



Εκπαιδευτικές αλλαγές

www.fourtounis.gr , Κυριακή 4 Μαρτίου 2012

Ειρήνη Διάδου, εκπαιδευτικός Ειδικής Αγωγής

Τα εκπαιδευτικά συστήματα συχνά εισάγουν αλλαγές για να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, με τρόπο που η αλλαγή αποτελεί τη νέα σταθερά, όπως ακριβώς και για την κοινωνία. Όμως η αλλαγή είναι μία διαδικασία με οργανωτικές και διαχειριστικές παραμέτρους, η οποία πρέπει να υλοποιηθεί από ανθρώπους.

Οι άνθρωποι είναι η κινητήρια δύναμη της αλλαγής και η επιτυχία της εξαρτάται από αυτό που οι άνθρωποι σκέφτονται, στοχεύουν και πράττουν (Evans, 2001).

Ποιος είναι ο ρόλος της διεύθυνσης σχολείου στη διαχείριση της αλλαγής;

Πώς μπορεί να ενεργοποιήσει τους εκπαιδευτικούς της σχολικής του μονάδας στην

κατεύθυνση εισαγωγής αλλαγών, με στόχο τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της σχολικής αποτελεσματικότητας;

Πώς οι διάφοροι φορείς, όργανα, ομάδες πίεσης, επηρεάζουν το περιεχόμενο και τη διαδικασία των εκπαιδευτικών αλλαγών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα;

Η αξία της εκπαιδευτικής αλλαγής.

Οι ραγδαίες εξελίξεις που έχουν πραγματοποιηθεί στις επιστήμες αλλά και στη διαμόρφωση της κοινωνικής δομής καθιστούν τις εκπαιδευτικές αλλαγές απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Η δημιουργία μιας πολυπολιτισμικής κοινωνίας με την εισροή μεταναστών στη χώρα μας και η ένταξη των Ατόμων με Ειδικές Εκπαιδευτικές Ανάγκες στα γενικά σχολεία και κατ' επέκταση στην κοινωνία , αποτέλεσαν δύο από τους σημαντικότερους λόγους που οι εκπαιδευτικές αλλαγές θεωρήθηκαν αναγκαίες. Επίσης σημαντικό ρόλο για την πραγματοποίηση αλλαγών έχει και η παγκοσμιοποίηση και οι επιρροές του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας των εκπαιδευτικών συστημάτων των λοιπών χωρών. Το αίτιο των αλλαγών πολλές φορές είναι το δικαίωμα όλων των παιδιών στην εκπαίδευση και γενικότερα η θέληση για βελτίωση και πρόοδο του ανθρώπινου πολιτισμού, σ' αυτά έγκειται και η αξία της εκπαιδευτικής αλλαγής.

Ορισμός εκπαιδευτικής αλλαγής – καινοτομίας.

Πριν αποδώσουμε τον ορισμό της εκπαιδευτικής αλλαγής, την οποία θα πραγματευτούμε στη συνέχεια, σκόπιμη θα ήταν η διάκριση της από τους όρους: εκπαιδευτική μεταρρύθμιση και καινοτομία. Η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση είναι η καθολική αλλαγή-αντικατάσταση-αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού συστήματος. Η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση αποτελεί θεσμοθετημένη αλλαγή εκπαιδευτικής πολιτικής με

