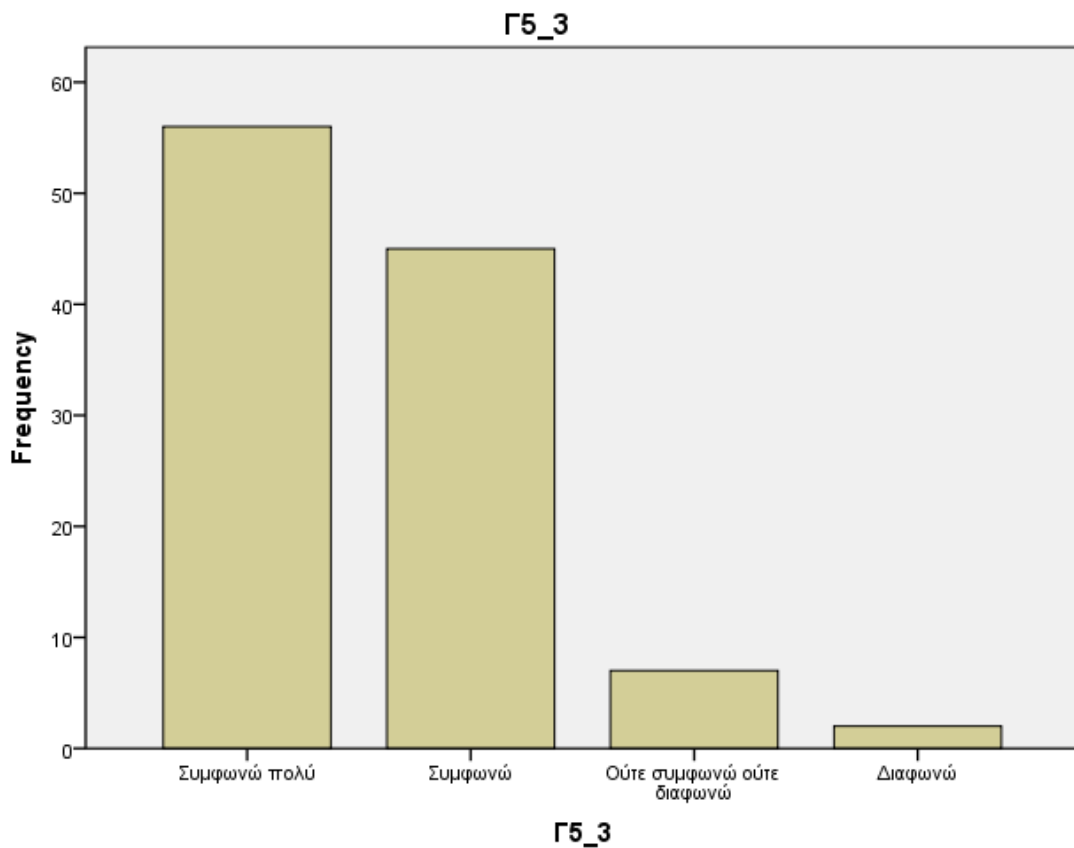


Γράφημα 17: Τον διακρίνουν υψηλά επίπεδα αλληλεπίδρασης και συνεργασίας με την ομάδα του

Σχετικά με το ότι ο διευθυντής είναι δραστήριος και ενθουσιώδης, με εσωτερική αφοσίωση στο έργο του, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 91,8%.

Πίνακας 25: Είναι δραστήριος και ενθουσιώδης, με εσωτερική αφοσίωση στο έργο του

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	56	50,9	50,9	50,9
	Συμφωνώ	45	40,9	40,9	91,8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	7	6,4	6,4	98,2
	Διαφωνώ	2	1,8	1,8	100,0
Total		110	100,0	100,0	

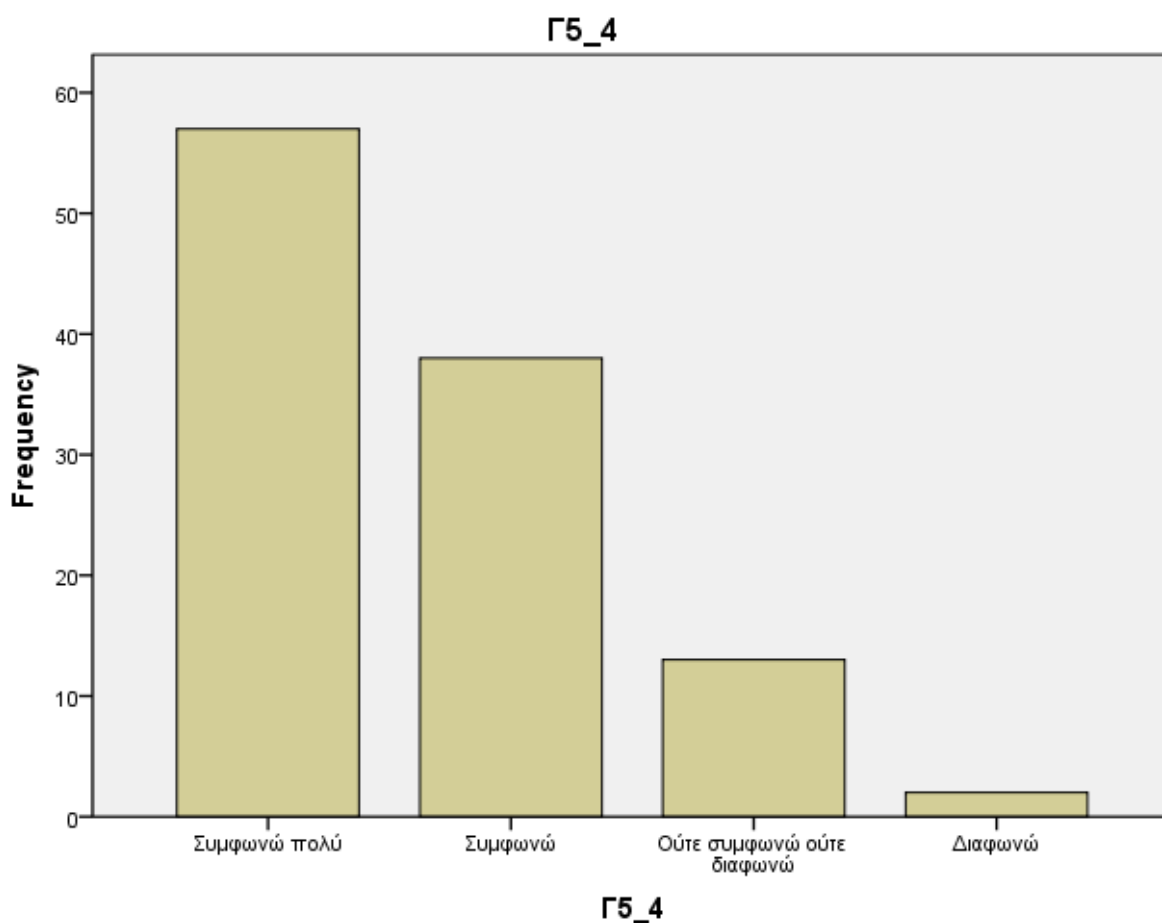


Γράφημα 18: Είναι δραστήριος και ενθουσιώδης, με εσωτερική αφοσίωση στο έργο του

Σχετικά με το ότι ο διευθυντής εκπέμπει σιγουριά και αυτοπεποίθηση σε ό,τι κάνει, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 86,4%.

Πίνακας 26: Εκπέμπει σιγουριά και αυτοπεποίθηση σε ό,τι κάνει

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	57	51,8	51,8	51,8
	Συμφωνώ	38	34,5	34,5	86,4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	13	11,8	11,8	98,2
	Διαφωνώ	2	1,8	1,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

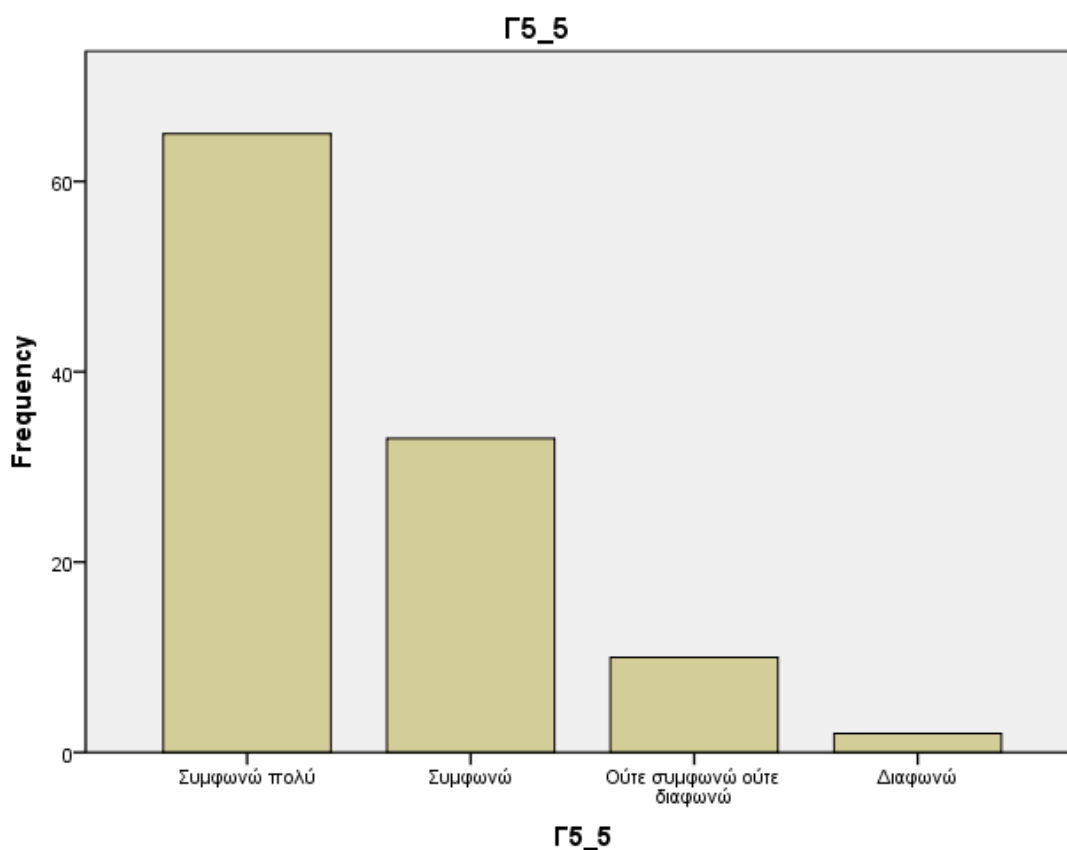


Γράφημα 19: Εκπέμπει σιγουριά και αυτοπεποίθηση σε ό,τι κάνει

Σχετικά με το ότι ο διευθυντής είναι αντικειμενικός και δίκαιος, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 89,1%.

