

# ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΕ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ

## SCHOOL LEADERSHIP AND INNOVATIVE EDUCATIONAL PROGRAMS IN SPECIAL EDUCATION SCHOOL UNITS

Ευγενία Τάσσου  
Εκπαιδευτικός ΠΕ02.ΕΑΕ  
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας  
jtassou@gmail.com

Γεώργιος Ιορδανίδης  
Καθηγητής  
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας  
giordanidis@uowm.gr

### Περίληψη

Με δεδομένο ότι, στην ελληνική πραγματικότητα, η καινοτομία βρίσκεται εφαρμογή μέσα από τα Διεπιστημονικά και Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Προγράμματα, η παρούσα έρευνα μελετά τον ηγέτη και τον τρόπο που επιδρά στην εφαρμογή και προώθηση καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε Σχολικές Μονάδες Ειδικής Αγωγής. Μεθοδολογικά υιοθετήθηκε η αξιολόγηση μικτών προσεγγίσεων. Με τυχαία δειγματοληψία 242 συμμετέχοντες από σύνολο 2.229 εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε Ειδικά Σχολεία Β/θμιας Εκπαίδευσης της ελληνικής επικράτειας συμπλήρωσαν το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο. Με τη δειγματοληψία ευκολίας, 8 εκπαιδευτικοί επιλέχθηκαν για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Από τα ευρήματα προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται την καινοτομία στην Ειδική Αγωγή ως προώθηση νέων αντιλήψεων και την ταυτίζουν, πρωτίστως, με τις Νέες Τεχνολογίες. Ο πολλαπλός ρόλος του καινοτομικού ηγέτη διακρίνεται με σαφήνεια και δίνεται έμφαση στο αναβαθμισμένο επαγγελματικό προφίλ του διευθυντή Ειδικής Αγωγής, στον οποίο και αποδίδονται συγκεκριμένες ηγετικές πρακτικές για την εισαγωγή καινοτόμων δράσεων.

### Λέξεις κλειδιά

*Καινοτομία, σχολική ηγεσία, Ειδική Αγωγή, Προγράμματα Σχολικών Δραστηριοτήτων, Σχολικές Μονάδες Ειδικής Αγωγής.*

### Abstract

In Greek reality, innovation is implemented through Interdisciplinary and European Educational Programs. The present study focuses on the leader and the way he influences the implementation and promotion of innovative educational programs in Special Education School

Units. Methodologically, the utilization of mixed approaches was adopted. By random sampling, 242 participants from a total of 2,229 teachers working in Special Secondary Education Schools in the Greek territory completed the electronic questionnaire. With convenience sampling, 8 teachers were selected to conduct the interviews. Findings show that teachers perceive innovation in Special Education as the promotion of new concepts and identify it, primarily, with New Technologies. Multiple roles of innovative leader are clearly distinguished and emphasis is placed on the upgraded professional profile of Special Education director, to whom specific leadership practices are attributed for the introduction of innovative actions.

### **Key words**

*Innovation, school leadership, Special Education, School Activities Programs, School Units of Special Education.*

## **0. Εισαγωγή**

Η σχολική ηγεσία ανατίρρητα σχετίζεται με την καινοτομία (OECD, 2018, Vincent-Lancrin et al., 2019) και, κατ' επέκταση, τονίζεται ο καθοριστικός ρόλος του ηγέτη στην εισαγωγή, διάχυση και εφαρμογή καινοτομικών δράσεων (Fullan, 2016, Khan, 2018). Ωστόσο, αν και έχει ποικιλοτρόπως επισημανθεί η συμβολή της ηγεσίας στην καινοτομία σε γενικά εκπαιδευτικά πλαίσια (Othman, 2016, Leithwood et al., 2020) και παρά τη διαπιστωμένη ανάγκη για μια εκπαίδευση χωρίς αποκλεισμούς (Boscardin & Lashley, 2019, Moral et al., 2020) και τη συνεπακόλουθη ωφελιμότητα των καινοτόμων Διεπιστημονικών και Ευρωπαϊκών προγραμμάτων που εφαρμόζονται στο ελληνικό σχολείο (Κυριακώδη & Τζιμογιάννης, 2015, Laliotou et al., 2017), απουσιάζουν έρευνες, ιδίως στην ελληνική βιβλιογραφία, σχετικά με τον καινοτομικό ηγέτη στην Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση (Ε.Α.Ε.). Οι όποιες αναφορές περιορίζονται στην ξενόγλωσση αρθρογραφία (Baena et al., 2020) και η καινοτομία στα ελληνικά δεδομένα, ως επί το πλείστον, εξετάζεται υπό το πρίσμα της βελτίωσης γνωστικών και συμπεριφορικών επιτευγμάτων των μαθητών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες (Σκαλούμπακας & Λύτρα, 2020, Τσιαβός κ.α., 2021).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η παρούσα εργασία μελετά τον ηγέτη και τον τρόπο που επιδρά στην εφαρμογή και προώθηση καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε Σχολικές Μονάδες Ειδικής Αγωγής (Σ.Μ.Ε.Α.) Β/θμιας Εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, η πρώτη ενότητα συνίσταται στην περιγραφή του θεωρητικού πλαισίου της σχολικής ηγεσίας, της καινοτομίας, του καινοτομικού ηγέτη και των καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε Σ.Μ.Ε.Α. Στο δεύτερο μέρος παρατίθεται το μεθοδολογικό πλαίσιο δράσης, ενώ ακολουθεί η αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων της έρευνας. Η μελέτη ολοκληρώνεται με τη συζήτηση και τα συμπεράσματα.