συγκεκριμένους στόχους, τρόπους και συγκεκριμένα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Ως εκπαιδευτική αλλαγή θα χαρακτηρίζαμε κάθε εκπαιδευτικό μετασχηματισμό, ο οποίος άλλοτε θεσμοθετείται με ρυθμίσεις μικρότερης εμβέλειας, όπως υπουργικές αποφάσεις, προεδρικά διατάγματα κτλ. και άλλοτε επέρχεται απλά, χωρίς απαραίτητα να θεσμοθετηθεί (Αθανασούλα- Ρέππα Α., Δακοπούλου Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Χαλκιώτης Δ.,2008: 169-170). Ο Miles(1986) και ο Fullan (1991) έχουν δείξει ότι η διαδικασία αλλαγής αποτελείται από τρεις διαδοχικές φάσεις: μύηση, εφαρμογή και θεσμοθέτηση (Andreas Kythreotis, 2007). Η εκπαιδευτική αλλαγή δεν αφορά όλο το εκπαιδευτικό σύστημα αλλά πραγματοποιείται σε συγκεκριμένες οργανωτικές και διοικητικές πτυχές του. Αλλαγές εκπαιδευτικές μπορούν να γίνουν είτε από τα κεντρικά όργανα όπως το Υπουργείο Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, είτε από τους τοπικούς φορείς όπως ο δήμος είτε από την ίδια τη σχολική μονάδα και τους εκπαιδευτικούς της. Θα μπορούσε κανείς να πει ότι η εκπαιδευτική αλλαγή αποτελεί ένα τμήμα, ένα μέρος της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης. Η καινοτομία βρίσκεται πολύ κοντά εννοιολογικά στην εκπαιδευτική αλλαγή και πολλές φορές ταυτίζεται μ' αυτήν. Η καινοτομία είναι μια συνολική δράση, όχι απαραίτητα θεσμοθετημένη, που στηρίζεται σε πρωτοποριακές και κατά συνέπεια πρωτότυπες ιδέες.

Η διαφορά της με την εκπαιδευτική αλλαγή εντοπίζεται στο ότι η καινοτομία απαιτεί τη δημιουργία και υλοποίηση νέων ιδεών και προτάσεων ενώ η εκπαιδευτική αλλαγή μπορεί να υιοθετήσει ιδέες και προτάσεις για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας που έχουν ξαναεφαρμοστεί και σε άλλες.

Προϋποθέσεις και ανασταλτικοί παράγοντες για την εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την πραγματοποίηση αλλαγών εκτός από τα κεντρικά όργανα αλλά και από τα τοπικά-περιφερειακά και την ίδια τη σχολική μονάδα είναι η ύπαρξη ενός αποκεντρωμένου συστήματος διοίκησης. Μόνο μέσα στα πλαίσια αποκέντρωσης μπορούν να πραγματοποιηθούν αλλαγές απ' όλα τα όργανα- φορείς αφού θα διαθέτουν την απαιτούμενη αυτονομία και ευελιξία για να προβούν σε αυτές (Αθανασούλα- Ρέππα Α. κ.ά.,2008) . Η ύπαρξη αναγκαιότητας για εκπαιδευτική αλλαγή συνιστά πρωταρχική προϋπόθεση. Μια γενικότερη προϋπόθεση είναι η καλλιέργεια κατάλληλης κουλτούρας από την πλευρά του διευθυντή στη σχολική μονάδα η οποία θα πείσει για την αναγκαιότητα της

αλλαγής τους εκπαιδευτικούς και θα τους προσανατολίσει προς την αλλαγή κάνοντας τους πρόθυμους να την υλοποιήσουν. Για να πραγματοποιηθεί αυτό οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται συλλογικά. Επίσης σημαντικό είναι ο εκπαιδευτικός να πεισθεί ότι η αλλαγή θα ωφελήσει και τον ίδιο τόσο ως επαγγελματία όσο και ως άνθρωπο και θα ενισχύσει την επαγγελματική του ταυτότητα. Ο Fullan(1991) τις περιγράφει με λεπτομέρεια και δίνει έμφαση στο ότι δεν είναι απλά η ύπαρξη αυτών των παραγόντων αλλά ο συνδυασμός τους που είναι σημαντικός (Andreas Kythreotis, 2007).

