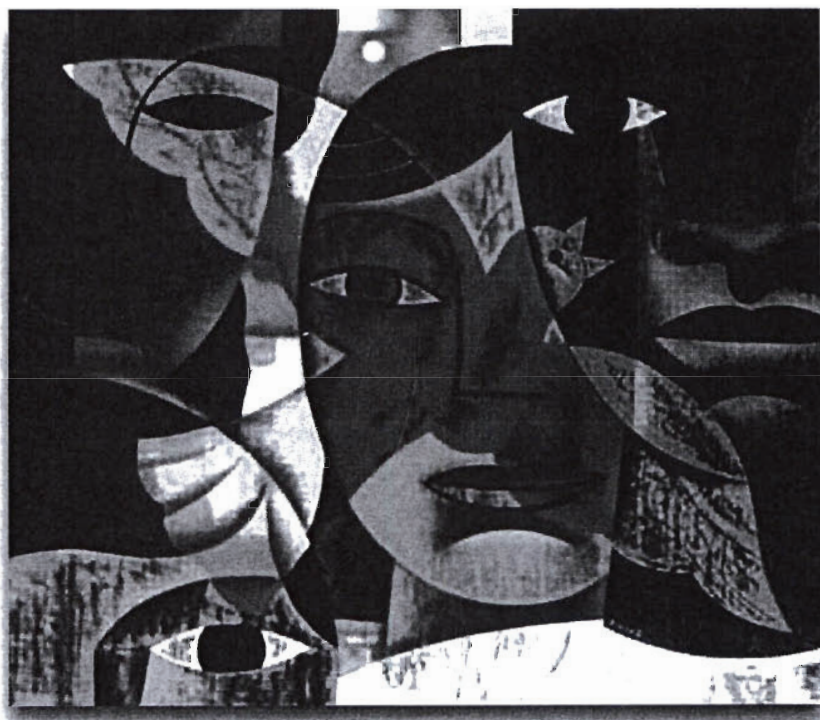


Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΤΜΗΜΑ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ, ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ & ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
Π.Μ.Σ.: ΘΕΩΡΙΑ, ΠΡΑΞΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ

Διαπολιτισμική Εκπαίδευση Θεωρία και Πράξη



Επιμέλεια:
Γιώργος Μάρκου
Χρήστος Παρθένης

Αθήνα
2011

Ο ρόλος των στελεχών εκπαίδευσης στην εφαρμογή καινοτομικών παρεμβάσεων: μια διοικητική προσέγγιση

Γεώργιος Παπακωνσταντίνου

Επίκουρος Καθηγητής
Πανεπιστημίου Αθηνών

Γενικές παραδοχές

Γιατί ορισμένα συστήματα ή οργανώσεις αλλάζουν, εξελίσσονται και αναπτύσσονται, ενώ άλλα συστήματα δεν αλλάζουν, παραμένουν σταθερά ή φθίνουν; Τα δύο αυτά ερωτήματα είναι ουσιαστικά για τις κοινωνικές επιστήμες τα τελευταία χρόνια.

Το εκπαιδευτικό σύστημα ως ανοικτό στο περιβάλλον του είναι αναγκασμένο να αλλάζει, να μεταβάλλεται, προσαρμοζόμενο στις εξελίξεις του περιβάλλοντος, αλλά ταυτόχρονα, διατηρώντας την ταυτότητά του, τη δομή του με τις αναγκαίες προσαρμογές, την κουλτούρα του, με τη συμμετοχή των παραγόντων οι οποίοι επίσης αλλάζουν και μαθαίνουν από τη μεταβολή στο εσωτερικό και στο περιβάλλον του εκπαιδευτικού συστήματος.

Η δυναμικότητα που αναπτύσσεται στο σύστημα εξαρτάται άμεσα από το οργανωτικό μοντέλο που εφαρμόζεται, από την ορθολογική λειτουργία των ατόμων που το στελεχώνουν, καθώς και από τις ρυθμιστικές και ελεγκτικές δομές του συστήματος.

Παράλληλα η δυναμικότητα που αναπτύσσεται σε κάθε εκπαιδευτική μονάδα προσδιορίζεται από τη λειτουργία και τη δραστηριοποίηση του κάθε εκπαιδευτικού, από τον επαγγελματισμό του, από το διοικητικό μοντέλο που εφαρμόζει ο διευθυντής (αυταρχικό, δημοκρατικό, συμμετοχικό, συνεργατικό), από το κλίμα και την κουλτούρα του σχολείου, από τη χωροταξική εγκατάστασή του (αστική, ημιαστική ή αγροτική). Το σύνολο αυτών των παραγόντων, αλλά με διακριτή συμμετοχή του καθενός από αυτούς, αποτελούν την ουσιαστική προϋπόθεση για την εισαγωγή και την ανάπτυξη καινοτομιών και αλλαγών στο σχολείο.

Από την πλευρά της κάθε εξουσία, συμπεριλαμβανομένης και της εκπαιδευτικής, ανάλογα με το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζει και το οποίο προσδιορίζει την ένταση, την έκταση, τη συχνότητα των αλλαγών, όπως και την πιθανότητα επιτυχίας, έχει τη δυνατότητα να εισάγει καινοτομίες και να κάνει αλλαγές, αλλά κανένα σύστημα δεν μπορεί να διοικηθεί χωρίς τη συναίνεση ενός μέρους των παραγόντων της εκπαίδευσης και του σχολείου που είναι οι εκπαιδευτικοί, είτε συλλογικά είτε ατομικά, καθώς και οι εταίροι, χρήστες, για ορισμένους πελάτες, που είναι οι χρήστες του εκπαιδευτικού συστήματος, οι γονείς και οι μαθητές.

Η λογική της καινοτομίας

Ορισμός-Περιεχόμενο

Γενικά, την καινοτομία για να τη συλλάβουμε και να μπορέσουμε να την αναλύσουμε πρέπει να τη θεωρήσουμε ως «μια αυτόβουλη-ηθελημένη στρατηγική ενός ή πολλών παραγόντων (φορέων) για να ευνοήσουν ή να προκαλέσουν ορισμένες αλλαγές».

Μέχρι τη δεκαετία του '70 η καινοτομία δεν εντασσόταν στη στρατηγική της ανάπτυξης και περιοριζόταν κυρίως στον τομέα της τεχνολογίας και της οργάνωσης της εργασίας στις επιχειρήσεις, στο πλαίσιο βελτίωσης της ανταγωνιστικότητάς τους.