## 1. Θεωρητικό πλαίσιο

### 1.1. Σχολική ηγεσία στην Ειδική Αγωγή

Το κίνημα για τα ανθρώπινα δικαιώματα, η ανάγκη για πλήρη συμμετοχή όλων των μαθητών εντός των γενικών εκπαιδευτικών συνθηκών (Qvortrup & Qvortrup, 2017, Morrissey, 2020), αλλά και τα συνεχώς αυξανόμενα ποσοστά μαθητών με αναπηρία (Unesco, 2017) οδήγησαν στη συζήτηση περί σχολικής ηγεσίας στην Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση. Παρά την πρόσφατη και σχετικά περιορισμένη βιβλιογραφία (Angelides, 2011, Trichas & Avdimiotis, 2020), αναγνωρίζονται συγκεκριμένες διοικητικές και ηγετικές ικανότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση της όποιας διαφορετικότητας, αλλά και η επιτακτική ανάγκη αλλαγής των σχολείων, με στόχο τη δυνατότητα εκπαίδευσης μεγαλύτερου αριθμού ατόμων με αναπηρίες (Κίνυντζα, 2015, Miegheem et al., 2020). Ο ρόλος του διευθυντή στην εφαρμογή και υλοποίηση μιας ενταξιακής πολιτικής έχει μελετηθεί διεξοδικά και καταδεικνύεται η σπουδαιότητά του (ISSPP, 2010, Angelides, 2011). Από τα ευρήματα προκύπτει η πολυπλοκότητα της ηγεσίας στην Ειδική Εκπαίδευση, οι διευρυμένες ευθύνες τους, αλλά και η συσχέτιση της ηγεσίας με την κατανομή αρμοδιοτήτων, την ανάπτυξη κοινωνικού κεφαλαίου, τη συνεργατική κουλτούρα, αλλά, πρωτίστως, τη δημιουργία κοινού οράματος, τη συμβουλευτική, την κατανόηση και την ευελιξία (Theoharis, 2007, DeMatthews et al., 2020).

### 1.2. Σχολική ηγεσία και καινοτομία στην Ειδική Αγωγή

Αν η καινοτομία συναρτάται από τα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά, τη διοικητική δομή των εκπαιδευτικών συστημάτων και τα ιδιοσυγκρασιακά γνωρίσματα των διευθυντών, η σύνδεση σχολικής ηγεσίας και καινοτομίας στην Ειδική Αγωγή περιπλέκεται ακόμη περισσότερο. Επί της ουσίας, η συμπεριληπτική ηγεσία και η ηγεσία για την κοινωνική δικαιοσύνη προβάλλουν ως καινοτομικά μοντέλα ηγεσίας (Angelides, 2011, Boscardin & Lashley, 2019, DeMatthews et al., 2020). Ο συμπεριληπτικός ηγέτης επιδιώκει την αλλαγή μέσω της δημιουργίας οράματος συμπεριληψής και συνδέεται με τη διασφάλιση αλλαγών στο σχολικό περιβάλλον (Hadjikakou & Mnasonos, 2012) και την ενταξιακή πολιτική της σχολικής μονάδας (DeMatthews et al., 2020) μέσα από σειρά νεωτεριστικών πρακτικών (C.E.E.D.A.R., 2017, C.C.S.S.O, 2019). Ομοίως, ο ηγέτης για την κοινωνική δικαιοσύνη επιδιώκει και εκείνος την προοδευτική αλλαγή και, εν τέλει, την καινοτομία (Brooks et al., 2007, Theoharis, 2007) μέσα από την αυτό-ανάπτυξη και αυτό-επιβεβαίωση των μαθητών, την ανάπτυξη κοινωνικού κεφαλαίου, τη σύνδεση με την τοπική κοινωνία, τη συνεργασία με την οικογένεια και τη δημιουργία κλίματος ασφάλειας για όλους (ISSPP, 2010, Moral et al., 2020).

### 1.3. Ο καινοτομικός ηγέτης

Οι θεωρίες για τη διοίκηση στην εκπαίδευση αποδίδουν στον διευθυντή την εφαρμογή καινοτομικών δράσεων μέσω προκαθορισμένων ρόλων, πρακτικών και δεξιοτήτων (DeMatthews et al., 2020, Leithwood et al., 2020). Συγκεκριμένα και σε μια ευρύτερη προσπάθεια κωδικοποίησης της βιβλιογραφίας εντοπίζονται πέντε κυρίαρχοι ρόλοι που σχετίζονται με

την εφαρμογή καινοτομιών: α) ο διευθυντής ενθαρρύνει το προσωπικό να συμμετέχει στην υλοποίηση καινοτόμων δράσεων, β) συντονίζει τις ενέργειες και τις διαδικασίες, γ) διαμεσολαβεί για την προώθηση και την εφαρμογή τους, δ) διευκολύνει τους εκπαιδευτικούς, και ε) επιλύει προβλήματα (Fullan, 2016, Torfing, 2016, Khan, 2018, Leithwood et al., 2020).

