**Η διαχείριση της καινοτομίας από τη σχολική ηγεσία**

Σύμφωνα με τους (Everard, Morris & Wilson, 2004) προκειμένου η σύγχρονη διοικητική εκπαίδευση να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να είναι σε θέση οι διευθυντές των σχολικών μονάδων να διαχειρίζονται αλλά και να μπορούν να κατευθύνουν αλλαγές και καινοτομίες.

Τα τελευταία χρόνια οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων κλήθηκαν να υλοποιήσουν αλλαγές και μεταρρυθμίσεις όπως:

* Δημιουργία Τάξεων Υποδοχής για Πρόσφυγες Μαθητές
* Εισαγωγή των ΤΠΕ στην εκπαίδευση
* Εισαγωγή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στην περίοδο της πανδημίας
* Καθιέρωση Ενισχυτικής Διδασκαλίας στα Ειδικά Μαθήματα
* Η διδασκαλία της Αγγλικής Γλώσσας στο Νηπιαγωγείο
* Εισαγωγή στο Γυμνάσιο του Προγράμματος Σχολικών Δεξιοτήτων
* Αξιολόγηση της Σχολικής Μονάδας
* Αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών

Εισαγωγή θεσμού Μέντορα και Συντονιστή

Η ανάγκη για αλλαγές και καινοτόμες δράσεις μπορεί να βρίσκονται τόσο στο εσωτερικό αλλά τόσο και στο εξωτερικό περιβάλλον μιας σχολικής μονάδας.

Όταν αναφερόμαστε στο εσωτερικό περιβάλλον εννοούμε:

* Σχολική Διεύθυνση
* Εκπαιδευτικοί
* Μαθητές
* Οργανικότητα και τοποθεσία σχολικής μονάδας

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε γενικό και ειδικό. Αναφορικά με το γενικό εννοούμε λόγους:

* κοινωνικούς,
* πολιτικούς
* νομικούς,
* οικονομικούς,
* τεχνολογικούς
* πολιτιστικούς

* Στην πατρίδα μας οι όποιες αλλαγές και καινοτομίες συνήθως ξεκινούν ύστερα από πρωτοβουλία ενός κλιμακίου από τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα. Οι αλλαγές και οι καινοτομίες επηρεάζονται σύμφωνα με τους (Everard και συν., 2004) από παράγοντες όπως:
* Η διαφορετική οπτική γωνία από τους ενδιαφερόμενους για την αλλαγή
* Η συνεργασία όλων, αν και είναι απαραίτητη για την επιτυχία της αλλαγής, δεν είναι δεδομένη
* Ο φόβος για το άγνωστο
* Τα επενδυμένα «συμφέροντα»
* Η εμφάνιση «άτυπων» ομάδων ή και θεσμικών
* Πολλές αλλαγές σε μία σχολική μονάδα ή σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα επηρεάζονται αρκετά από το εξωτερικό τους περιβάλλον και μπορούν να συναντήσουνε εμπόδια τα οποία δεν έχουν προβλέψει όπως:
* έλλειψη πόρων,
* έλλειψη υποστήριξης,
* οριοθέτηση εξουσιών μεταξύ σχολείου και αρχών,
* νομοθετικές αντιθέσεις ή και συγχύσεις

Ένας διευθυντής σχολικής μονάδας προκειμένου να προχωρήσει και υλοποιήσει τις αλλαγές και τις καινοτομίες χρειάζεται να έχει τις απαραίτητες γνώσεις αλλά και ικανότητες.

Για την διαχείριση των αλλαγών και καινοτομιών ένας διευθυντής σχολικής μονάδας θα πρέπει να έχει τις παρακάτω γνώσεις:

* Γνώση αναφορικά με τα ανθρώπινα συστήματα κινήτρων,
* Γνώση για τα σχήματα ανταμοιβών
* Γνώση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.
* Γνώσεις για τα διοικητικά στυλ και το πώς αυτά επηρεάζουν την εργασία

Επίσης ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας θα πρέπει να έχει τις παρακάτω ικανότητες προκειμένου να προχωρήσει στην υλοποίηση αλλαγών και καινοτομιών:

* Η ανάλυση εκτεταμένων σύνθετων συστημάτων,
* Η συλλογή και επεξεργασία μεγάλου όγκου πληροφοριών
* Η στοχοθεσία
* Ο σχεδιασμός
* Η επίτευξης συναινετικών αποφάσεων,
* Η διαχείριση συγκρούσεων
* Σημαντικό ρόλο στη θετική έκβαση της αλλαγής θα παίξουν, βέβαια, και οι οργανωτικές συνθήκες όπως:
* Ποιότητα Ηγεσίας
* Σκοπός
* Δομή-Διάρθρωση
* Διαδικασία
* Άνθρωποι
* Ρεαλισμός
* Περιβάλλον
* Ισορροπία
* Συναδελφικό κλίμα