Στα επόμενα χρόνια και στο πλαίσιο ελέγχου των αλλαγών σε εθνικό και διεθνές πεδίο, με το άνοιγμα των αγορών, η καινοτομία εντάχθηκε στη στρατηγική των επιβεβλημένων αλλαγών για την προσαρμογή των οργανισμών στο περιβάλλον όπως και την καταξίωση στον τομέα τους και, έτσι, προοδευτικά επεκτάθηκε σε άλλους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής και ειδικά στους σχολικούς οργανισμούς, όπου μέσα σε συγκεκριμένες οργανωτικές συνθήκες (κυρίως αυτονομίας) ευνοείται σημαντικά.

Η καινοτομία χρησιμοποιήθηκε πρώτα στην οικονομία για να δηλώσει την ύπαρξη και εφαρμογή νέων ιδεών στην οικονομική δραστηριότητα, κυρίως σε επίπεδο επιχείρησης. Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε από διάφορους τομείς και κλάδους για να χαρακτηρίσει την αιτία πολλών αλλαγών που συνέβαιναν σε κοινωνικό, οικονομικό και οργανωσιακό επίπεδο με πολλαπλές διαστάσεις και διαφοροποιήσεις και προσδιορίζεται από το περιβάλλον στο οποίο αναφέρεται. Για τον λόγο αυτό, στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει μια πληθώρα ορισμών για την καινοτομία.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (εγχειρίδιο Frascati) ο όρος «καινοτομία» αναφέρεται στη μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, στην επιχειρησιακή μέθοδο παραγωγής ή διανομής, νέας ή βελτιωμένης, ή ακόμα και σε νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας.

Ένας ορισμός που αποτελεί συνισταμένη πολλών άλλων και παρουσιάζεται ως πλέον ολοκληρωμένος ορίζει την καινοτομία (Ρεκλείτης, 2002) «ως μη συνηθισμένη, σημαντική και ασυνεχή οργανωσιακή αλλαγή που περικλείει μια νέα ιδέα,

η οποία δεν συμφωνεί με την υφιστάμενη γενική ιδέα λειτουργίας του οργανισμού [...] και συνεπάγεται οργανωσιακή ευφυΐα, γιατί ακολουθείται από αλλαγές στις τρέχουσες οργανωσιακές ικανότητες, στα τρέχοντα γνωστικά πρότυπα, στα εννοιολογικά μοντέλα και στις εφαρμοζόμενες θεωρίες».

Οι στρατηγικές καινοτομιών στο εκπαιδευτικό σύστημα φαίνεται να πολλαπλασιάζονται τα τελευταία χρόνια και οφείλονται στις πολιτικές αποκέντρωσης και στην αντίστοιχη παραχώρηση αυτοτέλειας¹ στις σχολικές μονάδες.

Όταν κάποιος προσπαθεί να εισαγάγει μια καινοτομία στο εκπαιδευτικό σύστημα, προσπαθεί στην ουσία να αλλάξει τις συνθήκες ή να επιδράσει σε παραμέτρους που επικρατούν στην παροχή του εκπαιδευτικού έργου και να αντιμετωπίσει προβλήματα που έχουν δημιουργηθεί και διαπιστωθεί από την εξουσία, ή να προκαλέσει την ανανέωση της καθιερωμένης πρακτικής και των ορίων που η καθημερινότητα έχει επιβάλλει.

Οργανωτικά μοντέλα διοίκησης και καινοτομία

Τα δυο κυρίαρχα μοντέλα διοίκησης που εφαρμόζονται στα εκπαιδευτικά συστήματα προκύπτουν κύρια από τη γενικότερη διοικητική οργάνωση της χώρας.

Α. Το συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης

Το ένα οργανωτικό-διοικητικό μοντέλο διοίκησης είναι το συγκεντρωτικό-γραμμικό ιεραρχικό και γραφειοκρατικό, το οποίο στηρίζεται στη μοναδική εξουσία που υπάρχει στην κορυφή της πυραμίδας και εξασφαλίζει (κατά Fayol) το ενιαίο της διοίκησης με κατανομή ή παραχώρηση της εξουσίας κατά μήκος της ιεραρχίας.

Η αποτελεσματική διοίκηση εξασφαλίζεται μέσω εντολών καθολικής εφαρμογής, ενός συστήματος απρόσωπων σχέσεων, κανόνων και κανονισμών, ενός αυστηρού συστήματος διαδικασιών, κατανομής της εργασίας μέσω εξειδίκευσης των λειτουργιών, που στα σύγχρονα γραφειοκρατικά συστήματα (κατά Crozier) τείνουν να μειώσουν την εξάρτηση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, κυρίως μέσω των τυπικών κανόνων, γεγονός που ευνοεί την ασφάλεια των μελών και ελέγχει την εξουσία απόφασης των διοικούντων.

Η χρήση των μεθόδων της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας –που οδηγεί στην υιοθέτηση του μηχανιστικού μοντέλου οργάνωσης ή μοντέλου της μηχανικής γραφειοκρατίας, το οποίο κατά κανόνα έχει αυταρχικές δομές (Μιχόπουλος, 1998) και εφαρμόζεται στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις της εποχής– φαίνεται να μεταφέρεται από τις κυβερνήσεις στα εκπαιδευτικά συστήματα, αφού επιδιώκουν για πολιτικούς, ιδεολογικούς και δευτερευόντως πολιτικούς λόγους να τα θέσουν υπό τον απόλυτο έλεγχό τους.

1. Θεωρούμε ότι ο όρος αυτοτέλεια είναι ορθότερος του αυτούσια μεταφρασμένου από την αγγλική αυτονομία.

Η αυτονομία των σχολικών μονάδων είναι σχετική, αφού τα περιθώρια διαφοροποίησης είναι εξαιρετικά περιορισμένα και σε τομείς που ρητά παραχωρούνται από την κεντρική εξουσία.