Σε επίπεδο πρακτικών ηγεσίας που προωθούν την καινοτομία, εντοπίζονται τρεις κατηγορίες (Chreim, 2014): α) πρακτικές που εστιάζουν στον βαθμό ελέγχου, με την ηγεσία να οριοθετείται από πάνω προς τα κάτω (top-down) και από κάτω προς τα πάνω (bottom-up) σύμφωνα με το άτομο που ασκεί την εξουσία (Draaisma et al., 2018), β) πρακτικές προσανατολισμένες στα καθήκοντα και τις διαπροσωπικές σχέσεις (Lee & Carpenter, 2018), γ) πρακτικές βασισμένες στην επικαιροποιημένη μελέτη των Leithwood, Harris και Hopkins (2020) που αναγνωρίζουν τέσσερις βασικούς τομείς, με 21 επιμέρους ηγετικές πρακτικές. Στο χώρο της Ε.Α.Ε. επισημαίνονται, ιδιαιτέρως, η δημιουργία οράματος συμπερίληψης (McLeskey et al., 2014, Mieghem et al., 2020), η διαμόρφωση συνεργατικής σχολικής κουλτούρας (Bettini et al., 2017, DeMatthews et al., 2020), η βελτίωση της εκπαιδευτικής ποιότητας και της ένταξης των μαθητών (McLeskey et al., 2014, Movahedazarhouli et al., 2022), η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (DeMatthews et al., 2020) και η συνεργασία με την οικογένεια και τις τοπικές κοινότητες (Fullan, 2016).

Τέλος, σε επίπεδο δεξιοτήτων και ικανοτήτων καταγράφεται μια εκτεταμένη τυπολογία (Burke & Collins, 2001, Abun et al., 2020). Η βιβλιογραφία επικεντρώνεται στις επαγγελματικές δεξιότητες του ηγέτη και επί της ουσίας, την απόκτηση υψηλών ακαδημαϊκών προσόντων σε θέματα Ειδικής Αγωγής (Hadjikakou & Mnasonos, 2012, Boscardin & Lashley, 2019), καθώς και νομικές γνώσεις ενταξιακής πολιτικής και εκπαίδευσης (Zaretsky et al., 2008). Κάνοντας ένα βήμα πιο πέρα, στις ηγετικές δεξιότητες που προωθούν την καινοτομία συγκαταλέγονται οι ανοιχτοί διάλογοι επικοινωνίας (Fullan, 2016), ένα σαφώς προσδιορισμένο εργασιακό περιβάλλον με στόχους και όραμα (Hoy & Miskel, 2005, Mieghem et al., 2020), η επίλυση προβλημάτων μέσω συλλογικών διαδικασιών ανατροφοδότησης (Hoy & Miskel, 2005, Halasz, 2021), οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, εξέλιξης και παρακίνησης των εκπαιδευτικών (Burke & Collins, 2001), καθώς και οι δεξιότητες ανάθεσης εργασιών και ενδυνάμωσης (Abun et al., 2020).

#### ***1.4. Καινοτόμα Εκπαιδευτικά Προγράμματα σε Σ.Μ.Ε.Α.***

Σε ένα πλαίσιο αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, εκσυγχρονισμού του σχολείου και προσαρμογής στις τεχνολογικές και επιστημονικές εξελίξεις, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα επηρεασμένο από την εισαγωγή καινοτομιών σε χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (C.I.D.R.E.E, όπ. ανάφ. στο Σπυροπούλου κ.α., 2007) εισάγει ως καινοτόμα δράση, για πρώτη φορά το 1992, τις σχολικές δραστηριότητες (Υ.Α. Γ2/4867/1992-ΦΕΚ 629/23-10-1992). Από τότε και στο εξής θεσμοθετούνται και εφαρμόζονται, σε γενικά και ειδικά σχολεία Β/θμιας Εκπαίδευσης, τα καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα που περιλαμβάνουν:

1. τα Διεπιστημονικά Προγράμματα/Σχολικές Δραστηριότητες με βασικές θεματικές κατηγορίες (Εγκύκλιος Φ11/160010/Δ7/08-12-2021):

- Περιβαλλοντική Εκπαίδευση
- Αγωγή Υγείας
- Πολιτιστικά θέματα και Πανελλήνιοι Καλλιτεχνικοί Μαθητικοί Αγώνες
- Αγωγή Σταδιοδρομίας

2. τα Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Προγράμματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων του Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών (Ι.Κ.Υ.) και περιλαμβάνουν δράσεις για τις τρεις βαθμίδες εκπαίδευσης, την εκπαίδευση ενηλίκων, την εκμάθηση γλωσσών και τις νέες τεχνολογίες (Διαμαντοπούλου, 2010). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το πρόγραμμα eTwinning, το οποίο, με τη συνδρομή της τεχνολογίας, προωθεί τη σύμπραξη σχολείων προβλέποντας την υλοποίηση ευρωπαϊκών, εθνικών και ενδοσχολικών έργων eTwinning (Εγκύκλιος 147513/29-10-2020).