Προκειμένου να υλοποιηθούν οι αλλαγές και οι καινοτομίες υπάρχουν έξι στάδια προκειμένου να υπάρχει εφαρμογή στις εκπαιδευτικές καινοτομίες. Τα έξι στάδια σύμφωνα με τους (Beckhard και Harris 1987). είναι τα εξής:

* Προκαταρκτική διάγνωση ή αναγνώριση
* Προδιαγράφουμε το *μέλλον*
* Η περιγραφή του παρόντος
* Προσδιορίζουμε τα κενά (gaps) μεταξύ του παρόντος και του μέλλοντος
* Προσεγγίζουμε τον τρόπο μετάβασης (transition) από το παρόν στο μέλλον
* Στάδιο Αξιολόγησης

Τέλος, στο στάδιο της *αξιολόγησης* και *παρακολούθησης* της αλλαγής θα πρέπει να διαφυλάγουμε ότι δεν θα υπάρχει παλινδρόμηση και θα πρέπει να εδραιώσουμε τις αλλαγές και τις καινοτομίες. Θα πρέπει να πετύχουμε την εδραίωση της αλλαγής, στην σταθεροποίηση της και την αποφυγή της οποιασδήποτε φαινομενικής αλλαγής. Συνεπώς σύμφωνα με τους Fineman και Mangham (1987) θα πρέπει να ακολουθήσουμε τα παρακάτω τρία στάδια της αλλαγής τα οποία είναι:

* Η αποπαγιοποίηση (unfreezing),
* Η κίνηση (movement)
* Η επαναπαγιοποίηση (refreezing)

Παρά το γεγονός ότι ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας θα πρέπει να συντονίσεις τις εφαρμογές στις αλλαγές και στις καινοτομίες οι οποίες έχουν σχεδιαστεί από άλλους φορείς είναι η αιτία που ο ρόλος του περιορίζεται σε αυτόν του διεκπεραιωτή και διαμεσολαβητή. Ένας διευθυντής σχολικής μονάδας θα πρέπει να είναι σε θέση:

* Να γνωστοποιήσει τις επικείμενες αλλαγές,
* Να ενημερώσει το λοιπό εκπαιδευτικό προσωπικό
* Να ενδιαφερθεί για την αποτελεσματικότητα της μετάβασης.
* Θα πρέπει να γνωρίζει τις θεωρητικές αρχές αναφορικά με τη διαχείριση της αλλαγής και να τις μεταδώσει στους συνεργάτες του εκπαιδευτικούς.
* Θα πρέπει να έχει μια αμφίδρομη και αποτελεσματική επικοινωνία τόσο με το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού όσο και με το εξωτερικό.
* Θα κληθεί από την υπό διαμόρφωση κατάσταση να διαχειριστεί τυχόν συγκρούσεις, να παρακινήσει το προσωπικό
* Θα πρέπει να διοργανώσει αποδοτικές ομαδικές συναντήσεις
* Θα επιδιώξει την ενδοεπιμόρφωση των συνεργατών του με στόχο την επιτυχία της μετάβασης στη νέα κατάσταση.

Αυτό συνεπάγεται για όλους, και όχι μόνο για τη διεύθυνση, περισσότερο χρόνο, περισσότερες αρμοδιότητες και ευθύνες. Η συνθετότητα της οργανωτικής αλλαγής, η κατά κανόνα αντίσταση σε κάθε αλλαγή, καθώς η ανεπάρκεια τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε πρακτικό, καθιστούν αναγκαία την ανάπτυξη του ενδιαφέροντος για τη βελτίωση της ικανότητας όσων έχουν τη διαχείριση της μετάβασης κάθε καινοτομίας.

**Βιβλιογραφία**

Beckhard, R. & Harris, R.T. (1987) Organizational Transitions. Managing Complex Change, 2nd ed., Addison-Wesley,

Everard, K.B., Morris, G. & Wilson I. (2004). Effective School Management, 4th ed., London: Chapman Pu. ineman, S. & Mangham, I. (1987). «Change in organizations». Στο Warr, P. (ed.), Psychology at work, 3rd Ed. Harmondsworth: Penguin.

Fullan, M., Miles, M.B. & Taylor, B. (1980). «Organization development in schools: the state of the art», Review of Educational Research, 50: 121-184.

Fullan, M. (1993) Change Forces, Routledge Falmer, London.