Στο πλαίσιο της ισότητας των ευκαιριών απέναντι στην εκπαίδευση αλλά και της ομοιομορφίας θα πρέπει το σύστημα να ρυθμιστεί με τέτοιον τρόπο, ώστε οι εκπαιδευτικοί να μπορούν να αντεπεξέρχονται το ίδιο σε όλη την επικράτεια, άρα θα πρέπει να αναπτυχθεί μια υψίστου βαθμού τυποποίηση και εξειδίκευση στην παροχή της εκπαίδευσης. Αυτό επιτυγχάνεται με την τμηματοποίηση της παραγωγής που στην εκπαίδευση ανταποκρίνεται στις τάξεις, στα αντικείμενα-μαθήματα που αντιστοιχούν σε κάθε τάξη, στην ειδικότητα των εκπαιδευτικών και στη διδακτική μέθοδο. Ο εκπαιδευτικός διδάσκει το αντικείμενο της ειδικότητάς του και δεν έχει τη δυνατότητα να αυτενεργήσει ή να αναλάβει πρωτοβουλία να ακολουθήσει άλλη διδακτική μέθοδο από αυτή που επιβάλλει η εκπαιδευτική εξουσία μέσω του αναλυτικού προγράμματος, το οποίο εξειδικεύεται στο «βιβλίο του εκπαιδευτικού και το βιβλίο του μαθητή». Για τον έλεγχο της εφαρμογής των κανόνων υπάρχει ελεγκτής «πρώτου επιπέδου», που είναι ο διευθυντής, και «δεύτερου επιπέδου», που ήταν ο επιθεωρητής, ο οποίος υπάρχει σε πολλά εκπαιδευτικά συστήματα, ενώ στη χώρα μας «αντικαταστάθηκε» από τον σχολικό σύμβουλο.

Ο διαχωρισμός και η κατανομή των εργασιών, και μάλιστα μεταξύ αυτών που διατάζουν και αυτών που εκτελούν, γίνεται με την παρεμβολή, σε επίπεδο οργανωτικής δομής και ιεραρχίας, από την «τεχνοδομή»,² όπως την καθορίζει ο Mintzberg (1989) αναφερόμενος στους μηχανισμούς συντονισμού του οργανωτικού έργου, και αφορά ουσιαστικά στο οργανωτικό πλαίσιο του τείλορισμού, στον διαχωρισμό αυτού που διατάζει από αυτόν που εκτελεί.

Την «τεχνοδομή» αποτελεί ένα σύστημα στελεχών ειδικευμένων σε θέματα εκπαίδευσης, τα οποία μελετούν και αναλύουν το εκπαιδευτικό σύστημα, θέτουν στόχους, προγραμματίζουν το εκπαιδευτικό έργο, τυποποιούν την εκπαιδευτική διαδικασία και πράξη, με βασικό στόχο το εκπαιδευτικό σύστημα ως ανοικτό σύστημα να προσαρμόζεται στο περιβάλλον μεταφέροντας στο εσωτερικό του τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Στην Ελλάδα σχεδιάστηκε να παίζει αυτόν το ρόλο το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, αν και τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει τον προσανατολισμό του.

Το βασικό πρόβλημα στη διοίκηση δημιουργείται από την κατανομή των ρόλων μεταξύ του κράτους (εκπαιδευτή/ρυθμιστή) των εκπαιδευτικών (επαγγελματιών) και των γονέων των μαθητών (πολιτών/καταναλωτών).

Συγκεκριμένα το κράτος έχει τη δυνατότητα να επιλέγει τη γραφειοκρατική ρύθμιση μέσω ενός αυστηρού ιεραρχικού συγκεντρωτικού συστήματος, στο οποίο το Υπουργείο Παιδείας αναλαμβάνει την υλοποίηση των λειτουργιών του κράτους

2. Ο Α. Μακρυδημήτρης την ορίζει ως νέες κατηγορίες στελεχικού δυναμικού των δημοσίων και επιχειρηματικών οργανώσεων της μετα-βιομηχανικής περιόδου, που χειρίζονται εξειδικευμένη επιστημονική και τεχνική γνώση, πληροφόρηση και εμπειρία, στο Α. Μακρυδημήτρης, *Προσεγγίσεις στη θεωρία των Οργανώσεων*, εκδ. Καστανιώτη.

ως εκπαιδευτή και ρυθμιστή, όπου οι εκπαιδευτικοί αποτελούν το βασικό μοχλό υλοποίησης της πολιτικής συμμετέχοντας ως «λειτουργοί» ή ως «επαγγελματίες» και δίνοντας ιδιαίτερο βάρος άλλοτε στον κοινωνικό τους ρόλο (λειτουργοί) και άλλοτε στον επαγγελματικό, αναδεικνύοντας και ανάγοντας τη συμμετοχή τους στη διοίκηση ως «μεταφορέα-εκτελεστή» της κρατικής πολιτικής. Το ιεραρχικό μοντέλο (Delamotte, 2005) διοίκησης, με τον αυταρχισμό που ενσωματώνει, επιτρέπει στο κράτος να ελέγχει την εκπαιδευτική δραστηριότητα και να επιβάλλει την πολιτική του, ενώ ταυτόχρονα είναι «απελευθερωμένο» από την εικόνα του ανεύθυνου εκπαιδευτικού τον οποίο προστατεύει και ταυτόχρονα είναι στη διακριτική του ευχέρεια να «εκθέτει» για τις αστοχίες της πολιτικής του (κράτος). Το μοντέλο αυτό ρύθμισης του συστήματος είναι περιοριστικό για τους γονείς, οι οποίοι υποβιβάζονται σε ρόλο «παθητικού καταναλωτή».

Κατά κανόνα η εντολή για εισαγωγή καινοτομίας δίνεται από την κεντρική εξουσία μέσω εντολής ή/και προτροπή συμμετοχής μέσω προγράμματος που εκπονεί και διαχειρίζεται η κεντρική εξουσία.

Για να εισαχθεί μια καινοτομία σε αυτό το σύστημα διοίκησης δίνεται εντολή από την κεντρική εξουσία ή την τεχνοδομή και η μονάδα θα πρέπει να ετοιμάσει ένα σχέδιο με πρωτοβουλία του διευθυντή ή και ορισμένων εκπαιδευτικών, κατά κανόνα, με αυξημένο επαγγελματισμό, και το οποίο σχέδιο στη συνέχεια πάλι εγκρίνεται από την κεντρική εξουσία.