Από το Σεπτέμβριο του 2021 στα καινοτόμα προγράμματα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος συγκαταλέγονται και τα Εργαστήρια Δεξιοτήτων, τα οποία αφορούν γενική και ειδική υποχρεωτική εκπαίδευση και συνίστανται στην προσθήκη νέων Θεματικών Ενοτήτων για το Ευ Ζην, το Περιβάλλον, την Κοινωνική Συναίσθηση και Ευθύνη και τη Δημιουργική Σκέψη και Πρωτοβουλία, με εστίαση στις δεξιότητες και αξιοποιώντας σύγχρονες και καινοτόμες μεθόδους μάθησης (Νόμος 94236/ΓΔ4/2021).

Η επιδίωξη της εκπαιδευτικής αλλαγής (Fullan, 2016), αλλά και οι διαφοροποιημένες μεθοδολογικές/διδακτικές προσεγγίσεις που εφαρμόζονται στο πλαίσιο των προγραμμάτων αυτών (CCSSO, 2019) επιβεβαιώνουν τον καινοτόμο χαρακτήρα τους. Έτσι, σχεδόν τριάντα χρόνια μετά την πρώτη τους εφαρμογή, με μικρές διαφοροποιήσεις στη διάρκεια, τη θεματολογία, τον τόπο και τον χρόνο υλοποίησης, τα καινοτόμα προγράμματα εξακολουθούν να συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον της εκπαιδευτικής κοινότητας.

## 2. Μεθοδολογία της έρευνας

Μεθοδολογικά υιοθετήθηκε η αξιοποίηση μικτών προσεγγίσεων, βασισμένη στη διαδοχική ερμηνευτική στρατηγική εξισορροπώντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, τον περιορισμό μιας μονο-μεθοδικής διαδικασίας και αντισταθμίζοντας τα πλεονεκτήματα της μιας μεθόδου με τα μειονεκτήματα της άλλης. Κατά την υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής, ο ερευνητής πρώτα διεξάγει την ποσοτική έρευνα και, στη συνέχεια, βασίζεται στα αποτελέσματα για να τα εξηγήσει λεπτομερέστερα με την ποιοτική έρευνα (Creswell & Plano Clark, 2018). Η πρώτη φάση της μελέτης περιλάμβανε το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο και η δεύτερη περιλάμβανε τις ατομικές συνεντεύξεις με εκπαιδευτικούς ΕΑΕ. Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε το 2022.

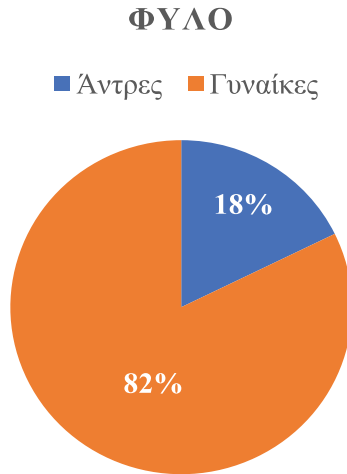
## **2.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Η παρούσα μελέτη, με αφετηρία ερευνητικά πορίσματα για τον ηγέτη της καινοτομίας, έχει σκοπό την καταγραφή, παρουσίαση και ανάλυση των απόψεων των εκπαιδευτικών Β/θμιας Εκπαίδευσης αναφορικά με τη συμβολή της σχολικής ηγεσίας στην εισαγωγή και υλοποίηση καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε Σχολικές Μονάδες Ειδικής Αγωγής. Τα ερευνητικά ερωτήματα συνοψίζονται στα εξής:

1. Πώς οι εκπαιδευτικοί νοηματοδοτούν την εκπαιδευτική καινοτομία σε Σ.Μ.Ε.Α.;
2. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε Σ.Μ.Ε.Α.;
3. Ποιες είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τον καινοτομικό ηγέτη σε Σ.Μ.Ε.Α.;
  - Ποιος είναι ο ρόλος του διευθυντή στην εφαρμογή και προώθηση καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων;
  - Ποιες πρακτικές του διευθυντή συμβάλλουν στην προώθηση καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων;
  - Ποιες δεξιότητες πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής για την προώθηση καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων;
4. Σε ποιο βαθμό τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών του δείγματος;

## **2.2. Δείγμα**

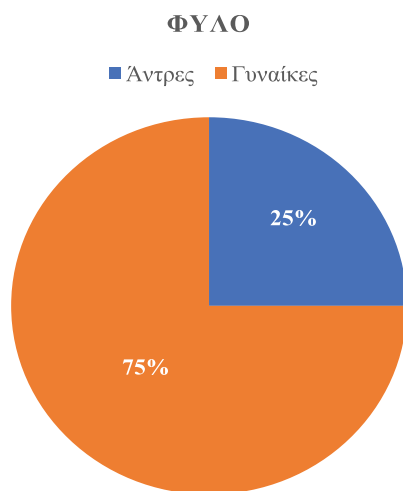
Το δείγμα της ποσοτικής έρευνας αποτέλεσαν 242 συμμετέχοντες, ποσοστό απόκρισης 11%, από συνολικά 2.229 εκπαιδευτικούς Σ.Μ.Ε.Α. Β/θμιας Εκπαίδευσης ανά την επικράτεια, συμπεριλαμβανομένου Ειδικού Εκπαιδευτικού και Ειδικού Βοηθητικού προσωπικού, οι οποίοι επιλέχθηκαν με τυχαία δειγματοληψία. Το επιθυμητό δείγμα υπολογίστηκε με σφάλμα εκτίμησης 5% σε επίπεδο σημαντικότητας 90%. Από τους 242 εκπαιδευτικούς οι 43 (18%) ήταν άντρες και οι 199 (82%) γυναίκες (Γράφημα 1):