Πίνακας 27: Είναι αντικειμενικός και δίκαιος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	65	59,1	59,1	59,1
	Συμφωνώ	33	30,0	30,0	89,1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	9,1	9,1	98,2
	Διαφωνώ	2	1,8	1,8	100,0
Total		110	100,0	100,0	

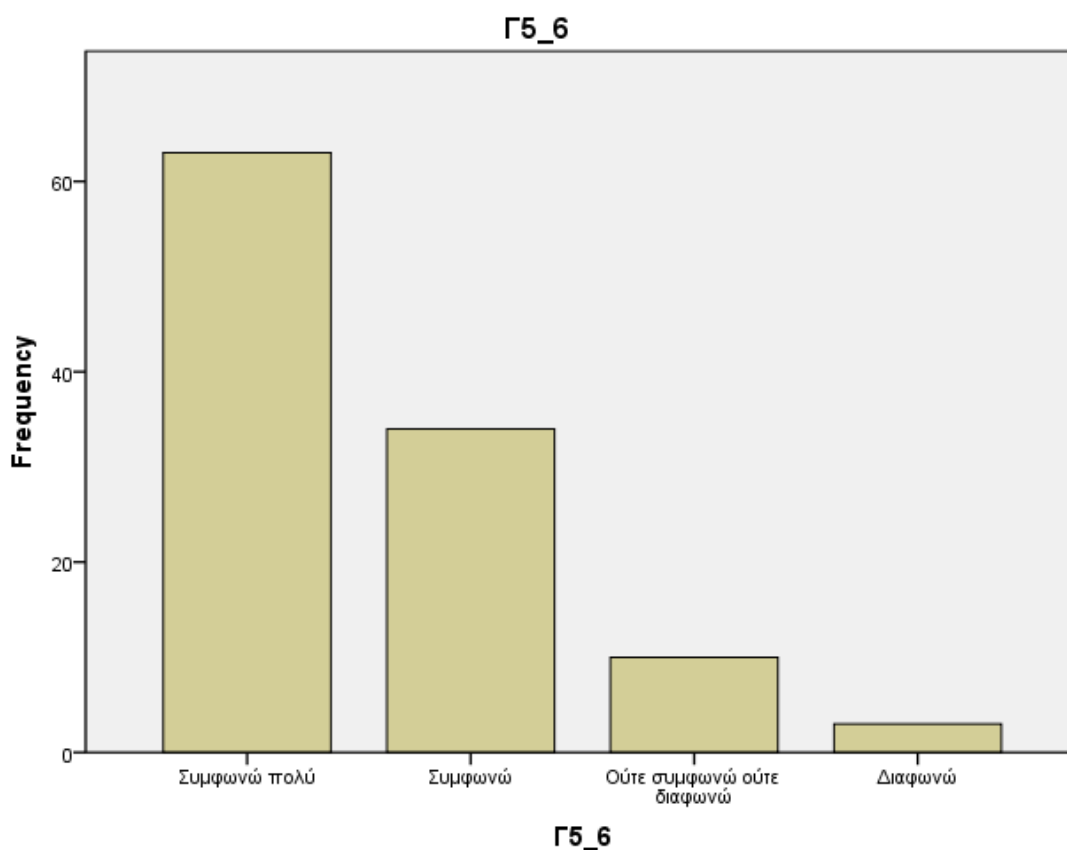


Γράφημα 20: Είναι αντικειμενικός και δίκαιος

Σχετικά με το ότι ο διευθυντής μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το δικό του/της άγχος αλλά και το άγχος των εκπαιδευτικών του, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 88,2%.

Πίνακας 28: Μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το δικό του/της άγχος αλλά και το άγχος των εκπαιδευτικών του

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	63	57,3	57,3	57,3
Συμφωνώ	34	30,9	30,9	88,2
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	9,1	9,1	97,3
Διαφωνώ	3	2,7	2,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

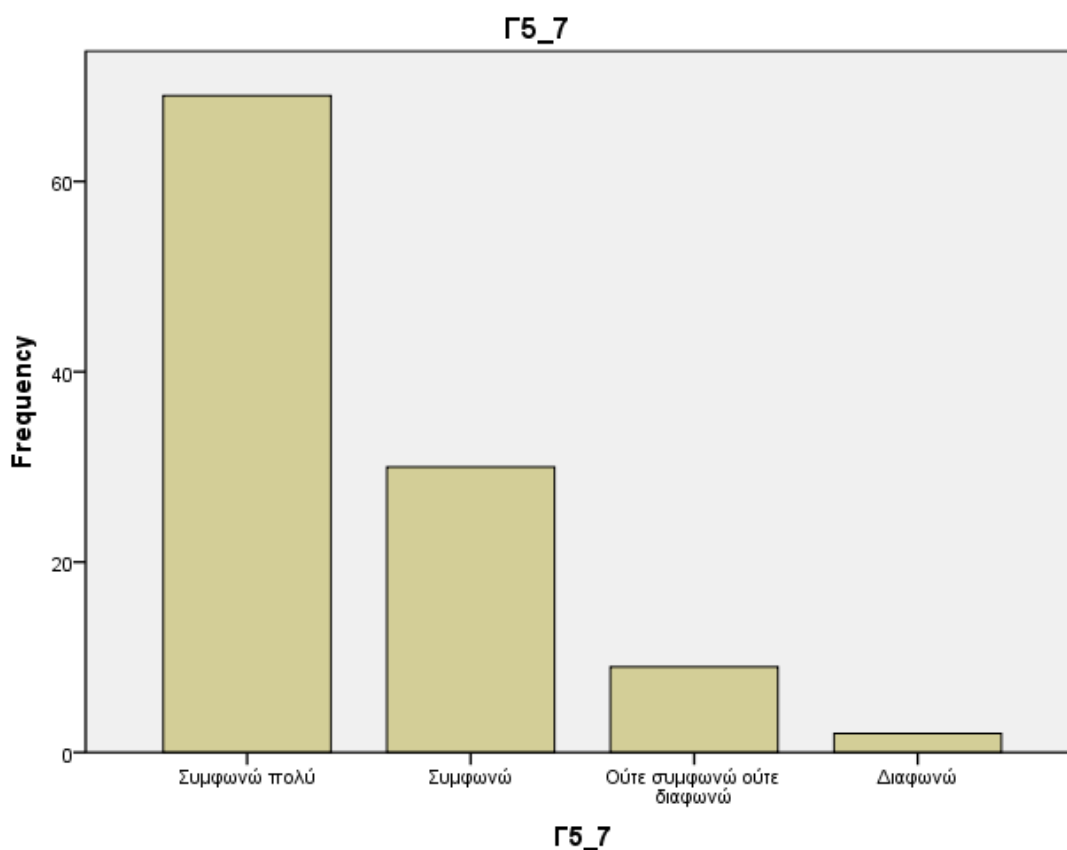


Γράφημα 21: Μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το δικό του/της άγχος αλλά και το άγχος των εκπαιδευτικών του

Σχετικά με το ότι ο διευθυντής είναι επικοινωνιακός και με διάθεση να ακούσει τους άλλους, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 90%.

Πίνακας 29: Είναι επικοινωνιακός και με διάθεση να ακούσει τους άλλους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	69	62,7	62,7	62,7
	Συμφωνώ	30	27,3	27,3	90,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	9	8,2	8,2	98,2
	Διαφωνώ	2	1,8	1,8	100,0
Total		110	100,0	100,0	

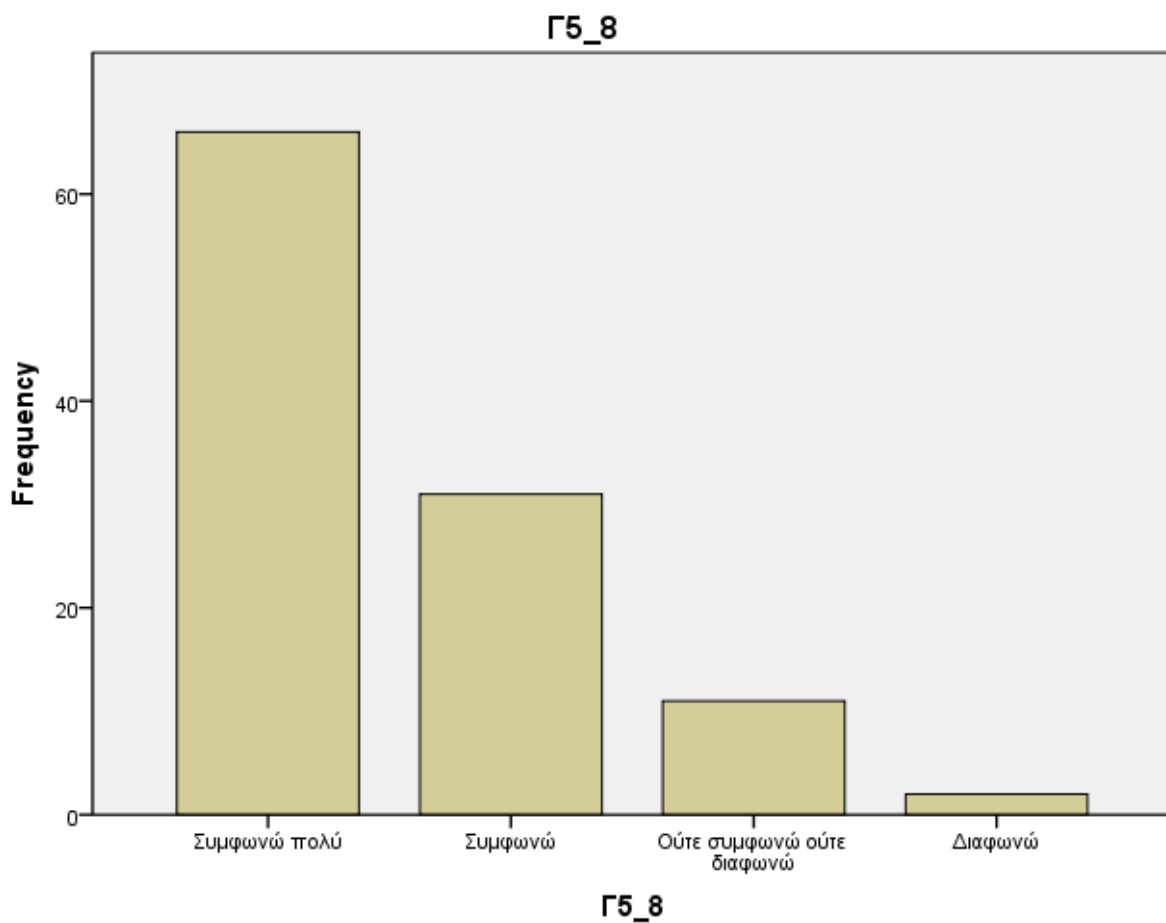


Γράφημα 22: Είναι επικοινωνιακός και με διάθεση να ακούσει τους άλλους

Σχετικά με το ότι τον διακρίνει θετική αντίληψη για τη ζωή και την πορεία του εκπαιδευτικού οργανισμού στον οποίο ηγείται, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 88,2%.