Τα τελευταία χρόνια στα συγκεντρωτικά συστήματα παραχωρείται από την κεντρική εξουσία ένα μικρό μέρος του αναλυτικού προγράμματος στο πλαίσιο της παροχής μιας σχετικής αυτονομίας των μονάδων, όπου οι εκπαιδευτικοί έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν συνθήκες εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών στη σχολική μονάδα.

Στο πλαίσιο αυτό η σχολική μονάδα έχει τη δυνατότητα να προσθέσει δικούς της στόχους, προσαρμοσμένους στο ιδιαίτερο περιφερειακό περιβάλλον της, σε διάφορα θέματα, όπως θέματα οικολογίας, διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, υγείας κ.λπ.

Επίσης, η κεντρική διοίκηση ορισμένες φορές διαθέτει ή παραχωρεί στις σχολικές μονάδες «προγράμματα πλαίσια» με γενικούς στόχους, όπου κάθε σχολική μονάδα έχει ευρύτητα περιθώρια να εξειδικεύσει τους στόχους και να ορίσει το περιεχόμενο, τα μέσα εκπαίδευσης, τις μεθόδους και τους μορφωτικούς προσανατολισμούς.

Σήμερα παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις σε αυτό το θέμα μεταξύ των κρατών: στη Γαλλία παραχωρούν δύο (2) ώρες από το πρόγραμμα, στον Καναδά οι σχολικές μονάδες διαμορφώνουν το 25% του προγράμματος σπουδών, στη μετακομμουνιστική Πολωνία το 50% του προγράμματος διαμορφώνεται από τις σχολικές μονάδες, ενώ η Πορτογαλία προτείνει το «ευέλικτο πρόγραμμα».

B. Το αποκεντρωμένο σύστημα διοίκησης

Το ευνοϊκότερο σύστημα για την προώθηση των καινοτομιών, όπως προβάλλει

και ο ΟΟΣΑ, αποτελεί το αποκεντρωμένο σύστημα διοίκησης (Παπακωνσταντίνου, 2005), όπου η εξουσία και η λήψη απόφασης αποδίδεται στις τοπικές και περιφερειακές δομές και αρχές του εκπαιδευτικού συστήματος, οι εκπαιδευτικές μονάδες έχουν μεγάλη αυτονομία και οι εκπαιδευτικοί αναπτύσσουν τον επαγγελματισμό τους, στοιχεία που αποτελούν τις βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών.

Η πολιτική αποκέντρωσης του συστήματος θα σημάνει ουσιαστικά την αποποίηση ή και άρνηση της ομοιομορφίας του συστήματος στο σύνολο της χώρας όπως είναι σήμερα (με εξαίρεση τον ιδιωτικό τομέα που διαφοροποιείται σημαντικά) και θα αποτελέσει μια ριζική τομή σε σχέση με την αρχή «ίδιο σχολείο για όλους» που ισχύει σήμερα και δέχεται τις αντίστοιχες κριτικές για την αποτελεσματικότητά του.

Το αποκεντρωμένο σύστημα διοίκησης,³ όπου η τοπική εξουσία και οι γονείς έχουν το βασικό ρόλο και το κράτος περνά από τη λογική του εκπαιδευτή και της ιεραρχικής διοίκησης στη λογική του συντονιστή και, σταδιακά, του ρυθμιστή. Στο πλαίσιο αυτό παραχωρείται αυτοτέλεια στην εκπαιδευτική μονάδα και το εκπαιδευτικό σύστημα ρυθμίζεται μέσω της «αγοράς».⁴ Στην πολιτική αυτή αναβαθμίζεται ο ρόλος της εκπαιδευτικής μονάδας και ο βαθμός αυτοτέλειας αποτελεί αντικείμενο πολυάριθμων ερευνών και μελετών (Van Haecht, 1998) τα τελευταία χρόνια. Η συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας και η συνεργασία των γονέων με το σχολείο ενδυναμώνουν τη ρύθμιση του σχολείου μέσα από το δημοκρατικό έλεγχο.

Όμως, όταν η αυτοτέλεια δεν προκύπτει μέσα από μια στρατηγική που να προσδιορίζει με σαφήνεια την πορεία προς την αποκέντρωση, η αποκέντρωση και η αυτοτέλεια των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, με τη δυναμική που αναπτύσσεται, *κινδυνεύει να επιβαρύνει την ανισότητα αλλά και να θέσει σε κίνδυνο την ισότητα στην παροχή δημόσιας υπηρεσίας και τον εκδημοκρατισμό του εκπαιδευτικού συστήματος.*

Συγκεκριμένα, η αυτοτέλεια είναι δυνατόν να δημιουργήσει μεγάλη εξάρτηση των προσανατολισμών και των περιεχομένων των προγραμμάτων σπουδών από τις περιφερειακές και τοπικές ιδιαιτερότητες ώστε, τελικά, να δημιουργηθεί το φαινόμενο της εσωστρέφειας, η οποία σε εθνικό επίπεδο θα δημιουργήσει μια μορφωτική «βαλκανοποίηση» θέτοντας σε κίνδυνο την κοινωνική ολοκλήρωση σε μια εποχή όπου το άνοιγμα των αγορών απαιτεί την εξωστρέφεια του εκπαιδευτικού συστήματος.

Η αυτοτέλεια των μονάδων σε σχέση με τη ρύθμιση από την «αγορά» θα έχει ως συνέπεια να λειτουργεί η εκπαιδευτική μονάδα με βάση τις αρχές που διέπουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η αυτονομία επίσης των εκπαιδευτικών μονάδων έχει ως αποτέλεσμα, θετικό για τους επαγγελματίες εκπαιδευτικούς, να

3. Σε ό,τι αφορά την ελληνική πραγματικότητα η προσπάθεια για αποκέντρωση εκφράστηκε με τους νόμους 1566/1985, 2817/2000 και 2986/2002. Στην πραγματικότητα πρόκειται για αποσυγκέντρωση του συγκεντρωτικού συστήματος διοίκησης.

4. Η έννοια της «αγοράς» στην εκπαίδευση εισέρχεται από τη στιγμή που δίνεται αυτονομία στις σχολικές μονάδες (παραγωγούς) και οι καταναλωτές (γονείς-μαθητές) μπορούν να επιλέξουν ελεύθερα τη σχολική μονάδα στο πλαίσιο ενός αποκεντρωμένου συστήματος διοίκησης.