Οι προϋποθέσεις για την εισαγωγή αλλαγής και οι ανασταλτικοί παράγοντες γι' αυτήν είναι αλληλοεξαρτώμενες συνθήκες αφού η ύπαρξη των πρώτων συνεπάγεται την εξομάλυνση των δεύτερων. Ανασταλτικοί παράγοντες θα μπορούσαν να αποτελέσουν η ανασφάλεια των εκπαιδευτικών, ότι δε θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις καθώς και ο φόβος τους για κάθε τι άγνωστο. Η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις εσωτερικές, δηλαδή του διευθυντή με το εκπαιδευτικό προσωπικό ή να επηρεάσει άλλες σχολικές μονάδες ή τμήμα του περιβάλλοντος. Τέλος εμπόδια μπορεί να υπάρξουν λόγω της έλλειψης πόρων, της απουσίας στήριξης από άλλους φορείς και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων συνάμα και φόρτου εργασίας στους εκπαιδευτικούς (Everard K., Morris G., 1999). Η αλλαγή που εξελίσσεται στη σχολική μονάδα αφορά όχι μόνο πολλούς ανθρώπους αλλά και δομές, οργανισμούς, φορείς και το ευρύτερο περιβάλλον που επηρεάζει και επηρεάζεται απ' αυτή και τα αποτελέσματα της.

Για το λόγο αυτό ο ικανός διοικητικά διευθυντής που έχει υψηλούς στόχους για τη βελτίωση της σχολικής του μονάδας, θα πρέπει να μετατρέψει τους ανασταλτικούς παράγοντες σε προϋποθέσεις, να εμπνεύσει το όραμα που έχει ο ίδιος και στους εκπαιδευτικούς του τάσσοντας τους υπέρμαχους του σκοπού αυτού.

Ο διοικητικός ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση της αλλαγής.

Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι αναμφισβήτητα ο σπουδαιότερος για τη διαχείριση της αλλαγής αφού είναι υπεύθυνος για την επιλογή, την εισαγωγή, το σχεδιασμό και την υλοποίηση της. Διακρίνονται δύο ρόλοι: ο διοικητικός και ο ηγετικός, εξίσου και οι δύο σημαντικοί και απαιτητικοί.

Ο διοικητικός ρόλος του διευθυντή αρχίζει με την επιλογή της αλλαγής που θα εισηγηθεί την οποία θα πρέπει να εξετάσει προσεχτικά. Αυτό φυσικά εξαρτάται και από το γεγονός αν η αλλαγή εισάγεται από τα κεντρικά όργανα ή αν ο ίδιος την έχει επιλέξει και αποφασίσει. Επίσης θα πρέπει να έχει θέσει σαφείς στόχους, να έχει οργανώσει με ακρίβεια το σχεδιασμό/προγραμματισμό όπου θα υπάρχουν τα απαραίτητα στοιχεία/πληροφορίες, τα μέσα, οι τρόποι δράσης και η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στο προσωπικό. Μεγάλη προσοχή απαιτεί ο σχεδιασμός για την πραγματοποίηση της αλλαγής. Κατά τον Μπερνς (Burnes, 1992) οι επιτυχημένοι οργανισμοί δαπανούν εννέα μονάδες χρόνου στον σχεδιασμό και στην οργάνωση της αλλαγής και μόνο μία στην εφαρμογή της (Everard K., Morris G., 1999:296-297). Πιο συγκεκριμένα ο διοικητικός ρόλος του διευθυντή απαιτεί να έχει θέσει σαφείς στόχους, να έχει προσδιορισμένα καθήκοντα, να ορίζει εργασίες ή διαδικασίες που πρέπει να γίνουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο και να ελέγχει την πρόοδο τους, οι δραστηριότητες να είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους και να μην είναι ιδιαίτερα μακροπρόθεσμο (Everard K., Morris G., 1999).

Συμπερασματικά ο διευθυντής για να εκτελεί αποτελεσματικά το διοικητικό του ρόλο θα πρέπει να έχει εξαιρετικές ικανότητες στην οργάνωση, στη λήψη ορθών αποφάσεων, στο συντονισμό, στην επίβλεψη και στην επίλυση προβλημάτων.

Ο ηγετικός ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση της αλλαγής.