Πίνακας 30: Τον διακρίνει θετική αντίληψη για τη ζωή και την πορεία του εκπαιδευτικού οργανισμού στον οποίο ηγείται

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	66	60,0	60,0	60,0
	Συμφωνώ	31	28,2	28,2	88,2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	11	10,0	10,0	98,2
	Διαφωνώ	2	1,8	1,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	



Γράφημα 23: Τον διακρίνει θετική αντίληψη για τη ζωή και την πορεία του εκπαιδευτικού οργανισμού στον οποίο ηγείται

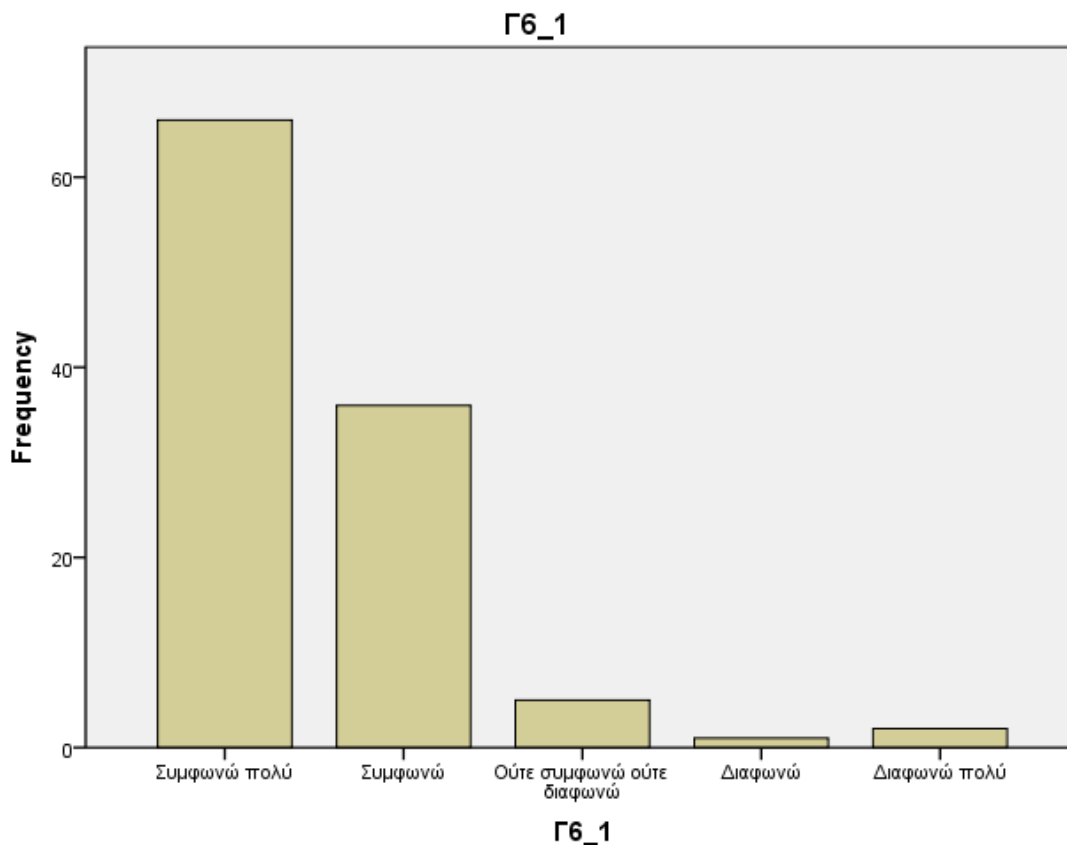
Τελειώνοντας η έρευνα ζητούσε από τους συμμετέχοντες να αναφέρουν με ποιους τρόπους ο διευθυντής τους παρακινεί και τους διευκολύνει στην υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, όπου έπρεπε να αναφέρουν το βαθμό στον οποίο συμφωνούν με τις προτάσεις που τους δόθηκαν.

Όσον αφορά το ότι ενημερώνει για την ύπαρξη καινοτόμων προγραμμάτων, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 92,7%.



Πίνακας 31: Ενημερώνει για την ύπαρξη καινοτόμων προγραμμάτων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	66	60,0	60,0	60,0
	Συμφωνώ	36	32,7	32,7	92,7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	5	4,5	4,5	97,3
	Διαφωνώ	1	,9	,9	98,2
	Διαφωνώ πολύ	2	1,8	1,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

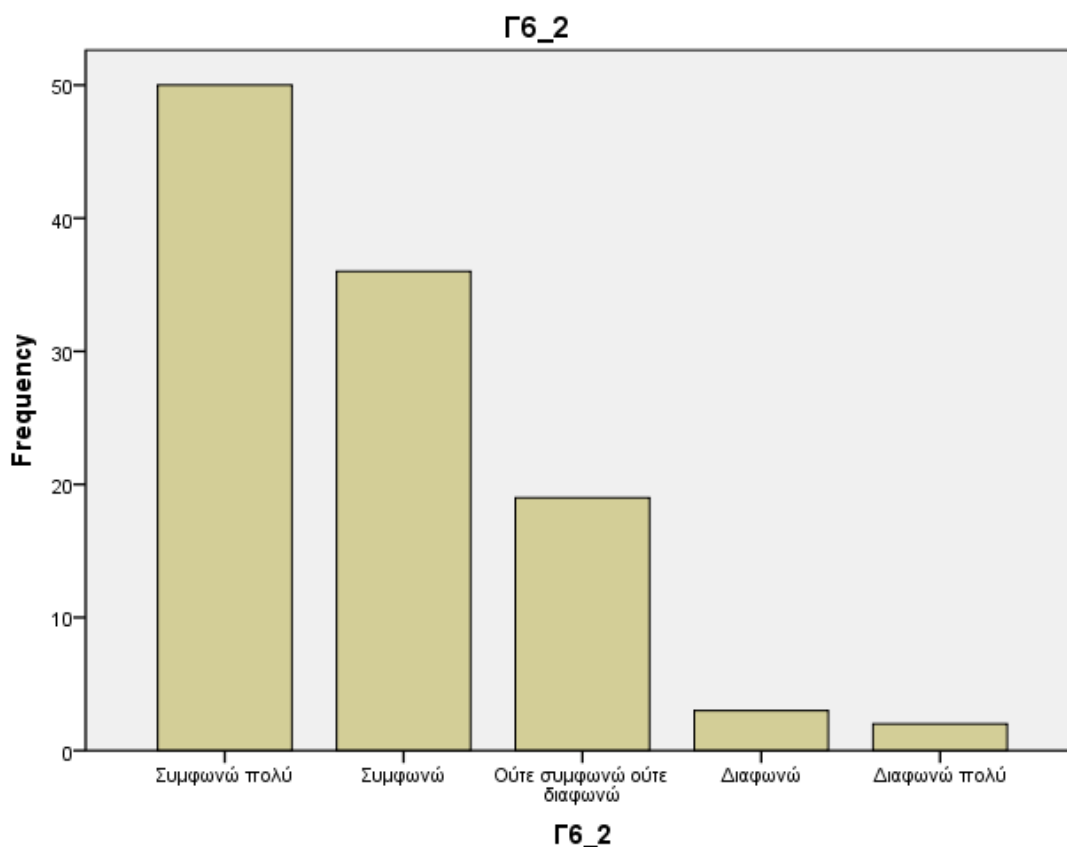


Γράφημα 24: Ενημερώνει για την ύπαρξη καινοτόμων προγραμμάτων

Όσον αφορά το ότι αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 78,2%.

Πίνακας 32: Αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	50	45,5	45,5	45,5
	Συμφωνώ	36	32,7	32,7	78,2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	19	17,3	17,3	95,5
	Διαφωνώ	3	2,7	2,7	98,2
	Διαφωνώ πολύ	2	1,8	1,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

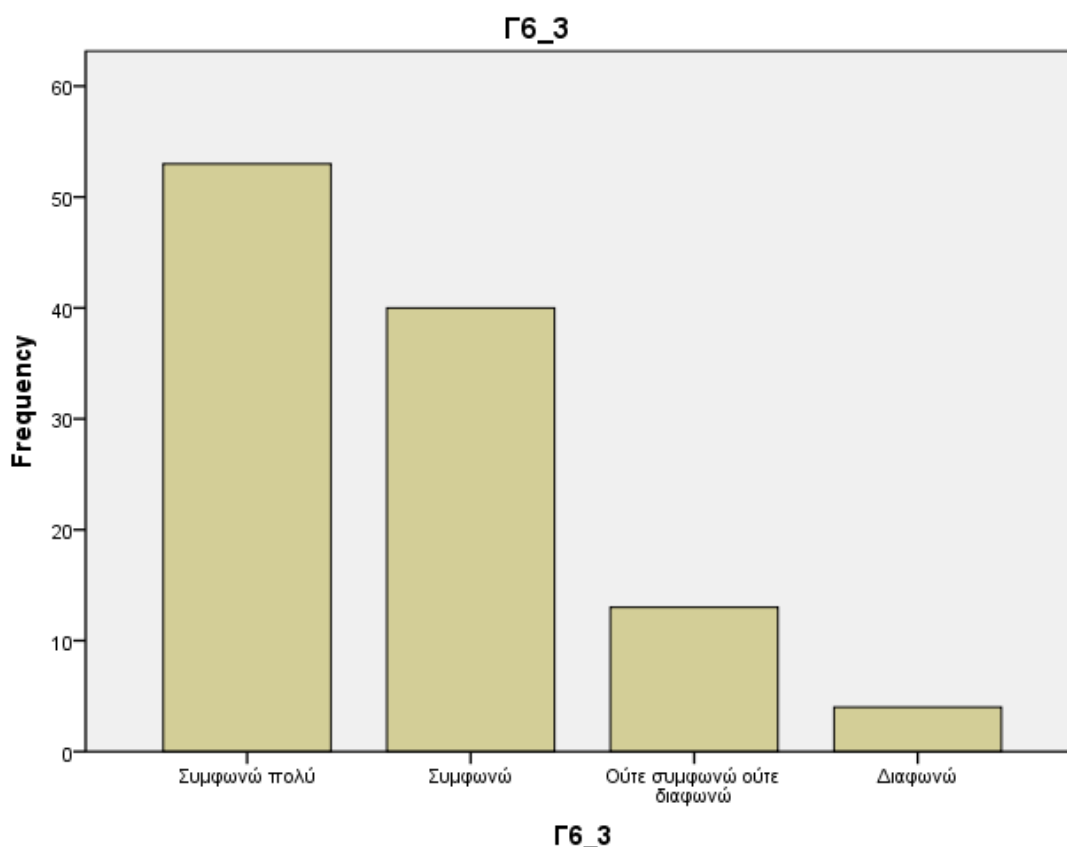


Γράφημα 25: Αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του

Όσον αφορά το ότι ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες που θα προχωρήσουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 84,5%.