απολέσουν την άνεση της γραφειοκρατικής ρύθμισης που τους καθιστούσε υπεύθυνους μόνο για την εφαρμογή των κανόνων που τους επιβάλλονταν από πάνω και τώρα θα πρέπει να ταυτιστούν με το εκπαιδευτικό σχέδιο και να γίνουν υπερασπιστές του απέναντι στους πελάτες-γονείς και την τοπική κοινωνία.

Η αυτονομία διαχείρισης των μονάδων δεν ενδιαφέρει πάρα πολύ τους εκπαιδευτικούς αλλά περισσότερο τα στελέχη στα οποία δίνεται μεγαλύτερο περιθώριο ελιγμών. Στα θετικά στοιχεία της αποκέντρωσης, σε σχέση με την εισαγωγή των καινοτομιών στα σχολεία, καταγράφονται:

- Η παροχή αυτονομίας στις σχολικές μονάδες απελευθερώνει τις δυνάμεις που έχουν τη θέληση αλλά και την ικανότητα να αναλαμβάνουν καινοτομικές πρωτοβουλίες απελευθερωμένες από την καταπίεση της κεντρικής εξουσίας.
- Η αυτονομία των σχολικών μονάδων συμβαδίζει με τον επαγγελματισμό του εκπαιδευτικού επαγγέλματος. Όταν όλα είναι προδιαγεγραμμένα σε κεντρικό επίπεδο, ο εκπαιδευτικός δεν αναλαμβάνει το ρίσκο της καινοτομίας, δεν ξεδιπλώνει την δημιουργικότητά του, δεν αναδεικνύονται τα πλεονεκτήματα του επαγγελματισμού.
- Η αυτονομία δημιουργεί τις προϋποθέσεις το σχολείο να γίνει περισσότερο αποτελεσματικό αναπτύσσοντας δικές του στρατηγικές για μια συνεχή αλλαγή και προσαρμογή του στο περιβάλλον και στον χρήστη της εκπαίδευσης. Η βορειοαμερικάνικη προσέγγιση, που τώρα ήρθε και στην Ευρώπη, αναζητά κριτήρια αποτελεσματικότητας για την εκπαιδευτική μονάδα και ερμηνείας των διαφορετικών αποτελεσμάτων, δηλαδή πού οφείλεται το γεγονός ότι το αποτέλεσμα της μιας μονάδας διαφέρει από την άλλη αν και είναι ίδιες, ίδιου τύπου και διαθέτουν τα ίδια μέσα.
- Η αυτονομία μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στη μονάδα να αναπτυχθεί οργανωτικά με την εισαγωγή καινοτομιών δεδομένου ότι η αναζήτηση βελτίωσης των συνθηκών, των μέσων, και των μεθόδων των επαγγελματιών εκπαιδευτικών τούς ωθεί στη συνεχή βελτίωση.
- Η αυτονομία δίνει τη δυνατότητα στις σχολικές μονάδες να λειτουργήσουν σύμφωνα με τις αρχές του νέου δημόσιου μανάτζμεντ (New Public Management), όπου οι διοικητικές μονάδες υπογράφουν μια «σύμβαση παροχής» η οποία τους εξασφαλίζει τις πηγές, τα μέσα και τη χρηματοδότηση με αντάλλαγμα προκαθορισμένες επιδόσεις. Η αυτονομία είναι κάτω από έλεγχο και την υποχρέωση αποτελεσμάτων. Σε αυτές τις συμβάσεις η μονάδα είναι υποχρεωμένη να εισάγει καινοτομικές δράσεις λειτουργώντας ως επιχείρηση.
- Η παροχή αυτονομίας τροποποιεί τη θέση και την ευθύνη των διευθυντών στις σχολικές μονάδες αποδίδοντάς τους μεγάλη εξουσία. Από απλοί «μεταφορείς» οδηγιών και εντολών ανάγονται σε μανάτζερς επιχειρήσεων αναλαμβάνοντας και το αντίστοιχο ρίσκο.

- Τέλος, η παροχή αυτονομίας στις σχολικές μονάδες δίνει τη δυνατότητα στην κεντρική εξουσία να διαμοιράζει τις αντιφάσεις, τα αδιέξοδα και τα άλυτα προβλήματα, τα οποία η κεντρική εξουσία για περισσότερο από 30-40 χρόνια απέτυχε να ρυθμίσει.

Ο ρόλος του διευθυντή στην εισαγωγή της καινοτομίας

Στα κοινωνικά συστήματα, σε αντίθεση με τα τεχνολογικά, δεν υπάρχουν μοντέλα διοίκησης που να οδηγούν εκ του ασφαλούς σε προκαθορισμένους στόχους και αποτελέσματα. Στις ανθρώπινες υποθέσεις ο καθένας επιτρέπει στον εαυτό του να αναπτύξει τη δική του στρατηγική, τη δική του θεωρία στη διαδικασία εισαγωγής καινοτομίας αλλά και γενικότερα διοίκησης του οργανισμού και μάλιστα πολλές φορές αγνοώντας ή και περιφρονώντας τη διοικητική θεωρία και πράξη αλλά και την ψυχολογία. Το ερώτημα που τίθεται είναι εάν ο διευθυντής έχει την αντίστοιχη κατάρτιση για να τη γνωρίζει.

Σε επίπεδο σχολικής μονάδας οι διευθυντές εφαρμόζουν διάφορα μοντέλα διοίκησης τα οποία αποτελούν παραλλαγές των δύο βασικών κατευθύνσεων της διοίκησης, που είναι η επικέντρωση του ενδιαφέροντος στην παραγωγή και η επικέντρωση του ενδιαφέροντος στις ανθρώπινες σχέσεις στον οργανισμό.

Στο σχεδιάγραμμα παρουσιάζονται πέντε διαφορετικές στρατηγικές διοίκησης (Blake & Mouton, 1974) για την εισαγωγή και την εφαρμογή των καινοτομιών στο σχολείο, οι οποίες είναι ακραίες. Στην ουσία υπάρχουν ογδόντα μία παραλλαγές που συναντούμε στους σχολικούς οργανισμούς.