Σημαντικότετος παράγοντας για την επιτυχημένη εισαγωγή και διαχείριση της αλλαγής αποτελεί οι ηγετικές ικανότητες του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής πριν παρουσιάσει την εκπαιδευτική αλλαγή που θα πραγματοποιηθεί στο σχολείο, θα πρέπει να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα, να διαμορφώσει την κουλτούρα εκείνη που θα οδηγήσει τους εκπαιδευτικούς όχι μόνο στην αποδοχή αλλά και στην επιθυμία της εφαρμογής της αλλαγής. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει αρκετά υψηλό επίπεδο νοητικής και συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και πολύ καλές επικοινωνιακές ικανότητες (Κατσαρός Ι., 2008). Στα πλαίσια της κουλτούρας που θα καλλιεργήσει στους εκπαιδευτικούς του θα αναπτύξει τις ικανότητες τους για συνεργατικότητα, ομαδικότητα, επικοινωνία, λήψη και παροχή βοήθειας όπως και ενσυναίσθησης την οποία και ο ίδιος θα πρέπει να έχει σε μεγάλο βαθμό. Ακόμη σημαντική είναι η ανάπτυξη αισθήματος ευθύνης και συνέπειας (Κατσαρός Ι., 2008).

Επίσης στο κατάλληλο κλίμα που θα διαμορφωθεί, θετικό θα είναι οι εκπαιδευτικοί να

νιώθουν ασφάλεια και να αισθάνονται το διευθυντή τους ως καθοδηγητή, διευκολυντή και εμπυχωτή τους. Ένας διευθυντής θα μπορούσε να αποκαλεστεί ηγέτης αν έχει το κύρος και εμπνέει το σεβασμό στους υφιστάμενους του ώστε εκείνοι να τον εμπιστεύονται. Ένα άλλο σημαντικό «χάρισμα» ενός ηγέτη είναι η πειθώ, με την οποία μπορεί να πείσει για την αναγκαιότητα της αλλαγής, κάνοντας τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν τα οφέλη που θα φέρει αυτή όχι μόνο στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας αλλά και στους ίδιους (Everard K., Morris G.,1999). Ο ηγέτης είναι αυτός, τέλος που θα εμπνεύσει το όραμα για το αποτέλεσμα της αλλαγής. Θα θέσει τους στόχους προς επίτευξη μετατρέποντας τα κίνητρα του προσωπικού του από εξωτερικά (οικονομική αμοιβή, επιβράβευση) σε εσωτερικά (ψυχική και ηθική ικανοποίηση).

Η επιτυχημένη καλλιέργεια της ανάλογης κουλτούρας ευθύνεται σε μεγάλο ποσοστό για την επιτυχία μιας εκπαιδευτικής αλλαγής καθώς καθιστά τους εκπαιδευτικούς έτοιμους να την δεχτούν και να την υλοποιήσουν καταβάλλοντας μέγιστη προσπάθεια. Η επιτυχημένη καλλιέργεια κουλτούρας αλλαγής άλλωστε είναι ένα από τα χαρακτηριστικά ενός διευθυντή με εξαιρετικές ηγετικές ικανότητες.

Ενεργοποίηση των εκπαιδευτικών από το διευθυντή.

Η δημιουργία ατμόσφαιρας μέσα στην οποία οι εκπαιδευτικοί διαμορφώνουν θετικές απόψεις και θέσεις για την εισαγωγή αλλαγών, αποτελεί το θεμέλιο της διαδικασίας της αλλαγής. Στη συνέχεια έπεται η κατανόηση της αναγκαιότητας της αλλαγής από τους εκπαιδευτικούς. Όπως προαναφέρθηκε ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να πείσει, περιορίζοντας το φόβο και την ανησυχία των εκπαιδευτικών αρχικά, ότι η αλλαγή αυτή είναι αναπόφευκτη. Ο ηγέτης θα ενημερώσει, θα παρέχει όλες τις πληροφορίες και θα εξετάσει τις πτυχές της αλλαγής, αναφέροντας και τους κινδύνους που μπορεί να εμπεριέχει, όμως θα τονίσει την αξία της (Αθανασούλα- Ρέππα Α. κ.ά.,2008). Θα εξυψώσει την αξία της αλλαγής σημειώνοντας ότι είναι αναγκαία η πραγματοποίηση της για να μπορέσει η σχολική μονάδα να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις της κοινωνίας λαμβάνοντας υπόψη και τα νέα επιστημονικά ευρήματα.