Πίνακας 33: Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες που θα προχωρήσουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	53	48,2	48,2	48,2
	Συμφωνώ	40	36,4	36,4	84,5
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	13	11,8	11,8	96,4
	Διαφωνώ	4	3,6	3,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

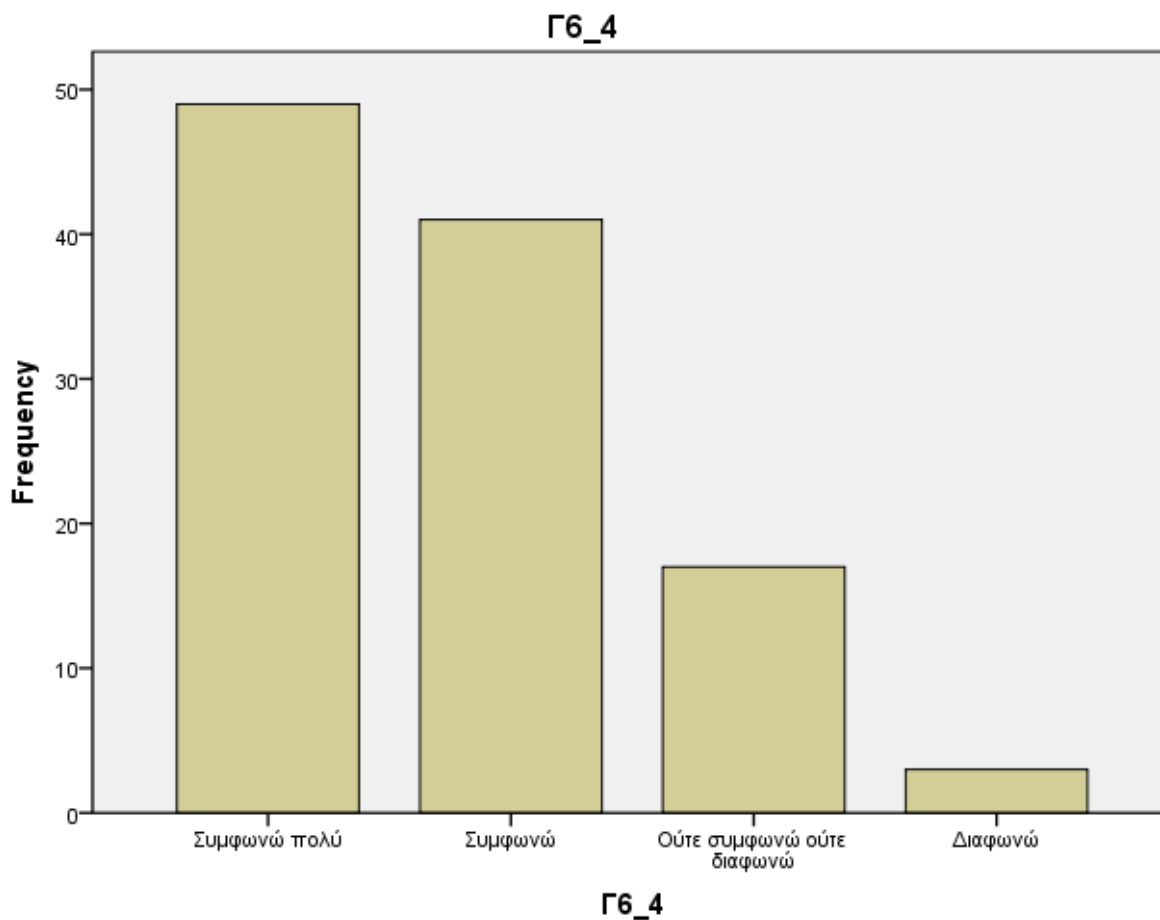


Γράφημα 26: Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες που θα προχωρήσουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων

Όσον αφορά το ότι εξηγεί την αναγκαιότητα των καινοτόμων προγραμμάτων, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 81,8%.

Πίνακας 34: Εξηγεί την αναγκαιότητα των καινοτόμων προγραμμάτων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	49	44,5	44,5	44,5
	Συμφωνώ	41	37,3	37,3	81,8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	17	15,5	15,5	97,3
	Διαφωνώ	3	2,7	2,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	



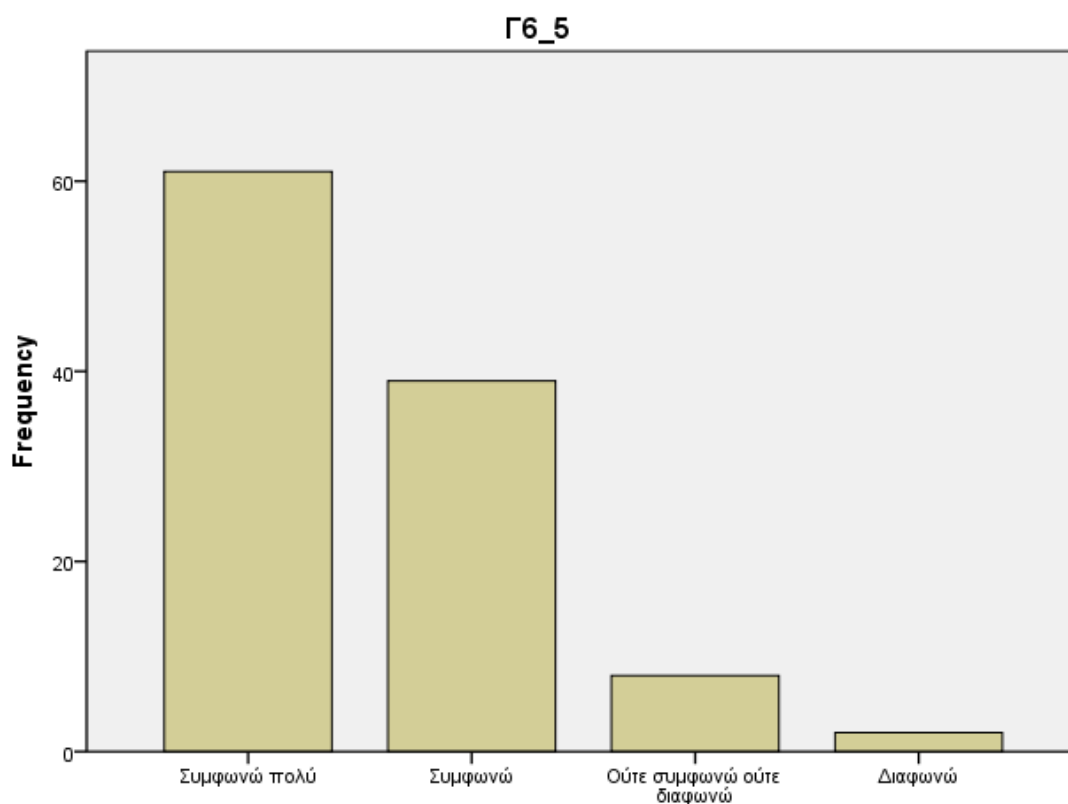
Γράφημα 27: Εξηγεί την αναγκαιότητα των καινοτόμων προγραμμάτων

Όσον αφορά το ότι παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 90,9%.



Πίνακας 35: Παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	61	55,5	55,5	55,5
	Συμφωνώ	39	35,5	35,5	90,9
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	7,3	7,3	98,2
	Διαφωνώ	2	1,8	1,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	



Γ6_5

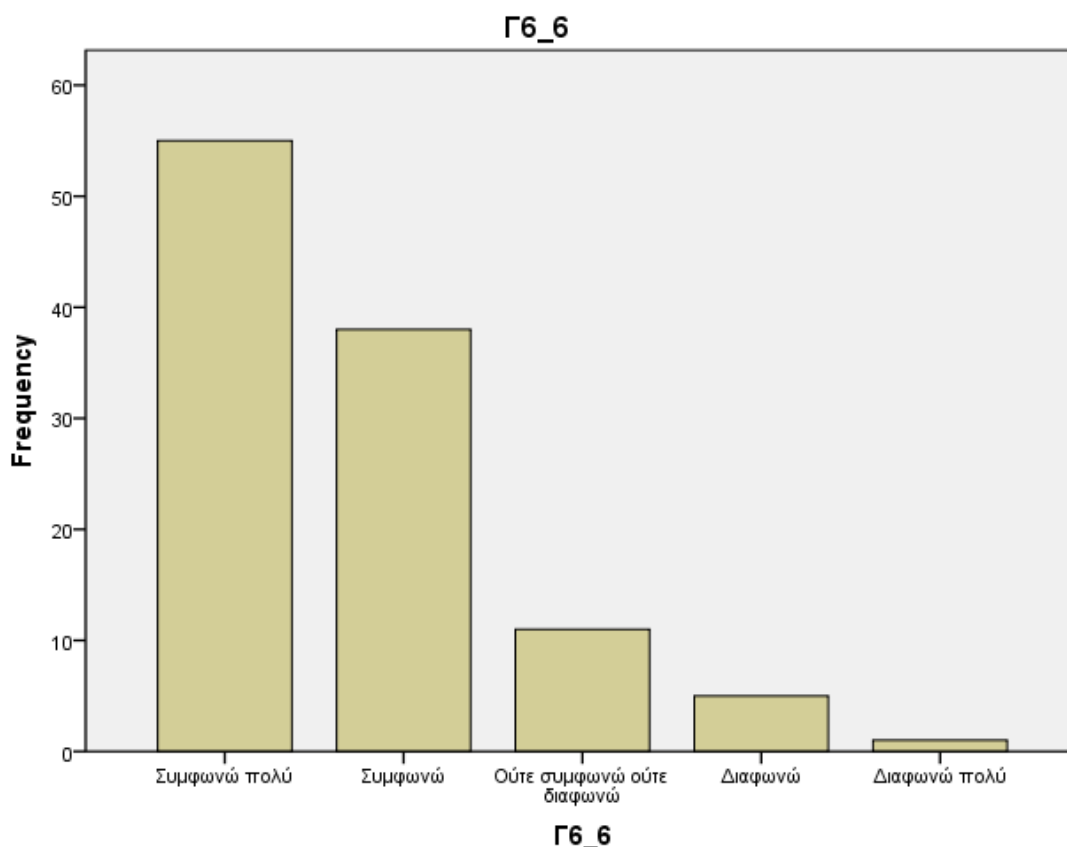
Γράφημα 28: Παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών

Όσον αφορά το ότι επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 84,5%.

Πίνακας 36: Επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	55	50,0	50,0	50,0
	Συμφωνώ	38	34,5	34,5	84,5
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	11	10,0	10,0	94,5
	Διαφωνώ	5	4,5	4,5	99,1

Διαφωνώ πολύ	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	



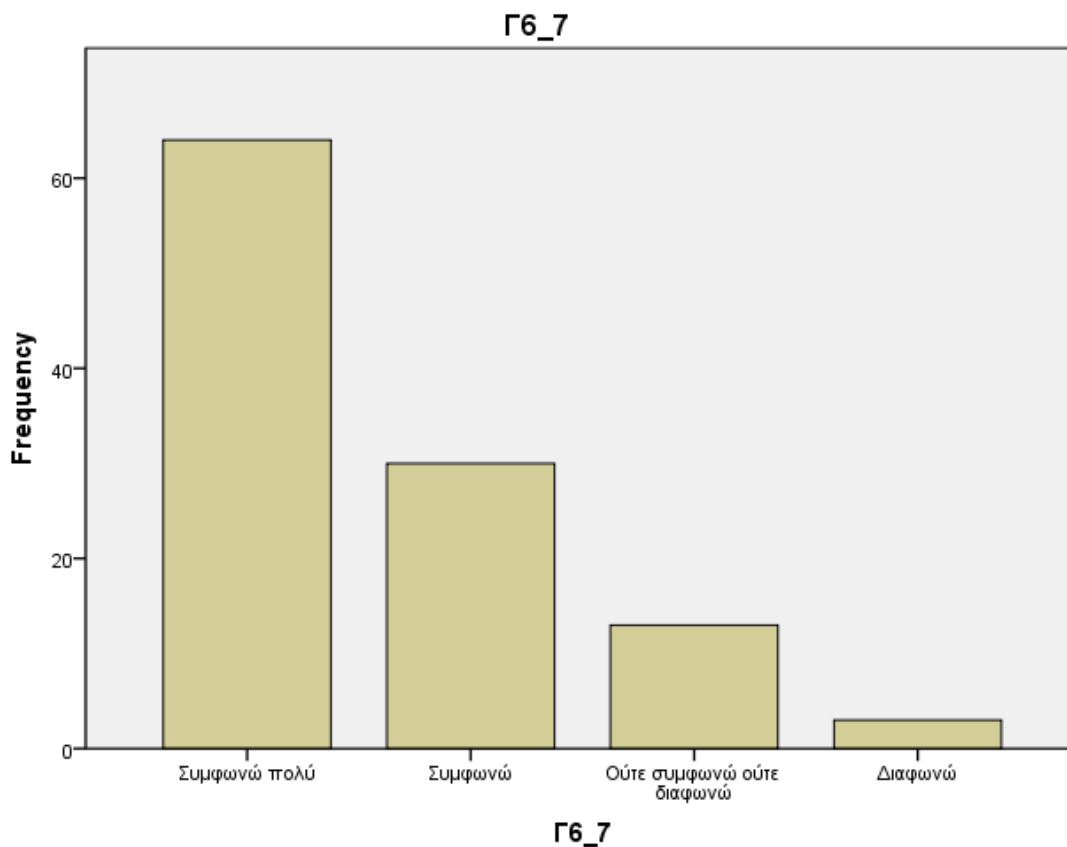
Γράφημα 29: Επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών

Όσον αφορά το ότι διευκολύνει τη δίκαιη κατανομή καθηκόντων, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 85,5%.