Από αυτή τη θεώρηση πηγάζει και ο συνδυασμός για κάθε στιλ διοίκησης της φιλοσοφίας και της στρατηγικής που ακολουθείται από τα στελέχη της εκπαίδευσης στην εισαγωγή και εφαρμογή των καινοτομιών στις σχολικές μονάδες.

ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
Πλήρους ελευθερίας -Laisser Faire (1,1)	Ελευθερία δράσης	Ουδέτερη
Αυταρχικό (9,1)	Μηχανιστική	Καταναγκαστική
Συναινετικό (1,9)	Ανθρωπιστική	Συνεργατική
Μεσολαβητικό (5,5)	Πραγματιστική -Ρεαλιστική	Διαπραγματευτική
Ενσωματωτικό (9,9)	Συστημική	Συμμετοχική

Οι τρεις τελευταίες στρατηγικές είναι δημοκρατικές.

Για τους Thurler & Perrenoud (2002) στις διαδικασίες εφαρμογής των καινοτομιών στο σχολείο διακρίνουμε δέκα (10) γενικά χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να γνωρίζουν και να συγκρατούν οι διευθυντές για να μην περιορίζονται και παγιδεύονται σε μια τεχνική θεώρηση ή υπερρεαλιστική της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομίας στο σχολείο.

Στα χαρακτηριστικά των διαδικασιών καινοτομίας περιλαμβάνονται:

- Κάθε καινοτομία αποσκοπεί σε μια αλλαγή, αλλά ένας αριθμός αλλαγών γίνεται χωρίς να είναι ηθελημένες ή προβλεπόμενες.
- Η καινοτομία είναι μια ενέργεια εκούσια.
- Δεν υπάρχει καινοτομία χωρίς κάποιος να τη σκέφτεται και να τη λέει.
- Η καινοτομία παρουσιάζεται αναγκαστικά ως μια προσπάθεια ορθολογική προς την κατεύθυνση της προόδου.
- Κατά τον ίδιο τρόπο η αντίσταση στην καινοτομία δεν είναι πάντα τελείως ανορθολογική.
- Η καινοτομία είναι σπάνια αυτοσκοπός.
- Κανένας δεν μπορεί να καινοτομήσει τελείως μόνος.
- Οι παράγοντες που συμμετέχουν σπάνια έχουν την ίδια σχέση με την καινοτομία.
- Οι συμβιβασμοί οι σχετικοί με την καινοτομία υπάρχουν στην καρδιά της λειτουργίας των οργανισμών.
- Κανένας δεν καινοτομεί αν δεν βρίσκει μια συγκεκριμένη έννοια σε νέες πρακτικές ή σε νέα οργάνωση της εργασίας.

Η παιδαγωγική και διδακτική καινοτομία στο σχολείο φαίνεται να προσκρούει στην οργάνωση της εργασίας, στους χώρους, στο χρόνο κατάρτισης, στα προγράμματα, καθώς και στις διαδικασίες αξιολόγησης.

Οι διευθυντές είναι εκ των πραγμάτων αναγκασμένοι να αναπτύξουν στρατηγικές καινοτομίας, οι οποίες είναι πιο κοντά σε μια επαγγελματική οργάνωση του σχολείου παρά σε μια γραφειοκρατική ή τεϊλοριστική.

Καταρχήν, για να διασφαλιστεί η εισαγωγή και η ανάπτυξη καινοτομιών στο σχολείο, ο διευθυντής και η διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού πρέπει να είναι ανοικτοί σε νέες ιδέες και πρακτικές. Ένα εσωτερικό περιβάλλον που προωθεί και διευκολύνει την υιοθέτηση καινοτομιών μπορεί να δημιουργηθεί μόνο με την παρέμβαση του διευθυντή του σχολείου και με χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς.

Κάθε καινοτομία αναπόφευκτα δημιουργεί αμφισβητήσεις, αντιπαραθέσεις και διαμάχες που προέρχονται από την αβεβαιότητα για τη νέα κατάσταση που θα δημιουργηθεί από την ανασφάλεια του νέου για την αδυναμία πρόβλεψης των νέων συνθηκών εργασίας. Έτσι ο ρόλος του διευθυντή καθίσταται κρίσιμος και σημαντικός ανεξάρτητα από το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται γενικά ή ειδικά στη σχολική του μονάδα, και η συμβολή του στην εφαρμογή των καινοτομιών αυξάνεται ανάλογα με το βαθμό αυτονομίας της σχολικής μονάδας, αλλά και από την ικανότητα να αντιμετωπίσει τις ανησυχίες των εκπαιδευτικών.

Κάθε εκπαιδευτική μονάδα έχει ένα μοναδικό περιβάλλον, μια ιστορία και μια συγκεκριμένη δυναμική την οποία προσανατολίζει και χειρίζεται ο διευθυντής, ο οποίος προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει ο ίδιος ή έχουν τεθεί

από κοινού με τους εκπαιδευτικούς ανάλογα με το μοντέλο διοίκησης που αυτός έχει ακολουθήσει.

Όταν οι καινοτομίες προτείνονται από την κορυφή της ιεραρχίας, κυρίως μέσω ενός προγράμματος, τότε η αυτονομία των μονάδων περιορίζεται στη διαχείριση αυτού του προγράμματος στο επίπεδο της σχολικής μονάδας, γεγονός που αφορά κατά κανόνα τον διευθυντή και σχεδόν καθόλου τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι περιορίζονται στο να υλοποιούν όσο το δυνατόν καλύτερα στο προκαθορισμένο πλαίσιο το πρόγραμμα το οποίο ουσιαστικά δεν τους «αγγίζει», δεδομένου ότι το θεωρούν ξένο γι' αυτούς, με αποτέλεσμα γενικά να μην επιτυγχάνει.

Ο ρόλος του διευθυντή γίνεται καθοριστικός στα αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα όπου, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, δίνεται μεγάλη αυτονομία στις σχολικές μονάδες. Οι τομείς στους οποίους παρέχεται αυτονομία δράσης είναι: η οργάνωση και η κατανομή των χώρων του σχολείου, ο χρόνος εργασίας, το ωράριο, η προσωπική δέσμευση σε δραστηριότητες του σχολείου, η διαχείριση του προϋπολογισμού, η ανάπτυξη των σχέσεων με την τοπική κοινωνία, οι σχέσεις με τους συλλογικούς φορείς και, τέλος, μια αυτονομία που αφορά το πρόγραμμα σπουδών και σχετίζεται με τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, τη διδασκτέα ύλη, τη διάρθρωση και το περιεχόμενο των αντικειμένων σπουδών.