**Γράφημα 1:** Φύλο συμμετεχόντων στην ποσοτική έρευνα

Αντίστοιχα, οι 202 (84%) δηλώνουν μόνιμοι εκπαιδευτικοί, ενώ οι 40 (16%) εργάζονται ως αναπληρωτές πλήρους ωραρίου (Γράφημα 2):

**Γράφημα 2:** Σχέση εργασίας

Για την ποιοτική έρευνα επιλέχθηκε η δειγματοληψία ευκολίας, με το τελικό δείγμα να αποτελείται από 8 εκπαιδευτικούς ΣΜΕΑ Β/θμιας Εκπαίδευσης, 6 (75%) γυναίκες και 2 (25%) άντρες, που όλοι υπηρετούν με καθεστώς μόνιμης απασχόλησης (Γράφημα 3):

**Γράφημα 3:** Φύλο συμμετεχόντων στην ποιοτική έρευνα

### 2.3. Εργαλεία συλλογής δεδομένων

Η πολυ-μεθοδική διερεύνηση της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε μέσα από τα εξής ερευνητικά εργαλεία της κοινωνικο-εκπαιδευτικής έρευνας:

1. τη συμπλήρωση αυτοσχέδιου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου αποτελούμενο από τέσσερις ενότητες με ερωτήσεις κλειστού τύπου για: α) τα δημογραφικά στοιχεία, β) τη νοσηματοδότηση της εκπαιδευτικής καινοτομίας, γ) τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων προγραμμάτων, δ) τον καινοτομικό ηγέτη των Σ.Μ.Ε.Α.. Ως κύρια κλίμακα μέτρησης αξιοποιήθηκε η κλίμακα Likert, με εξαίρεση τα δημογραφικά δεδομένα που έγινε χρήση ονομαστικών, τακτικών και διαστημικών κλιμάκων. Το συνολικό διάστημα συμπλήρωσης ανήλθε σε 2,5 μήνες.
2. τη διεξαγωγή ημι-δομημένων συνεντεύξεων με ερωτήσεις οργανωμένες από το γενικό προς το ειδικό, κατ' αντιστοιχία των ενοτήτων του ερωτηματολογίου, κοινές για όλους τους συνεντευξιζόμενους. Συμπεριλήφθηκαν δομικές ερωτήσεις, ερωτήσεις γνώμης και εισαγωγικές-συμπερασματικές ερωτήσεις, ενώ κλειστές ερωτήσεις αξιοποιήθηκαν μόνο για τα δημογραφικά δεδομένα. Οι συνεντεύξεις, διάρκειας 35' έως 45', διεξήχθησαν μέσω Webex, επιλογή που κρίθηκε ως καταλληλότερη εξαιτίας της έξαρσης της πανδημίας covid-19 και της δυνατότητας πρόσβασης σε γεωγραφικά απομακρυσμένους πληθυσμούς (Bjärkefur et al., 2021).

### 2.4. Διασφάλιση εγκυρότητας και αξιοπιστίας

Για τη διασφάλιση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας των ερευνητικών εργαλείων τηρήθηκαν, σε όλα τα στάδια διεξαγωγής της έρευνας, οι προβλεπόμενες διαδικασίες: επιλογή κατάλληλου χρονοδιαγράμματος και ερευνητικού οργάνου, προσεκτική δειγματοληψία,



συστηματική μελέτη της βιβλιογραφίας και επιλογή θεωρητικού πλαισίου, σαφής διατύπωση των ερωτήσεων, διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης, ειλικρίνειας και κατάλληλης επικοινωνιακής ατμόσφαιρας, καθώς και αυστηρή τήρηση αρχών δεοντολογίας (Creswell & Plano Clark, 2007, Bryman, 2012, Bjärkefur et al., 2021). Η κατασκευή του ερωτηματολογίου στηρίχθηκε σε προγενέστερες έρευνες (Leithwood et al., 2020, Morrissey, 2020, Movahedazarhouli et al., 2022), ενώ πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή με τον δείκτη Cronbach's Alpha να λαμβάνει τιμές για όλους τους παράγοντες από 0,712 έως 0,927 και τον συνολικό δείκτη, για τις 82 ερωτήσεις, να διαμορφώνεται στο 0.961, εξασφαλίζοντας αξιοπιστία πολύ υψηλή ή άριστη (Iseris, 2016). Πιλοτικός έλεγχος πραγματοποιήθηκε και στο εργαλείο της συνέντευξης με τη συνδρομή ενός εκπαιδευτικού Β/θμιας Εκπαίδευσης Σ.Μ.Ε.Α. για τη διόρθωση ενδεχόμενων λαθών διατύπωσης και αναπροσαρμογής του οδηγού συνέντευξης (Bryman, 2012).