Πίνακας 37: Διευκολύνει τη δίκαιη κατανομή καθηκόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	64	58,2	58,2	58,2
	Συμφωνώ	30	27,3	27,3	85,5
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	13	11,8	11,8	97,3
	Διαφωνώ	3	2,7	2,7	100,0

Total	110	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------



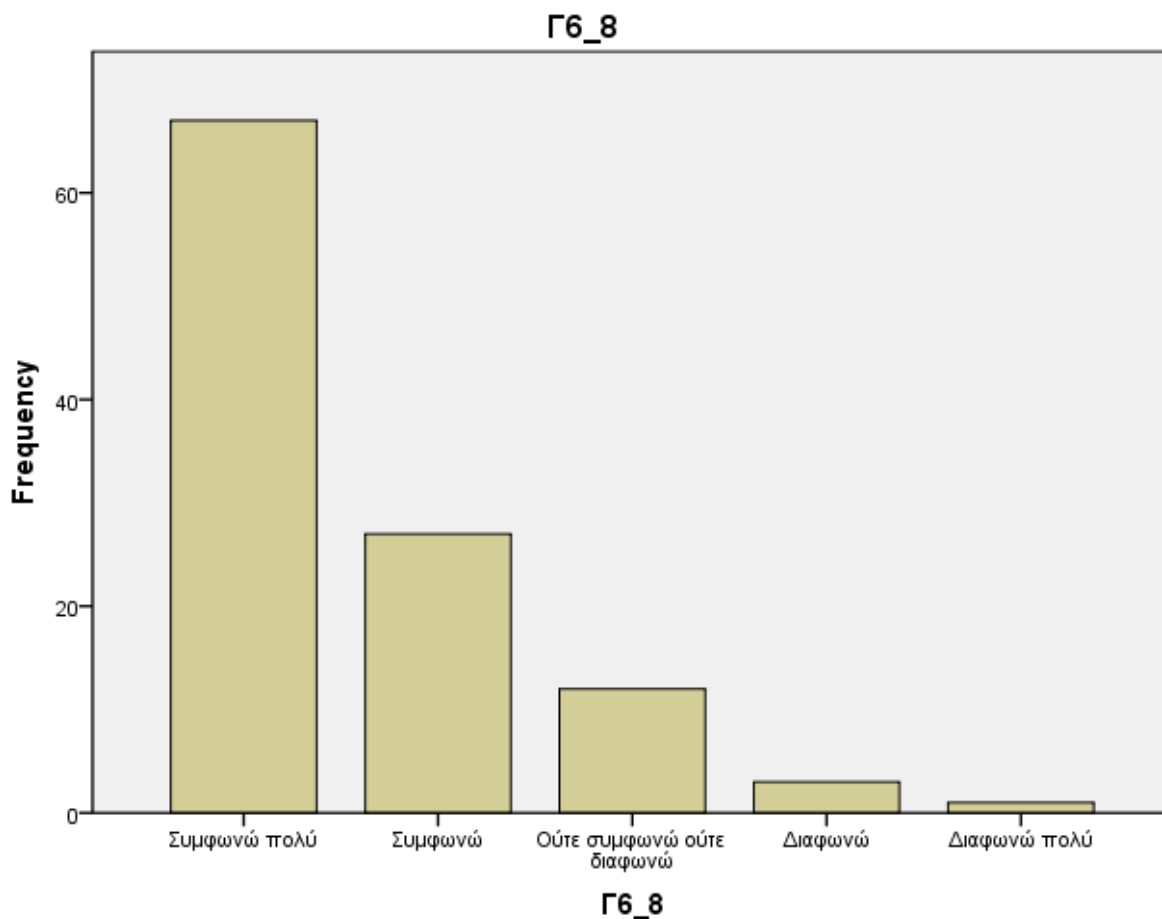
Γράφημα 30: Διευκολύνει τη δίκαιη κατανομή καθηκόντων

Όσον αφορά το ότι ενεργοποιεί μαθητές, γονείς και τοπική κοινωνία να συνδράμουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφώνησαν ή συμφώνησαν πολύ με ποσοστό 85,5%.

Πίνακας 38: Ενεργοποιεί μαθητές, γονείς και τοπική κοινωνία να συνδράμουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	67	60,9	60,9	60,9
Συμφωνώ	27	24,5	24,5	85,5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	10,9	10,9	96,4
Διαφωνώ	3	2,7	2,7	99,1
Διαφωνώ πολύ	1	,9	,9	100,0

Total	110	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------



Γράφημα 31: Ενεργοποιεί μαθητές, γονείς και τοπική κοινωνία να συνδράμουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων

4.4 Συσχετίσεις

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας και των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος με τη βοήθεια των παραμετρικών t-test και ANOVA.

Αρχικά πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις των μεταβλητών της έρευνας με το φύλο των συμμετεχόντων. Από τις συσχετίσεις, βρέθηκε ότι το φύλο των συμμετεχόντων σχετίζεται με το γεγονός ότι ο διευθυντής παρακολουθεί στενά την εργασίας τους και τους

υπενθυμίζει τις προθεσμίες ($p=0,023<0,05$), με το ότι έχουν γνώσεις προγραμμάτων Αγωγής Υγείας ($p=0,006<0,05$) και γνώσεις πολιτιστικών προγραμμάτων ($p=0,010<0,05$) όπου οι άνδρες εμφανίζονται να διαφωνούν περισσότερο από τις γυναίκες. Επίσης, συσχέτιση εντοπίστηκε και με το γεγονός ότι ο διευθυντής αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του ($p=0,0480<0,05$) όπου οι άνδρες εμφανίζονται να συμφωνούν περισσότερο από τις γυναίκες.

Πίνακας 39: T-Test για συσχέτιση φύλου

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ο διευθυντής παρακολουθεί στενά την εργασία τους και τους υπενθυμίζει τις προθεσμίες	Equal variances assumed	,00	,99	2,3	108	,023	,49	,216	,069	,928
	Equal variances not assumed			2,3	45,446	,024	,49	,212	,070	,927
Γνώσεις προγραμμάτων Αγωγής Υγείας	Equal variances assumed	31,1	,00	2,8	108	,006	,17	,062	,051	,297
	Equal variances not assumed			2,0	30,4	,049	,17	,08	,000	,347
Γνώσεις πολιτιστικών προγραμμάτων	Equal variances assumed	22,9	,00	2,6	108	,010	,19	,07	,04	,35
	Equal variances not assumed			2,0	33,1	,044	,19	,09	,00	,36
Ο διευθυντής αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του	Equal variances assumed	,03	,85	-1,	108	,048	-,40	,20	-,81	-,003
	Equal variances not assumed			-2,	45,9	,047	-,409	,20	-,81	-,00

Πίνακας 40: T-Test για συσχέτιση φύλου - Μέσοι όροι

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ο διευθυντής παρακολουθεί στενά την εργασία τους και τους υπενθυμίζει τις προθεσμίες	Άνδρας	27	2,70	,953	,183
	Γυναίκα	83	2,20	,984	,108
Γνώσεις προγραμμάτων Αγωγής Υγείας	Άνδρας	27	1,22	,423	,081
	Γυναίκα	83	1,04	,215	,023
Γνώσεις πολιτιστικών προγραμμάτων	Άνδρας	27	1,29	,465	,089
	Γυναίκα	83	1,09	,296	,032
Ο διευθυντής αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του	Άνδρας	27	1,51	,893	,171
	Γυναίκα	83	1,92	,934	,102

a. t cannot be computed because the standard deviations of both groups are 0.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις των μεταβλητών της έρευνας με την ηλικία των συμμετεχόντων. Από τις συσχετίσεις, βρέθηκε ότι η ηλικία σχετίζεται αρνητικά με το αν υλοποιούνται κατά το τρέχον σχολικό έτος καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα στο σχολείο των συμμετεχόντων ($p=0,021<0,05$, $r=-0,042$), ότι ο διευθυντής διαθέτει διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες και υψηλή αίσθηση καθήκοντος ($p=0,044<0,05$, $r=-0,041$), ότι ο διευθυντής αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του ($p=0,004<0,05$, $r=-0,177$), ότι ο διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες που θα προχωρήσουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων ($p=0,006<0,05$, $r=-0,223$) και με το ότι ο διευθυντής εξηγεί την αναγκαιότητα των καινοτόμων

προγραμμάτων ($p=0,006<0,05$, $r=-0,286$). Πιο συγκεκριμένα από τον έλεγχο του Pearson που έγινε βρέθηκε ότι οι συσχετίσεις αυτές είναι αρνητικές δηλαδή βρέθηκε ότι όσο αυξάνεται η ηλικία μειώνεται και η συμφωνία με τις παραπάνω προτάσεις.

Πίνακας 41: ANOVA για συσχέτιση ηλικίας

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Υλοποιούνται κατά το τρέχον σχολικό έτος καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα στο σχολείο σας;	Between Groups	2,52	4	,63	3,01	,021
	Within Groups	22,02	105	,21		
	Total	24,55	109			
Ο διευθυντής διαθέτει διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες και υψηλή αίσθηση καθήκοντος	Between Groups	5,76	4	1,44	2,54	,044
	Within Groups	59,51	105	,56		
	Total	65,27	109			
Ο διευθυντής αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του	Between Groups	12,76	4	3,19	4,04	,004
	Within Groups	82,95	105	,79		
	Total	95,71	109			
Ο διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες που θα προχωρήσουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων	Between Groups	9,27	4	2,31	3,83	,006
	Within Groups	63,42	105	,60		
	Total	72,69	109			
Ο διευθυντής εξηγεί την αναγκαιότητα των καινοτόμων προγραμμάτων	Between Groups	9,08	4	2,27	3,799	,006
	Within Groups	62,77	105	,59		
	Total	71,85	109			

Πίνακας 42: Pearson για συσχέτιση ηλικίας

		Ηλικία
Υλοποιούνται κατά το τρέχον σχολικό έτος καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα στο σχολείο σας;	Pearson Correlation	-,042
	Sig. (2-tailed)	,667
	N	110
Ο διευθυντής διαθέτει διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες και υψηλή αίσθηση καθήκοντος	Pearson Correlation	-,041
	Sig. (2-tailed)	,668
	N	110
Ο διευθυντής αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του	Pearson Correlation	-,177
	Sig. (2-tailed)	,065
	N	110

Ο διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες που θα προχωρήσουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,223* ,019 110
Ο διευθυντής εξηγεί την αναγκαιότητα των καινοτόμων προγραμμάτων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,286** ,002 110

Τελειώνοντας πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις των μεταβλητών της έρευνας με τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων. Από τις συσχετίσεις, βρέθηκε ότι τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται με το ότι ο διευθυντής διαθέτει το χρόνο να τους ακούσει όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα ($p=0,039<0,05$, $r=-0,270$), το ότι έχουν γνώσεις προγραμμάτων Αγωγής Υγείας ($p=0,029<0,05$, $r=-0,099$), γνώσεις Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης ($p=0,025<0,05$, $r=-0,036$) και γνώσεις Πολιτιστικών Προγραμμάτων ($p=0,003<0,05$, $r=-0,341$) Επίσης, όσο πιο πολλά έτη προϋπηρεσίας έχουν οι εκπαιδευτικοί τόσο έχουν υλοποιήσει οι ίδιοι κατά τη διάρκεια της θητείας τους καινοτόμα προγράμματα ($p=0,000<0,05$, $r=-0,290$), ο διευθυντής είναι αντικειμενικός και δίκαιος μαζί τους ($p=0,046<0,05$, $r=-0,153$) και μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το δικό του άγχος αλλά και το άγχος των εκπαιδευτικών του ($p=0,044<0,05$, $r=-0,190$).