Αφού ο διευθυντής πείσει τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του για την αξία της αλλαγής/καινοτομίας, θα τους εμπνεύσει να οραματιστούν την αλλαγή και τα ωφέλιμα αποτελέσματα της δίνοντας στο προσωπικό του να καταλάβει ότι τα οφέλη από την

αλλαγή αυτή θα είναι σημαντικά για όλους τους εμπλεκόμενους. Θα οδηγήσει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας, της σχολικής και όχι μόνο ζωής των μαθητών αλλά και των ιδίων. Θα τους κινητοποιήσει αναφέροντας το σχεδιασμό που έχει κάνει, τους στόχους, τα μέσα, το χρονοδιάγραμμα των εργασιών, την εκχώρηση αρμοδιοτήτων. Σημαντικό σε αυτό το σημείο είναι ο διευθυντής να ζητήσει τις απόψεις και τις προτάσεις των εκπαιδευτικών και να βρίσκεται σε συνεχή διάλογο μαζί τους. Για να γίνει το όραμα του και δικό τους θα πρέπει να νιώθουν ότι είναι ενεργητικά μέλη αυτής της διαδικασίας, ότι η άποψη τους έχει αξία και ότι επενδύει στις ικανότητες τους (Everard K., Morris G., 1999). Τέλος ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι με τα αποτελέσματα της αλλαγής αυτής θα ανυψωθεί το επαγγελματικό τους κύρος, με αυτόν τον τρόπο θα ενισχυθεί ακόμη περισσότερο η έμπνευση τους οράματος.

Ο διευθυντής εξαλείφοντας, σε μεγάλο βαθμό, τις ανησυχίες και τους φόβους των εκπαιδευτικών για την εκπαιδευτική αλλαγή που πρόκειται να πραγματοποιηθεί και πείθοντας τους για την αξία και την αναγκαιότητα αυτής έχει συμβάλλει σημαντικά στο να καταστούν έτοιμοι να τη δεχτούν και να την εφαρμόσουν. Σε συνδυασμό πάντα με την παροχή των πληροφοριών και των διαδικασιών για αυτήν καθώς και τη δημιουργία αισθήματος συμμετοχής στο όραμα για τα οφέλη που θα επιφέρει. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται, σε ένα μεγάλο ποσοστό, η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας της αλλαγής σε σχολικό επίπεδο. Ωστόσο βαρυσήμαντο ρόλο έχουν και οι διάφοροι φορείς και ομάδες πίεσης οι οποίες συνδέονται, επηρεάζουν και επηρεάζονται από την αλλαγή, το ρόλο αυτό θα εξετάσουμε στη συνέχεια.

Οι ομάδες πίεσης και ο ρόλος τους σε μακροεπίπεδο και μικροεπίπεδο.

Το σχολείο είναι ένας οργανισμός ο οποίος υπάρχει και λειτουργεί μέσα σε μια κοινωνία, σε ένα ευρύτερο περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά συνεχώς. Επίσης το περιβάλλον μεταφέρει την εικόνα της πραγματικότητας των αλλαγών, που συντελούνται σε κοινωνικο-πολιτικό και οικονομικο-τεχνολογικό επίπεδο στον παγκόσμιο και τον ευρωπαϊκό χώρο, και των σύγχρονων απαιτήσεων της κοινωνίας που επιβάλλονται ώστε να μπορέσει η σχολική μονάδα να ανταποκριθεί σε αυτές και να προοδεύσει (Everard K., Morris G., 1999). Το περιβάλλον πιο συγκεκριμένα αποτελείται από φορείς, υπηρεσίες, συλλογικά όργανα τα οποία θα μπορούσαμε να αποκαλέσουμε στη διαδικασία της εκπαιδευτικής αλλαγής την οποία επηρεάζουν, ως ομάδες πίεσης. Οι ομάδες πίεσης διαμορφώνουν, εισάγουν, εφαρμόζουν, επηρεάζουν μια εκπαιδευτική αλλαγή σημαντικά και στα δύο επίπεδα στο μικροεπίπεδο (σχολική μονάδα) και στο μακροεπίπεδο (εκπαιδευτικό σύστημα). Οι ομάδες