### 2.5. Ανάλυση ερευνητικών δεδομένων

Η ανάλυση και επεξεργασία των ποσοτικών δεδομένων έγινε με το εξειδικευμένο στατιστικό πακέτο S.P.S.S. v.27 και περιλάμβανε μονομεταβλητές-περιγραφικές και διμεταβλητές ή πολυκατηγορικές αναλύσεις (Ρούσσοσ & Τσαούσης, 2002). Για την ποιοτική έρευνα επιλέχθηκε η θεματική ανάλυση, η οποία και περιλάμβανε την απομαγνητοφώνηση, τον εντοπισμό και συγκέντρωση των αποσπασμάτων που αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα, την κωδικοποίηση, την μετάβαση από τους κώδικες στα θέματα και την έκθεση των ευρημάτων (Γαλάνης, 2018).

## 3. Αποτελέσματα

### 3.1. Περιγραφική στατιστική ανάλυση ποσοτικών δεδομένων

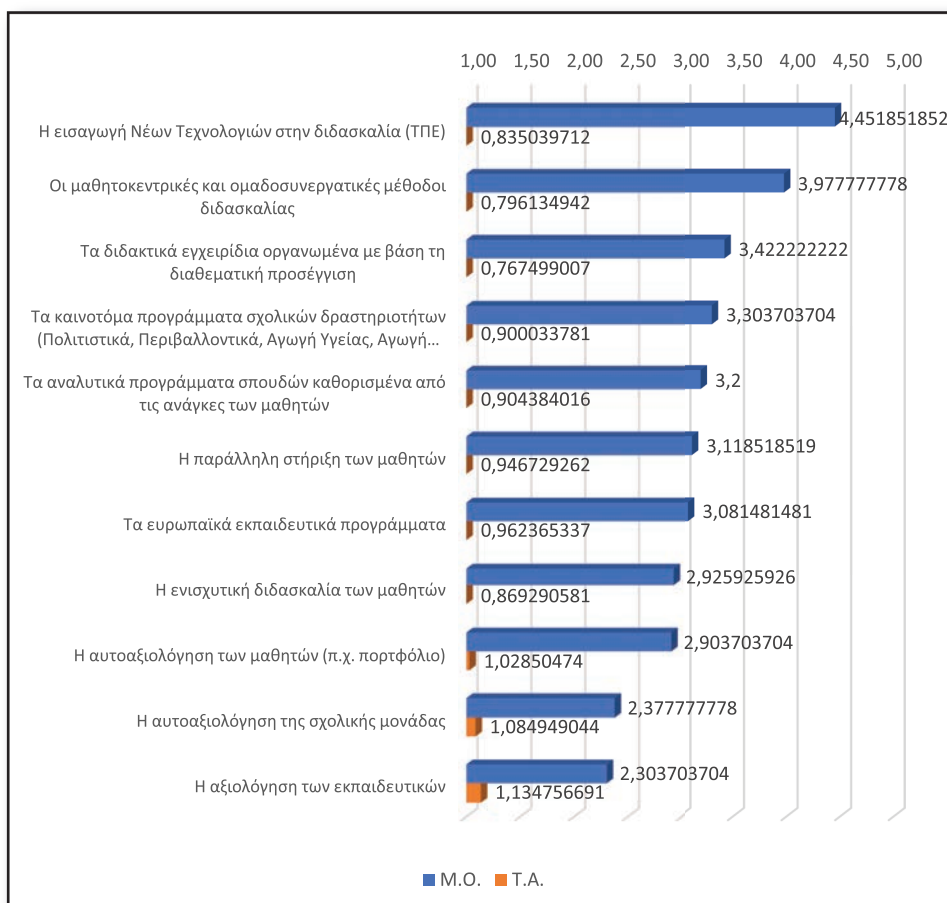
Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τη νοηματοδότηση της καινοτομίας. Όπως προκύπτει και από τον Πίνακα 1, η καινοτομία σε Σ.Μ.Ε.Α., κατά πρώτο λόγο, γίνεται αντιληπτή ως κάτι νέο και συνδέεται με την αλλαγή, με τους εκπαιδευτικούς να επιδεικνύουν μια συνολικά καλή αντίληψη περί της έννοιας ( $M.O.=3,93\pm 0,62$ ):