Παράλληλα, τα έτη προϋπηρεσίας συμβάλλουν στο να ενημερώνει ο διευθυντής για την ύπαρξη καινοτόμων προγραμμάτων ($p=0,010<0,05$, $r=-0,117$), να αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του ($p=0,006<0,05$, $r=-0,202$), να τους ενθαρρύνει τους να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες που θα προχωρήσουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων ($p=0,013<0,05$, $r=-0,246$). Τέλος, ο διευθυντής εξηγεί την αναγκαιότητα των καινοτόμων προγραμμάτων ($p=0,024<0,05$, $r=-0,213$), παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών ($p=0,002<0,05$, $r=-0,303$), επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ τους ($p=0,045<0,05$, $r=-0,241$) και ενεργοποιεί μαθητές, γονείς και τοπική κοινωνία να συνδράμουν στην υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών ($p=0,005<0,05$, $r=-0,265$).

Πιο συγκεκριμένα από τον έλεγχο του Pearson που έγινε βρέθηκε ότι οι συσχετίσεις αυτές είναι αρνητικές βρέθηκε δηλαδή ότι όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας μειώνεται και η συμφωνία με τις παραπάνω προτάσεις.

Πίνακας 43: ANOVA για συσχέτιση προϋπηρεσίας

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Διαθέτει το χρόνο να τους ακούσει όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα	Between Groups	5,685	4	1,421	2,623	,039
	Within Groups	56,906	105	,542		
	Total	62,591	109			
Γνώσεις προγραμμάτων Αγωγής Υγείας	Between Groups	,879	4	,220	2,810	,029
	Within Groups	8,212	105	,078		
	Total	9,091	109			
Γνώσεις Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης	Between Groups	,654	4	,164	2,911	,025
	Within Groups	5,900	105	,056		
	Total	6,555	109			
Γνώσεις Πολιτιστικών Προγραμμάτων	Between Groups	1,941	4	,485	4,343	,003
	Within Groups	11,732	105	,112		
	Total	13,673	109			
Έχετε υλοποιήσει εσείς κατά τη διάρκεια της θητείας σας καινοτόμα προγράμματα;	Between Groups	4,851	4	1,213	6,360	,000
	Within Groups	20,022	105	,191		
	Total	24,873	109			
Ο διευθυντής είναι αντικειμενικός/ή και δίκαιος/-η	Between Groups	5,197	4	1,299	2,519	,046
	Within Groups	54,158	105	,516		
	Total	59,355	109			
Ο διευθυντής μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το δικό του/της άγχος αλλά και το άγχος των εκπαιδευτικών του/της	Between Groups	5,738	4	1,434	2,545	,044
	Within Groups	59,180	105	,564		
	Total	64,918	109			
Ο διευθυντής ενημερώνει για την ύπαρξη καινοτόμων προγραμμάτων	Between Groups	7,980	4	1,995	3,522	,010
	Within Groups	59,484	105	,567		
	Total	67,464	109			
Ο διευθυντής αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του	Between Groups	12,238	4	3,059	3,848	,006
	Within Groups	83,480	105	,795		
	Total	95,718	109			
Ο διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν	Between Groups	8,238	4	2,059	3,355	,013
	Within Groups					

πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες που θα προχωρήσουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων	Within Groups Total	64,453 72,691	105 109	,614		
Ο διευθυντής εξηγεί την αναγκαιότητα των καινοτόμων προγραμμάτων	Between Groups Within Groups Total	7,244 64,610 71,855	4 105 109	1,811 ,615	2,943	,024
Ο διευθυντής παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών	Between Groups Within Groups Total	8,102 47,071 55,173	4 105 109	2,026 ,448	4,518	,002
Ο διευθυντής επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών	Between Groups Within Groups Total	7,592 78,672 86,264	4 105 109	1,898 ,749	2,533	,045
Ο διευθυντής ενεργοποιεί μαθητές, γονείς και τοπική κοινωνία να συνδράμουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων	Between Groups Within Groups Total	10,453 70,311 80,764	4 105 109	2,613 ,670	3,902	,005

Πίνακας 44: Pearson για συσχέτιση προϋπηρεσίας

		Προϋπηρεσία
Διαθέτει το χρόνο να τους ακούσει όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,270** ,004 110
Γνώσεις προγραμμάτων Αγωγής Υγείας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,099 ,303 110
Γνώσεις Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,036 ,710 110
Γνώσεις Πολιτιστικών Προγραμμάτων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,341** ,000 110
Έχετε υλοποιήσει εσείς κατά τη διάρκεια της θητείας σας καινοτόμα προγράμματα;	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,290** ,002 110
Ο διευθυντής είναι αντικειμενικός/ή και δίκαιος/-η	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,153 ,112

	N	110
Ο διευθυντής μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το δικό του/της άγχος αλλά και το άγχος των εκπαιδευτικών του/της	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,190* ,047 110
Ο διευθυντής ενημερώνει για την ύπαρξη καινοτόμων προγραμμάτων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,117 ,224 110
Ο διευθυντής αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,202* ,034 110
Ο διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες που θα προχωρήσουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,246** ,010 110
Ο διευθυντής εξηγεί την αναγκαιότητα των καινοτόμων προγραμμάτων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,213* ,026 110
Ο διευθυντής παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,303** ,001 110
Ο διευθυντής επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,241* ,011 110
Ο διευθυντής ενεργοποιεί μαθητές, γονείς και τοπική κοινωνία να συνδράμουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,265** ,005 110

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Γενικά συμπεράσματα

Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση της θετικής επιρροής της παρακίνησης του διευθυντή στην επαγγελματική βελτίωση των εκπαιδευτικών μέσω καινοτόμων προγραμμάτων στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση του Νομού Λάρισας.

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 110 εκπαιδευτικοί εκ των οποίων οι περισσότεροι ήταν γυναίκες με ηλικίες που κυμαίνονταν μεταξύ 41-50 ετών, κυρίως κάτοχοι μεταπτυχιακού και με έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση πάνω από 20 έτη. Σχετικά με τον τύπο της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν οι περισσότεροι είναι σε δημοτικά σχολεία, ενώ όσον αφορά το είδος του σχολείου στο οποίο εργάζονται η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών εργάζεται σε δημόσιο σχολείο.

Το δεύτερο μέρος της έρευνας αφορούσε αρχικά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα δηλαδή το πόσο σημαντική είναι η παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή τους. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με τα εξής σε ότι αφορά τους τρόπους που ο διευθυντής τους παρακινεί και τους διευκολύνει στο εκπαιδευτικό τους έργο:

- Διαθέτει το χρόνο να τους ακούσει όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα
- Είναι πάντα αναλυτικός όταν τους εξηγεί πως πρέπει να γίνουν οι εργασίες
- Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες
- Αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του
- Αντιλαμβάνεται την ανάγκη για νέες ιδέες και νέες τεχνικές
- Παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών
- Επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών
- Διευκολύνει τη δίκαιη κατανομή καθηκόντων
- Ζητά τη γνώμη τους κατά τη λήψη αποφάσεων που τους επηρεάζουν

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου απαντούσε στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα και συγκεκριμένα στον αν συμβάλλει η επιρροή του διευθυντή στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών για αυτοβελτίωση μέσω καινοτόμων προγραμμάτων. Από τα αποτελέσματα της έρευνας βγαίνει το συμπέρασμα ότι η ενημέρωση για καινοτόμα προγράμματα αλλά και η υλοποίησή τους είναι μια ανάγκη αυτοβελτίωσης των εκπαιδευτικών που εμφανίζεται τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και σε διεθνές σύμφωνα και με την ξένη βιβλιογραφία (Fraser, Kennedy, Reid & Mckinney 2007, Croft, Coggshall, Dolan, Powers & Killion, 2010). Αρχικά, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν τι σημαίνει για αυτούς ο όρος «εκπαιδευτική καινοτομία», επιλέγοντας μεταξύ κάποιων προτάσεων που τους δόθηκαν. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί ανέφεραν ότι για τους ίδιους ο όρος «εκπαιδευτική καινοτομία» είναι καθετί που ανατρέπει τη σχολική ρουτίνα και αναπτύσσει θετική συμπεριφορά απέναντι στη μάθηση και στο σχολείο με ποσοστό 32%. Σχετικά με το αν γνωρίζουν κάποια καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών ανέφερε ότι γνωρίζει κυρίως προγράμματα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και Ευρωπαϊκά προγράμματα (Erasmus, e-twinning) και ακολουθούν με φθίνουσα σειρά προγράμματα Αγωγής Υγείας, πολιτιστικά προγράμματα και προγράμματα ρομποτικής. Επίσης, μεγάλο ποσοστό εκπαιδευτικών, το 66,4%, ανέφερε ότι υλοποιούνται εν μέρη κατά το τρέχον σχολικό έτος καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα στο σχολείο τους, ενώ με μικρή διαφορά οι περισσότεροι υποστήριξαν ότι έχουν υλοποιήσει οι ίδιοι κατά τη διάρκεια της θητείας τους καινοτόμα προγράμματα.