πίεσης είναι: οι Διεθνείς οργανισμοί, τα πολιτικά κόμματα, οι εργοδοτικές οργανώσεις και επιχειρηματικές ομάδες, τα στελέχη της διοικητικής και πολιτικής γραφειοκρατίας, τα στελέχη της εκπαίδευσης, τα μέλη των θεσμικών συμβουλευτικών και εισηγητικών οργάνων του Υπουργείου Παιδείας, το συνδικαλιστικό κίνημα των εκπαιδευτικών, οι επιστημονικές οργανώσεις και οργανισμοί, τα Πανεπιστήμια και οι πανεπιστημιακοί, οι γονείς, οι μαθητές, ο στρατός, η Εκκλησία και τα θρησκευτικά σωματεία, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (Αθανασούλα- Ρέππα Α. κ. ά.,2008:211).

Σημαντικοί παράγοντες για μια εκπαιδευτική αλλαγή αποτελούν η αιτία και ο σκοπός της καθώς είναι αυτά που καθορίζουν και τη διαχείριση της. Σύμφωνα με το μοντέλο εξισορρόπησης, η εκπαιδευτική αλλαγή γίνεται σε μακροεπίπεδο ως απόπειρα αποκατάστασης της ισορροπίας σε ένα σύστημα στο οποίο συνέβη μια διαταραχή σε προηγούμενη ισορροπία του (Ginsburg et al. 1990, στο Αθανασούλα- Ρέππα Α.κ.ά,2008:174). Τα εκπαιδευτικά συστήματα δηλαδή πρέπει να προσαρμόζονται στις κοινωνικές αλλαγές. Από την άλλη το μοντέλο της σύγκρουσης πρεσβεύει πως η αλλαγή γίνεται ως μέρος μιας ανταγωνιστικής διαδικασίας ανάμεσα σε ομάδες πίεσης, των οποίων τα συμφέροντα βρίσκονται σε σύγκρουση (Ginsburg et al.,1990:497-498 στο Αθανασούλα- Ρέππα Α. κ.ά.,2008:175). Στην περίπτωση αυτή υπάρχει πολιτική προσέγγιση αφού βαρύτητα δίδεται στη σύγκρουση ατόμων ή ομάδων σε θέματα αξιών, συμφερόντων και εξουσίας. Ανεξάρτητα όμως από το σε ποιο μοντέλο για την αλλαγή στηρίζεται η εισαγωγή της θα πρέπει πάντα να εξετάζεται κατά πόσο οι σκοποί της εκπαιδευτικής αλλαγής συμφωνούν με τους σκοπούς της εκπαίδευσης.