Ο διευθυντής ανάλογα με την περίπτωση καλείται να παίξει έναν διπλό ρόλο στην περίπτωση της καινοτομίας στο σχολείο του. Αφενός να αναγνωρίζει και να προωθεί την ανάπτυξη καινοτομικών ιδεών των εκπαιδευτικών του σχολείου και αφετέρου να είναι αυτός ο εγγυητής της εφαρμογής της καινοτομίας. Μέσα σε μια «στερεοτυπική» οργάνωση της λειτουργίας του σχολείου (τμηματοποίηση του προγράμματος σπουδών, των αντικειμένων, των ωρών εκπαίδευσης, τη συμβατική διαχείριση των χώρων, των σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, όπως και με το περιβάλλον), η καινοτομία έρχεται να αλλάξει την ισορροπία και την αρμονία, έστω και πρόσκαιρα, δημιουργώντας αντιδράσεις τις οποίες ο διευθυντής θα πρέπει να διαχειριστεί προκειμένου να μην λάβουν εκρηκτικές διαστάσεις.

Ο διευθυντής θα πρέπει να αναχθεί σε ηγέτη για να μπορέσει να διαχειριστεί τις καινοτομίες και να ξεφύγει από τη λογική της διαχείρισης της κατάστασης. Οι Άγγλοι ειδικοί της διοίκησης διαχωρίζουν την ηγεσία, η οποία εξασφαλίζει *όραμα, διεύθυνση και έμπνευση*, από την απλή διοίκηση-διαχείριση, που έχει να κάνει με τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση των επιμέρους σχεδίων και τον έλεγχο.

Οι διευθυντές που έχουν τα ιδιαίτερα γνωρίσματα που σχετίζονται με τον ηγέτη και την αποτελεσματικότητά του, που, κατά Yukl (1994), είναι η αυτοπεποίθηση, η αντοχή στην πίεση, η ακεραιότητα, η καθοδήγηση, η διαμόρφωση εργασιακής υποκίνησης, η γνωστική ικανότητα, η γνώση της οργάνωσης και η χαρισματικότητα μπορούν ευκολότερα να αντεπεξέλθουν σε διαδικασίες εισαγωγής καινοτομιών στο σχολείο. Επίσης, οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, όπως οι σχέσεις ηγέτη-μελών, η δομή των καθηκόντων, η δύναμη της θέσης του ηγέτη, καθώς και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης αποτελούν κρί-

σιμα στοιχεία για τη διαχείριση των καινοτομιών στο σχολείο (Μιχόπουλος, 2004).

Γενικά αυτοί που συμμετέχουν σε καινοτομίες πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για τις ενδεχόμενες αντιδράσεις και να αποδεχτούν τις αντιπαραθέσεις και την προσωρινή «αταξία» για να μπορούν να αντεπεξέρχονται καλύτερα και να διευθύνουν αποτελεσματικότερα την καινοτομία. Η επιτυχία της καινοτομίας δεν είναι ποτέ εξασφαλισμένη, αλλά εξαρτάται από την ευφυΐα και τη διαύγεια αυτού που διευθύνει την καινοτομία. Καθοριστικός είναι ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου, με την προϋπόθεση ότι αυτός δεν θα λειτουργεί με ατομισμό, αλλά θα προτάσσει το συμφέρον του εκπαιδευτικού οργανισμού, βάζοντας σε εφαρμογή όλα τα εργαλεία που διαθέτει για να διατηρήσει σε κατάσταση ισορροπίας το μικροσύστημα της σχολικής μονάδας και να ξεπεράσει τα εμπόδια και τις αντιστάσεις που προκύπτουν από τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς.

Ο διευθυντής οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι η αλλαγή θα γίνει από τους εκπαιδευτικούς, αφού ο ίδιος μόνο την υποδομή, τη δομή, τα εργαλεία και την καθοδήγηση συντονισμό μπορεί να παρέχει σ' αυτούς.

Το μεγαλύτερο μέρος της επιτυχίας των καινοτομιών εξαρτάται από τη στάση των εκπαιδευτικών και από τον σκεπτικισμό και προβληματισμό τους για την αλλαγή που επέρχεται, σε συνδυασμό με ένα υψηλό επίπεδο κατάρτισης στη διδακτική και την παιδαγωγική, οι οποίες αποτελούν την καλύτερη πηγή για μια διαρκή αλλαγή στο σχολείο.

Τον διευθυντή και τον εκπαιδευτικό που συμμετέχει σε μια καινοτομία δεν τον ενδιαφέρει η αυτονομία διαχείρισης, αλλά η αυτονομία δράσης και η συμμετοχή του στον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας, στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής της, στην κατάρτιση του αναλυτικού προγράμματος, τα οποία οδηγούν τον εκπαιδευτικό στην ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων που συνδέονται με τα προβλήματα του κοινωνικού περιβάλλοντος και του περιβάλλοντος του σχολείου, με τις αναδυόμενες τεχνολογίες και τεχνολογικές εφαρμογές στην εκπαίδευση και που, επαγωγικά, μπορούν να τον οδηγήσουν στο να ανανεώσει τις πρακτικές εκπαίδευσης και μάθησης τόσο του ίδιου, αναπτύσσοντάς τον επαγγελματικά, όσο και των μαθητών του.

Για να μειωθούν οι πιθανότητες αποτυχίας εφαρμογής των καινοτομιών, οι διευθυντές αλλά και τα στελέχη της εκπαίδευσης που συμμετέχουν σ' αυτές ή θέλουν οι ίδιοι να εφαρμόσουν καινοτόμες δράσεις ή προγράμματα στην εκπαίδευση οφείλουν να διαγνώσουν και να ταυτοποιήσουν τους παράγοντες που είναι ευνοϊκοί, τους μοχλούς στους οποίους μπορούν να επιδράσουν ή να ενεργήσουν, τις διαδικασίες που πρέπει να ελέγξουν.