**Πίνακας 1:** Έννοια εκπαιδευτικής καινοτομίας

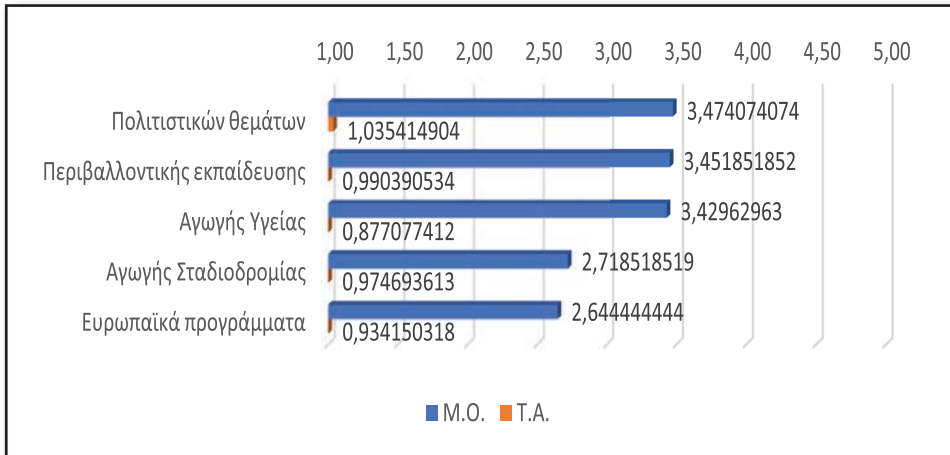
| Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της εκπαιδευτικής καινοτομίας σε Σ.Μ.Ε.Α.;    | M.O.        | T.A.        |
|---|-------------|-------------|
| Η δημιουργία και εφαρμογή νέων εναλλακτικών λύσεων ή ιδεών                  | 4,00        | 0,77        |
| Η δημιουργία νέων τρόπων αντίληψης και προσέγγισης προβλημάτων              | 3,97        | 0,69        |
| Η προώθηση νέων αντιλήψεων κάνοντας χρήση νέων πρακτικών                    | 3,96        | 0,67        |
| Μια νέα διαδικασία που διαφέρει σημαντικά από τις προηγούμενες              | 3,90        | 0,87        |
| Κάθε σκόπιμη αλλαγή αρχών και πεποιθήσεων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων | 3,81        | 0,95        |
| <b>Έννοια εκπαιδευτικής καινοτομίας</b>                                     | <b>3,93</b> | <b>0,62</b> |

Κατά δεύτερο, οι συμμετέχοντες ταυτίζουν την καινοτομία με τις Τεχνολογίες της Πληροφορίας (Μ.Ο.=4,45±0,84) και κάθε μαθητοκεντρική ή ομαδοσυνεργατική εκπαιδευτική διαδικασία (Μ.Ο.=3,98±0,80). Η αξιολόγηση σχολικής μονάδας (Μ.Ο.=2,38±1,08) ή/και εκπαιδευτικών (Μ.Ο.=2,30±1,13) δεν φαίνεται να αποτελεί καινοτόμα πρακτική, με εξαίρεση την αυτοαξιολόγηση μαθητών (Μ.Ο.=2,90±1,03). Στις καινοτομίες οι εκπαιδευτικοί του δείγματος αποτιμούν αρκετά θετικά και τα Καινοτόμα Εκπαιδευτικά Προγράμματα (Μ.Ο.=3,30±0,90), με έμφαση στα Διεπιστημονικά (Γράφημα 4):

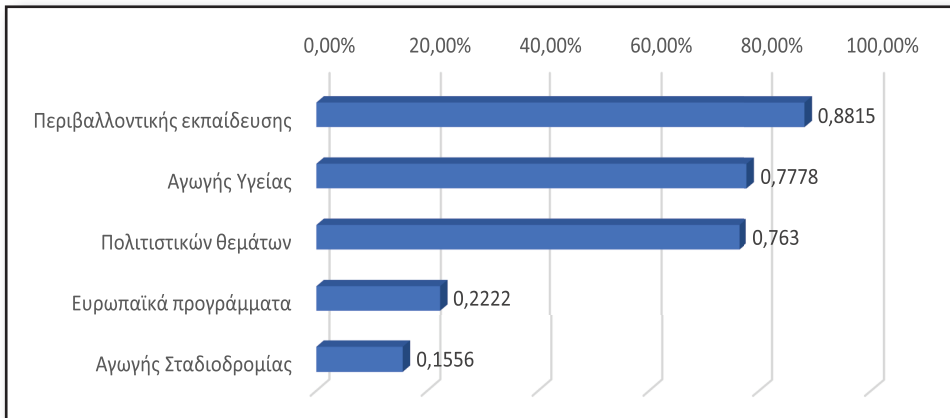
**Γράφημα 4:** Καινοτομία σε Σ.Μ.Ε.Α.



Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, τα χαρακτηριστικά των προγραμμάτων, προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες είναι γνώστες των προγραμμάτων, με σαφή υπεροχή εκείνων με πολιτιστικό περιεχόμενο (Μ.Ο.=3,47±1,04). Ακολουθούν περιβαλλοντικά (Μ.Ο.=3,45±0,99), προγράμματα Αγωγής Υγείας (Μ.Ο.=3,43±0,88), Αγωγής Σταδιοδρομίας (Μ.Ο.=2,72±0,97) και Ευρωπαϊκά προγράμματα (Μ.Ο.=2,64 ±0,93) (Γράφημα 5):