Αναγκαία είναι η αναφορά σχετικά με τις εκπαιδευτικές αλλαγές στην ελληνική πραγματικότητα. Καθώς το εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό, οι περισσότερες αλλαγές εισάγονται από τα κεντρικά όργανα ή φορείς χωρίς να ληφθεί υπόψη η γνώμη ή η άποψη αυτών που εμπλέκονται άμεσα στην εκπαιδευτική διαδικασία, όπως για παράδειγμα οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές. Οι αποφάσεις δηλαδή που λαμβάνονται για μια εκπαιδευτική αλλαγή δε λαμβάνονται συλλογικά. Η εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών γίνεται είτε με βάση ευρωπαϊκές απαιτήσεις, χωρίς αυτές να έχουν σταθμιστεί στα ελληνικά δεδομένα, είτε ως έκφραση μιας συγκεκριμένης εκπαιδευτικής πολιτικής του εκάστοτε κόμματος που βρίσκεται στην εξουσία (Αθανασούλα- Ρέππα Α. κ.ά.,2008). Ωστόσο οι αλλαγές θα πρέπει να γίνουν κατανοητές από τη σχολική μονάδα αφού αυτή είναι ο τελικός αποδέκτης. Καθώς τα περιθώρια αυτονομίας της σχολικής μονάδας είναι περιορισμένα η δυνατότητα για πραγματοποίηση μιας αλλαγής, που η ίδια έχει αποφασίσει, είναι μικρή όχι όμως αδύνατη. Έτσι ο ρόλος της σχολικής μονάδας είναι περισσότερο εκτελεστικός-παθητικός παρά ενεργητικός.

Οι παγκόσμιες αλλά κυρίως ευρωπαϊκές κοινωνικές αλλαγές σε συνδυασμό με την εύρεση νέων επιστημονικών δεδομένων στο χώρο της εκπαίδευσης καθιστούν την υλοποίηση των

εκπαιδευτικών αλλαγών αναγκαία. Το σημαντικότερο τμήμα στη διαδικασία της αλλαγής, για τη σχολική μονάδα αποτελεί η διαχείρισή της. Σπουδαιότερος όλων, είναι ο δισδιάστατος ρόλος του διευθυντή. Τόσο ο ηγετικός, ο οποίος θα εμπνεύσει το όραμα και θα δημιουργήσει το πάθος στους εκπαιδευτικούς για την εφαρμογή της αλλαγής, καλλιεργώντας την αντίστοιχη κουλτούρα όσο και ο διοικητικός, που θα επιλέξει την αλλαγή σύμφωνα με τις ανάγκες της σχολικής μονάδας, θα θέσει σαφείς στόχους, θα σχεδιάσει το πρόγραμμα εφαρμογής της και γενικότερα θα ενεργεί προς την επίτευξη του στόχου, στηρίζοντας και βοηθώντας τους εκπαιδευτικούς του. Το μακροεπίπεδο (το γενικότερο εκπαιδευτικό σύστημα) και το μικροεπίπεδο (σχολική μονάδα) βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση καθώς μια εκπαιδευτική αλλαγή επηρεάζεται και επηρεάζει το περιβάλλον στο οποία εντάσσεται η σχολική μονάδα. Τα ερωτήματα που γεννιούνται ωστόσο είναι πολλά. Κατά πόσο είναι ουσιαστικό το αποτέλεσμα μιας εκπαιδευτικής αλλαγής, η οποία εισάγεται από τα κεντρικά όργανα και, κατά βάση, επιβάλλεται στη σχολική μονάδα χωρίς να έχει αποφασιστεί συλλογικά; Ακόμη πως μια σχολική μονάδα μπορεί μέσα σε τόσο συγκεντρωτισμό να αποφασίσει η ίδια και να εφαρμόσει μια εκπαιδευτική αλλαγή αφού η αυτονομία της είναι περιορισμένη; Τέλος, όντως οι εκπαιδευτικές αλλαγές έχουν αξία, ακόμη και αν είναι απόρροια συμφερόντων, είτε των εκάστοτε πολιτικών κομμάτων που βρίσκονται στην εξουσία είτε της γενικότερης εκπαιδευτικής πολιτικής, εθνικής και ευρωπαϊκής;

Βιβλιογραφία

- 1.Αθανασούλα- Ρέππα Α., Δακοπούλου Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Χαλκιώτης Δ. (2008). Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, Πάτρα:ΕΑΠ.
- 2.Everard K. B. & Morris G. (1999). Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση, Πάτρα: ΕΑΠ.
- 3.Κατσαρός Ι. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Αθήνα:Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- 4.Kythreotis A.,(2007). A THREE FACES MODEL OF CHANGE.