Οι διευθυντές οφείλουν ως ηγέτες να διαγνώσουν και να κατανοήσουν ποιες είναι οι δυνάμεις που αντιστέκονται ή πρόκειται να αντισταθούν στις αλλαγές, δεδομένου ότι είναι φυσικό να υπάρξουν αντιδράσεις για κάτι το οποίο είναι νεωτεριστικό και το οποίο εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό την αβεβαιότητα και ορισμένες φορές τον κίνδυνο να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα τόσο για τους ίδιους όσο και για τον σχολικό οργανισμό.

Στο πλαίσιο μιας καινοτομίας, ο διευθυντής θα πρέπει να εξετάσει βασικές παραμέτρους της λειτουργίας της σχολικής μονάδας, οι οποίες αλληλεπιδρούν και σε μεγάλο βαθμό εξασφαλίζουν την επιτυχία των καινοτομιών. Οι παράμετροι αυτές έχουν διαχρονικά αποτελέσει αντικείμενα ερευνών ενόψει εισαγωγής καινοτομιών στο σχολείο, όπως είναι:

- η οργανωτική αλλαγή στο σχολείο,
- η οργάνωση και η κατανομή της εργασίας,
- η επαγγελματική συνεργασία του σώματος των εκπαιδευτικών του σχολείου,
- η αλλαγή σε σχέση με την κουλτούρα και το κλίμα που επικρατεί στη σχολική μονάδα,
- η δυναμική του σχεδίου εκπαίδευσης και του σχεδίου δράσης,
- η ηγεσία σε επίπεδο σχολείου και οι μορφές άσκησης της εξουσίας,
- η ταυτότητα της μαθησιακής οργάνωσης και οι αλλαγές στον στερεοτυπικό τρόπο παροχής εκπαίδευσης.

Η κατάστρωση μιας στρατηγικής για την εισαγωγή της καινοτομίας και την αντιμετώπιση των δυνάμεων που αντιδρούν σ' αυτήν και που, όπως αναφέρθηκε, μπορεί να είναι δικαιολογημένη εντάσσονται στο έργο που πρέπει να αναλάβει ο διευθυντής και κάθε στέλεχος της εκπαίδευσης προκειμένου να πείσει τους υφισταμένους του ότι η καινοτομία είναι ευθύνη όλων και ότι θα αποβεί σε όφελος όλων χωρίς να περιθωριοποιηθεί κάποιος που δεν θέλει ή δεν πείθεται για τους στόχους της καινοτομίας.

Έτσι στο πλαίσιο της εφαρμογής μιας καινοτομίας σε σχολικό οργανισμό, ο διευθυντής και γενικότερα ο φορέας οποιασδήποτε αλλαγής θα πρέπει να ακολουθήσει μια στρατηγική η οποία θα περιλαμβάνει τα στοιχεία του ορθολογισμού, της συμμετοχικότητας, της συνεργασίας, της συνεχούς επικοινωνίας με το διδακτικό προσωπικό, της συνεχούς παρακολούθησης και αξιολόγησης της πορείας, του κλίματος και των αναγκών της μονάδας που οδηγεί στην ανάγκη για εισαγωγή καινοτομίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ambroise, A., (1987), "L'administrateur scolaire: un agent de changement" in Barnabe, Cl., et Girard, H., *Administration scolaire: théorie et pratique*, Laval, ed. Gaetan Morin
- Blake, R., & Mouton, J., (1974), *Les deux dimensions du management*, Paris, Les éditions d'Organisation (traduction de The Managerial Grid (1964), Houston, Texas, Gulf Publishing Co).

- Charlot, B., Beillerot, J., (1995), *La construction des politiques d'éducation et de formation*, Paris, PUF, col. Pédagogie d'aujourd'hui.
- Crozier, M., (1971), *La société bloquée*, Paris, Ed. Du Seuil
- Dutercq, Y., (2000), "Administration de l'Education: nouveau contexte, nouvelles perspectives", *Revue Française de Pédagogie*, No 130, Janvier-Mars, p. 143-170.
- Gather Thurler, M., (1996), "Innovation et coopération entre enseignants: liens et limites, in Bonami, M., & Garant, M., *Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation. Emergence et implantation du changement*, Bruxelles, De Boeck, pp. 145-168.
- Gather Thurler, M. et Perrenoud, Ph., (2002), *Innovation*, Université de Genève, , Encyclopédie d'Education comparée.
- Louis, F., (1994), *Décentralisation et autonomie des établissements: la mutation du système éducatif*, Paris, Hachette-Education.
- Mintzberg, H., (1989), *Mintzberg on Management*, New York, Free Press.
- Mintzberg, H., (1990), *Le boudoir dans les organisations*, Paris, Les Editions des Organisations.
- OCDE, (1997), *Reviews of national policies for education: Greece*, Paris.
- OCDE, (2003) *L'école de demain. Réseau d'innovation*, OCDE, Paris.
- Perrenoud, Ph., (1998), "Evaluer les reformes scolaires, est-ce bien raisonnable?" in Pelletier, G., (dir) *L'évaluation institutionnelle de l'éducation*, Montréal, éditions de l'AFIDES, pp. 11-47.
- Van Haecht, A., (1998), *Les politiques éducatives, figures exemplaires des politiques publiques? éducatives, figures exemplaires des politiques publiques? Education et Societes, no 1*, p.21-46.
- Yukl, G., (1994), *Leadership in organizations* (3rd ed.), Englewood clifs, NJ: Prentice Hall.
- Μιχόπουλος, Α., (1998), *Εκπαιδευτική διοίκηση Ι & II*, Αθήνα, Έκδοση του Συγγραφέα.
- Μιχόπουλος, Α., (2004), «Η ηγεσία ως αναγκαίο λειτουργήμα καινοτομικής δράσης και οργανωτικής αποτελεσματικότητας στα σχολεία σήμερα και αύριο», στο συλλογικό, *Εκπαιδευτικές Καινοτομίες για το σχολείο του Μέλλοντος*, Αθήνα, Τυπωθήτω-Δαρδανός.
- Παπακωνσταντίνου, Γ., (2005), «Κράτος και αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος», Πρακτικά 2ου Πανελλήνιου συνεδρίου με θέμα «Διοίκηση Α'θμιας και Β'θμιας Εκπαίδευσης», Άρτα, 2-4/12/2005
- Ρεκλείτης, Π., (2002), «Η καινοτομία ως «κρίσιμη» διάσταση στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχος 23, Μάιος 2002.