Αναφορικά τώρα με τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των διευθυντών και το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα τα ευρήματα είναι ενδιαφέροντα. Διαφαίνεται από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών ότι ο διευθυντής είναι αυτός που οραματίζεται, προωθεί αλλά και καλλιεργεί με την προσωπικότητα του ένα θετικό περιβάλλον μάθησης και μια προοπτική αυτοβελτίωσης. Συνεπώς, είναι γεγονός ότι η προσωπικότητα του διευθυντή συντελεί με ουσιαστικό τρόπο στην διαμόρφωση μιας ιδανικής σχολικής κουλτούρας (Fullan & Hargreaves, 1996). Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει, λοιπόν, ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφωνούν ότι ένας διευθυντής προκειμένου να προωθήσει καινοτόμα προγράμματα θα πρέπει να:

- διαθέτει διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες και υψηλή αίσθηση καθήκοντος

- τον διακρίνουν υψηλά επίπεδα αλληλεπίδρασης και συνεργασίας με την ομάδα του
- είναι δραστήριος και ενθουσιώδης, με εσωτερική αφοσίωση στο έργο του/της
- εκπέμπει σιγουριά και αυτοπεποίθηση σε ό,τι κάνει
- είναι αντικειμενικός και δίκαιος
- μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το δικό του/της άγχος αλλά και το άγχος των εκπαιδευτικών του
- είναι επικοινωνιακός και με διάθεση να ακούσει τους άλλους
- τον/ην διακρίνει θετική αντίληψη για τη ζωή και την πορεία του εκπαιδευτικού οργανισμού στον οποίο ηγείται

Τελειώνοντας η έρευνα ζητούσε από τους συμμετέχοντες να αναφέρουν και με ποιους τρόπους ο διευθυντής τους παρακινεί και τους διευκολύνει στην γνώση και στην υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών υποστήριξε τα εξής:

- ενημερώνει για την ύπαρξη καινοτόμων προγραμμάτων
- αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του
- ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες που θα προχωρήσουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων
- εξηγεί την αναγκαιότητα των καινοτόμων προγραμμάτων
- παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών
- επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών
- διευκολύνει τη δίκαιη κατανομή καθηκόντων
- ενεργοποιεί μαθητές, γονείς και τοπική κοινωνία να συνδράμουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων

5.2 Περιορισμοί έρευνας

Οι περιορισμοί που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας αφορούν στην πλειοψηφία τους μεθοδολογικούς περιορισμούς, που αφορούν τις ποσοτικές έρευνας

με τη χρήση ερωτηματολογίων. Πιο συγκεκριμένα, όταν στην έρευνα γίνεται συμπλήρωση ερωτηματολογίων από πολίτες ενέχει ο κίνδυνος της μη κατανόησης των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου κατά τη διάρκεια συμπλήρωσής τους από τους συμμετέχοντες. Ειδικότερα στην παρούσα έρευνα που το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά στους συμμετέχοντες ο κίνδυνος αυτός ήταν πιο αυξημένος. Το γεγονός όμως αυτό έγινε προσπάθεια να αντιμετωπιστεί με την ύπαρξη διευκρινιστικών οδηγιών στην εισαγωγή της έρευνας, ενώ παράλληλα δόθηκε στους συμμετέχοντες ηλεκτρονική διεύθυνση επικοινωνίας όποτε μπορούσαν να στείλουν οποιαδήποτε ερώτηση ή απορία σχετικά με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Ένας άλλος περιορισμός που εντοπίστηκε αφορούσε το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε το οποίο προσεγγίστηκε σε μια μόνο περιοχή, αυτή του Νομού Λάρισας, γεγονός που περιορίζει την δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Τέλος, υπήρξε περιορισμός χρόνου καθώς πρόκειται για εργασία μεταπτυχιακού επιπέδου με συγκεκριμένες ημερομηνίες παράδοσης.

5.3 Μελλοντικές προτάσεις

Από την παρούσα εργασία προέκυψαν ιδιαίτερα σημαντικά συμπεράσματα τα οποία ενισχύουν θετικά τον εκπαιδευτικό κλάδο σε ότι αφορά τη συμβολή της παρακίνησης των διευθυντών μέσω καινοτόμων προγραμμάτων. Τα συμπεράσματα της μελέτης μπορεί να αποτελέσουν έναυσμα για τη δημιουργία ή τη βελτίωση κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης ή/και αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών ώστε να ανταποκρίνονται περισσότερο στις απαιτήσεις και προσδοκίες των εκπαιδευτικών. Τα συμπεράσματα της μελέτης αφορούν αποκλειστικά τους εκπαιδευτικούς μιας συγκεκριμένης περιοχής και συγκεκριμένα του Νομού Λάρισας. Ως μια πρόταση για μελλοντική έρευνα προτείνεται, η διενέργεια έρευνας που θα διερευνά τις απόψεις των εκπαιδευτικών αλλά σε μεγαλύτερο δείγμα, ακόμα και σε πανελλαδικό επίπεδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ιορδανίδης, Γ. (2006). Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής. Στο: Γ. Μπαγάκης (Επιμ.), *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Καραγεώργος, Δ. (2002). Μεθοδολογία έρευνας στις επιστήμες της αγωγής. Μια διδακτική προσέγγιση. Αθήνα: Σαββάλας, σελ, 34-78.

Κατσαρός, Ι. (2008) Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Αθήνα, 99-100.

Κομνηνού, Α. (2018). Σχολική ηγεσία και υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων. Αντιλήψεις εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Πάτρα, 2018

Κουτούζης, Μ. (2008). Ο Σχεδιασμός-Προγραμματισμός στις Εκπαιδευτικές Μονάδες. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Α. Διακοπούλου, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος & Δ. Χαλκιώτης. Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική (Τόμος Α, σελ. 51-69). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ματσαγγούρας, Γ. Η. (2007). Στρατηγικές Διδασκαλίας : *Η Κριτική Σκέψη στη Διδακτική Πράξη*. (5^η εκδ., Τομ. Β). Αθήνα : Gutenberg

Μπερτσικά, Γ. (2017). Καινοτόμα πολιτιστικά προγράμματα: απόψεις μαθητών και εκπαιδευτικών σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη Διεύθυνση Β' Αθήνας. Ανακτήθηκε από: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/35725>

Παπακωνσταντίνου Γ. (2008). Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή (σσ. 231-240) στο ΥΠ.Ε.Π.Θ., Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο (γυμνάσιο), Στο Δ. Κ. Μαυροσκούφης (Επιμ.), *Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή*. Θεσσαλονίκη, 2008

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ames, D. R., & Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 307–324.

Avalos, B. (2011). Teacher professional development in teaching and teacher education over ten years. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 10-20.

Avilio, B. & Bass, B.M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (manual and questionnaire). Mind Garden Inc.

Barnett, K., & McCormick, J. (2004). Leadership and individual principal-teacher relationships in schools. *Educational Administration Quarterly*, 40(3), 406-434. Retrieved from <http://eaq.sagepub.com/cgi/content/abstract/40/3/406>

Barnett, K., McCormick, J. and Connors, R. (2001), “Transformational leadership: panacea, placebo or problem?”, *Journal of Educational Administration*, Vol. 39, pp. 24-46.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.

Bautista, A., Ortega-Ruiz, R. (2015). Teacher Professional Development: International Perspectives and Approaches. *Psychology, Society, & Education*, 2015. Vol. 7(3), pp. 240-251

Blase, J., & Blase, J. (2000). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=56508415&site=eds-live>

Borko, H. (2004). Professional development and teacher learning: Mapping the terrain. *Educational Researcher*, 33(8), 3-15.

Bredeson, P., Johansson, O. (2000). The School Principal's Role in Teacher Professional Development. *Journal of In-Service Education*, Volume 26, Number 2.

Brewer, D. and Tierney, W. (2012), "Barriers to innovation in the US education", in Wildavsky, B., Kelly, A. and Carey, K. (Eds), *Reinventing Higher Education: The Promise of Innovation*, Harvard Education Press, Cambridge, MA, pp. 11-40.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2005). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Taylor & Francis.

Craft, A. (2000). *Continuing professional development: A practical guide for teachers and schools* (2nd ed.). London: Routledge.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. ThousandOaks, CA: Sage.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). ThousandOaks, CA : Sage.

Creswell, J. W. (2016). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. (επιμ. Τσορμπατζούδης, Χ., μτφ. Ν. Κουβαράκου). Αθήνα: Ίων/Ελλην.

Croft, A., Coggshall, G. J., Dolan, M.D., Powers, E. & Killion, J. (2010). *Job Embedded Professional Development: What It Is, Who Is Responsible, and How to Get It Done Well*. National Comprehensive Center for Teacher Quality

Crow, G.M. dan Peterson, K. D. (2014). *Principals Role in Restructuring School. Leadership and Management – Politics and Governance*.

Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.

Day, C. (1999). *Developing teachers: The challenge of lifelong learning*. Florence, KY: Taylor and Francis, Incorporated.

Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181- 199.

Desimone, L. M., & Garet, M. S. (2015). Best Practices in Teachers' Professional Development in the United States. *Psychology, Society and Education*, 7(3), 252- 263.

Desimone, L. M., Porter, A. C., Garet, M. S., Yoon, K. S., & Birman, B. F. (2002). Effects of professional development on teachers' instruction: Results from a three-year longitudinal study. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 24(2), 81-112.

Diaz-Maggioli, G. (2004). *Teacher-centered professional development*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development

Dörnyei, Z. (2007). *Research methods in applied linguistics*. New York: Oxford University Press.

Engstrom, M. E., & Danielson, L. M. (2006). Teachers' perception of an on-site staff development Model. *The Clearing House*, 79(4), 170-173

Evans, R. and Leppmann, P. (1970), *Resistance to Innovation in Higher Education*, Jossey-Bass Publishers Inc., San Francisco, CA.

Finnigan, K. S. (2010). Principal leadership and teacher motivation under high-stakes accountability policies. *Leadership & Policy in Schools*, 9(2), 161-189. doi:10.1080/15700760903216174

Finnigan, K. S. (2012). Principal leadership in low-performing schools: A closer look through the eyes of teachers. *Education and Urban Society*, 44(2), 183-202.

Fraser, C., Kennedy, A., Reid, L. & Mckinney, S. (2007). Teachers' continuing professional development: contested concepts, understandings and models. *Journal of In-Service Education*, 33 (2), 153-169.

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

Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). What's worth fighting for in your school. New York Teachers College Press.

Gilbar, C. (2015). Principals' Leadership and Teachers' Motivation : A Study of the Relationship in the School Reform Era. Lynchburg College Theses and Dissertations. Paper 11.

Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal Educational Administration*, 42(3), 333-356. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN150136658&site=eds-live>

Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 8(3/4), 381-389.

Harris, A. (2007), "Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence", *International Journal of School Leadership*, Vol. 10 No. 3, pp. 31-325

Hedrick, K. A. (2005). Staff development for differentiation must be made to measure. *Journal of Staff Development*, 26(4), 32-37.

Higgs, M., & Rowland, D. (2010). Emperors with clothes on: The role of self-awareness in developing effective change leadership. *Journal of Change Management*, 10(4), 369–385.

Hilton III, J. L., Gaudet, D., Clark, P., Robinson, J., & Wiley, D. (2013). The adoption of open educational resources by one community college math department. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 14(4), 37–50.

Kazemi, E., & Hubbard, A. (2008). New directions for the design and study of professional development: Attending to the coevolution of teachers' participation across contexts. *Journal of Teacher Education*, 59(5), 428-441.

Kelley, R. C., Thornton, B., & Daugherty, R. (2005). Relationships between measures and school climate. *Education*, 126(1), 17–25.

- Khansa, R. (2015). Teachers' Perceptions toward School Counselors in Selected Private Schools in Lebanon. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 185, 381–387.
- Kidwell, C. S., Jahan, R., Gornbein, J., Alger, J. R., Nenov, V., Ajani, Z., Schwamm, L. H. (2013). A trial of imaging selection and endovascular treatment for ischemic stroke. *New England Journal of Medicine*, 368(10), 914–923.
- Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Leithwood, K. & Louis, K. (2012). *Linking leadership to student learning*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. New York The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Steinbach, R., & Jantzi, D. (2002). School leadership and teachers' motivation to implement accountability policies. *Educational Administration Quarterly*, 38(1), 94-119.
- Little, J. W. (1993). Teachers' professional development in a climate of educational reform. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 15(2), 129-151.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Mahmood, M. (2006). Response to Adel Jendli's article: "The why and how of oral assessment in the UAE." *Perspectives*, 13(3), 16-18.
- Mathibe, I. (2007). The professional development of school principals. *South African Journal of Education*, 27(3), 523–540.
- Mbatha, M.V. (2004). The principal's instructional leadership role as a factor influencing academic performance: A case study. Unpublished M.Ed. dissertation. Pretoria, University of South Africa.

Meyer, A., Rose, D. and Gordon, D. (2014). *Universal Design of Learning: Theory and Practice*, CAST Professional Publishing, Wakefield, MA.

Morrow, L. M. (2003). Make professional development a priority. *Reading Today*, 21(1), 6-7.

Naicker, S. & Waddy, C. (2002). *Towards effective school management: quality assurance and the developmental appraisal system. Manual 3*. Maskew Miller Longman.

Niemi, H. (2015). Teacher professional development in Finland: Towards a more holistic approach. *Psychology, Society and Education*, 7(3), 279-294.

Northouse, P. G., "Leadership Theory and Practice," 3rd Edition, Sage Publications, Inc.

Nuku, A.S. 2007. The management tasks of principals in promoting professionalism amongst educators in the Eastern Cape Province. Unpublished D.Ed. thesis. Pretoria, University of South Africa.

Opfer, V. D., & Peder, D. (2011). Conceptualizing teacher professional learning. *Review of Educational Research*, 81(3), 376–407.

Palinkas, L, Carla A. Green, Jennifer P. Wisdom, & Kimberly Eaton Hoagwood. (2013). *Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research*. Research Gate.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill.: R. D. Irwin.

Richards, J. C., & Farrell, T. S. C. (2005). *Professional development for language teachers: strategies for teacher learning*. Cambridge: Cambridge University Press.

Serdyukov, P. (2017) "Innovation in education: what works, what doesn't, and what to do about it?", *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, Vol. 10 Issue: 1, pp.4-33.

Shapiro, H., Haahr, J. H., Bayer, I., & Boekholt, P. (2007). Background Paper on Innovation and Education: *Danish Technological Institute and Technopolis for the European Commission*. DG Education & Culture in the context of a planned Green Paper on innovation

Shelke, T., Shrivastva, R. (2018). To study the impact of innovations in education. *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, Volume 4, Issue 3.

Teachers in the EU - Products Eurostat News - Eurostat

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20191004-1>

Valentine, J.W. & Prater, M. 2011. Instructional, transformational and managerial leadership and student achievement: High school principals make a difference. *NASSP Bulletin*, 95(1):5-30.

Van Deventer, I. & Kruger, A.G. 2003. An educator's guide to school management skills. Pretoria: Van Schaik.

Waters, A. (2005). Expertise in teacher education: helping teachers to learn. In K. Johnson (Ed.), *Expertise in second language learning and teaching* (pp. 210- 229). New York: Palgrave Macmillan.

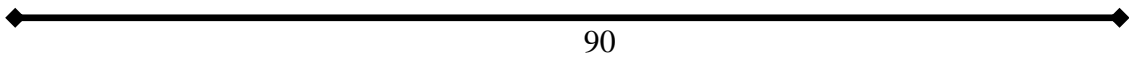
Wing, S.N. 2013. Equipping the aspiring principal for the principalship in Hong Kong. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(3):272-288.

Ylimaki, R. (2011). Curriculum Leadership in a Conservative Era. *Journal of Educational Administration*. Volume: 48 issue: 2, page(s): 304-346.

Yukl, G. (1994) *Leadership in Organizations*. 3rd Edition, Prentice Hall.

Zepeda, S. 2013. *Instructional leadership for school improvement*. New York: Eye on Education Press.

Zimmerman, J. (2006). Why some teachers resist change and what principals can do about it. *NASSP Bulletin*, 90 (3), 238-249.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Αγαπητή/έ συνάδελφε,

Στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών "Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων" του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, δίνεται το παρόν ερωτηματολόγιο με σκοπό τη διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για τον ρόλο της σχολικής ηγεσίας και την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων. Επειδή η εμπειρία σας στον χώρο της εκπαίδευσης είναι πολύτιμη, παρακαλώ να συμπληρώσετε το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Το τελευταίο αποσκοπεί να διερευνήσει κατά πόσο ο/η διευθυντής/-τρια της σχολικής σας μονάδας σας ενεργοποιεί και σας ενθαρρύνει στην ανάληψη καινοτόμων δράσεων.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούνται λιγότερο από 10 λεπτά. Η συμμετοχή σας είναι αναμφίβολα εθελοντική και τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή και τον χρόνο που διαθέτετε.

Με εκτίμηση, Δέσποινα Μιχμίζου

Εκπαιδευτικός ΠΕ 06 Αγγλικής Φιλολογίας

Η θετική επιρροή της παρακίνησης του διευθυντή στην επαγγελματική βελτίωση του εκπαιδευτικού μέσω καινοτόμων προγραμμάτων στην εκπαίδευση.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία:

- Μέχρι 30 ετών
- 31-40 ετών
- 41-50 ετών
- 51-60 ετών
- Πάνω από 60 ετών

3. Επίπεδο σπουδών:

- Βασικό πτυχίο
- Δεύτερο πτυχίο
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

4. Χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση:

- 0-5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-15 έτη
- 16-20 έτη
- Πάνω από 20 έτη

5. Τύπος σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετείτε.

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Γενικό Λύκειο
- Επαγγελματικό Λύκειο

6. Ειδικότητα (*Παρακαλώ συμπληρώστε τα αρχικά του κλάδου σας πχ. ΠΕ02*)

ΠΕ

7. Εργάζεστε σε

- Ιδιωτικό σχολείο
- Δημόσιο σχολείο

B. Παρακίνηση εκπαιδευτικών από τον διευθυντή

B.1. Με ποιους τρόπους ο διευθυντής παρακινεί και διευκολύνει τους εκπαιδευτικούς στο εκπαιδευτικό τους έργο; (Επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει στην παρακάτω κλίμακα: συμφωνώ πολύ:1, συμφωνώ:2, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ:3, διαφωνώ:4, διαφωνώ πολύ 5.

Διαθέτει το χρόνο να τους ακούσει όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα	1	2	3	4	5
Είναι πάντα αναλυτικός όταν τους εξηγεί πως πρέπει να γίνουν οι εργασίες	1	2	3	4	5
Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες	1	2	3	4	5
Παρακολουθεί στενά την εργασίας τους και τους υπενθυμίζει τις προθεσμίες	1	2	3	4	5
Αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του	1	2	3	4	5
Αντιλαμβάνεται την ανάγκη για νέες ιδέες και νέες τεχνικές	1	2	3	4	5
Παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών	1	2	3	4	5
Επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών	1	2	3	4	5
Διευκολύνει τη δίκαιη κατανομή καθηκόντων	1	2	3	4	5
Ζητά τη γνώμη τους κατά τη λήψη αποφάσεων που τους επηρεάζουν	1	2	3	4	5

Γ. Παρακίνηση εκπαιδευτικών από τον διευθυντή μέσω καινοτόμων προγραμμάτων

1. Τι σημαίνει για εσάς ο όρος «εκπαιδευτική καινοτομία»; Επιλέξτε ποιες από τις παρακάτω προτάσεις ισχύουν κατά την γνώμη σας.

Είναι κάθε είδους αλλαγή που εισάγεται στη σχολική μονάδα	
Παρέμβαση που στηρίζεται σε πρωτοπόρες παιδαγωγικές αρχές και αλλάζει την κουλτούρα του σχολείου	
Καθετί που ανατρέπει τη σχολική ρουτίνα και αναπτύσσει θετική συμπεριφορά απέναντι στη μάθηση και στο σχολείο	
Μια συλλογική απόφαση των μελών του σχολείου που διαπιστώνουν ότι η κατάσταση πρέπει να αλλάξει για να βελτιωθεί	
Είναι ένας τρόπος για να ανταποκριθεί το σχολείο στις προκλήσεις της κοινωνίας και να συνδεθεί με αυτή	

2. Γνωρίζετε τα παρακάτω καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα;

Αγωγής Υγείας:	Ναι <input type="checkbox"/>	Όχι <input type="checkbox"/>
Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης:	Ναι <input type="checkbox"/>	Όχι <input type="checkbox"/>
Προγράμματα ρομποτικής:	Ναι <input type="checkbox"/>	Όχι <input type="checkbox"/>
Πολιτιστικά Προγράμματα:	Ναι <input type="checkbox"/>	Όχι <input type="checkbox"/>
Ευρωπαϊκά Προγράμματα (Erasmus, e-twinning):	Ναι <input type="checkbox"/>	Όχι <input type="checkbox"/>

3. Υλοποιούνται κατά το τρέχον σχολικό έτος καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα στο σχολείο σας;

Ναι Όχι

4. Έχετε υλοποιήσει εσείς κατά τη διάρκεια της θητείας σας καινοτόμα προγράμματα;

Ναι Όχι

5. Ποιες ικανότητες και ποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διευθυντή συμβάλλουν στην προώθηση καινοτόμων προγραμμάτων; (Επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει στην παρακάτω κλίμακα: συμφωνώ πολύ:1, συμφωνώ:2, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ:3, διαφωνώ:4, διαφωνώ πολύ:5)

Διαθέτει διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες και υψηλή αίσθηση καθήκοντος	1	2	3	4	5
Τον/Την διακρίνουν υψηλά επίπεδα αλληλεπίδρασης και συνεργασίας με την ομάδα του	1	2	3	4	5
Είναι δραστήριος/-α και ενθουσιώδης, με εσωτερική αφοσίωση στο έργο του/της	1	2	3	4	5
Εκπέμπει σιγουριά και αυτοπεποίθηση σε ό,τι κάνει	1	2	3	4	5
Είναι αντικειμενικός/ή και δίκαιος/-η	1	2	3	4	5
Μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το δικό του/της άγχος αλλά και το άγχος των εκπαιδευτικών του/της	1	2	3	4	5
Είναι επικοινωνιακός/-ή και με διάθεση να ακούσει τους άλλους	1	2	3	4	5

Τον/Την διακρίνει θετική αντίληψη για τη ζωή και την πορεία του εκπαιδευτικού οργανισμού στον οποίο ηγείται	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6. Με ποιους τρόπους ο διευθυντής παρακινεί και διευκολύνει τους εκπαιδευτικούς στην υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων; (Επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει στην παρακάτω κλίμακα: συμφωνώ πολύ:1, συμφωνώ:2, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ:3, διαφωνώ:4, διαφωνώ πολύ:5)

Ενημερώνει για την ύπαρξη καινοτόμων προγραμμάτων	1	2	3	4	5
Αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών του	1	2	3	4	5
Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες, παρακινώντας τους να συστήσουν ομάδες που θα προχωρήσουν στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων	1	2	3	4	5
Εξηγεί την αναγκαιότητα των καινοτόμων προγραμμάτων	1	2	3	4	5
Παρέχει διευκόλυνση στο έργο των εκπαιδευτικών	1	2	3	4	5
Επιλύει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών	1	2	3	4	5
Διευκολύνει τη δίκαιη κατανομή καθηκόντων	1	2	3	4	5