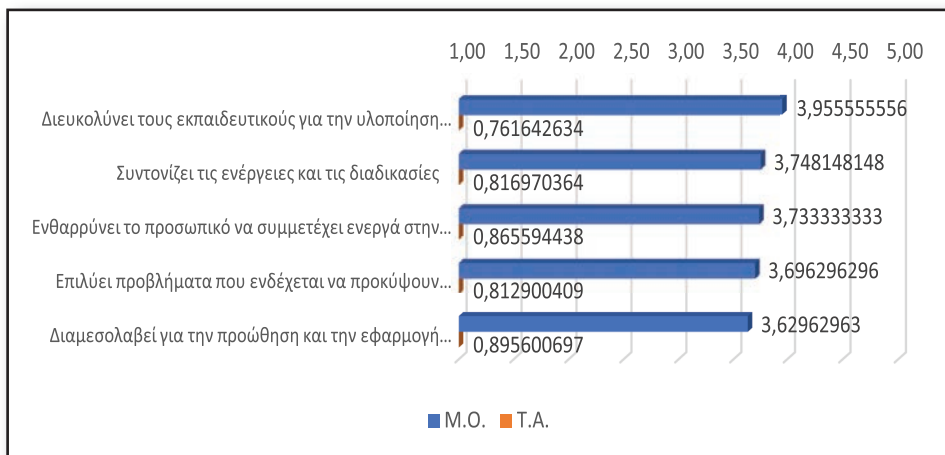
**Γράφημα 5:** Γνώση καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Το είδος των προγραμμάτων που υλοποιούνται σε Σ.Μ.Ε.Α., με σειρά προτεραιότητας, είναι προγράμματα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (88,15%), Αγωγής Υγείας (77,78%), Πολιτιστικών θεμάτων (76,30%), Ευρωπαϊκά προγράμματα (22,22%) και προγράμματα Αγωγής Υγείας (15,56%) (Γράφημα 6):

**Γράφημα 6:** Υλοποίηση καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων

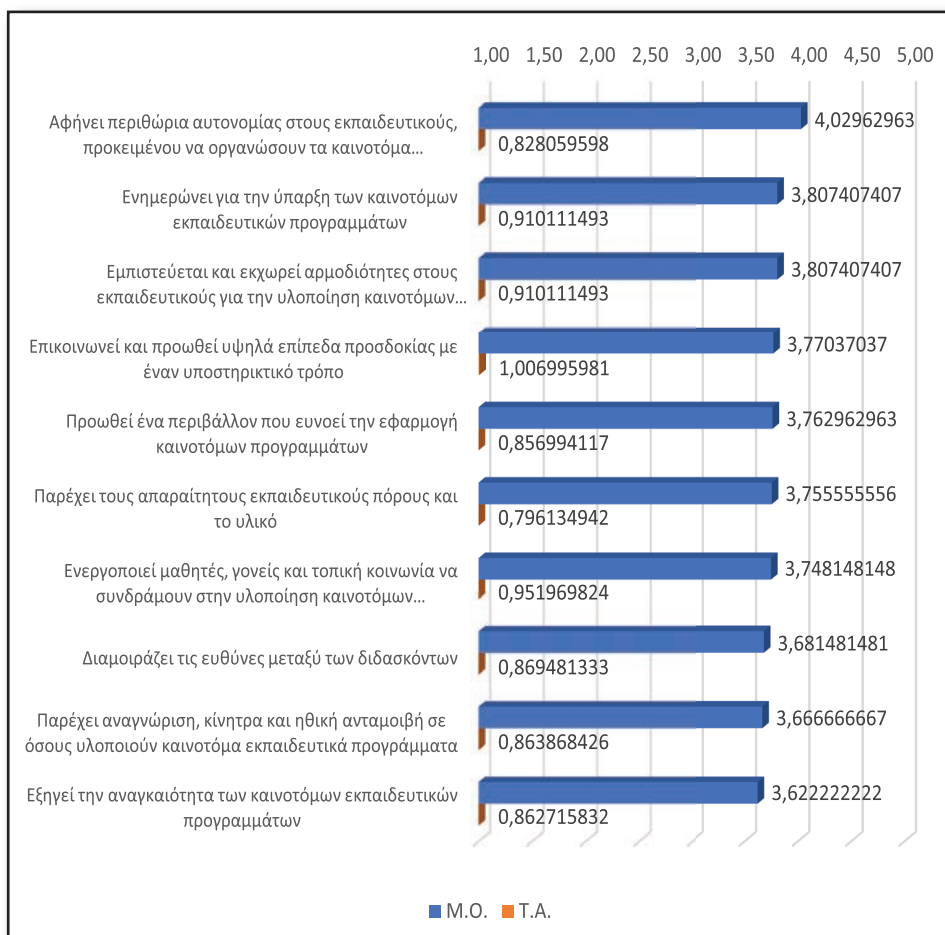
Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα για τον καινοτομικό ηγέτη ανέδειξε ότι ρόλος του διευθυντή, σε πολύ μεγάλο βαθμό, είναι να διευκολύνει τους εκπαιδευτικούς στην υλοποίηση προγραμμάτων (Μ.Ο.=3,96±0,76), να συντονίζει ενέργειες και διαδικασίες (Μ.Ο.=3,75±0,82), να ενθαρρύνει το προσωπικό (Μ.Ο.=3,73±0,87), να επιλύει προβλήματα (Μ.Ο.=3,70±0,81) και να διαμεσολαβεί για την προώθηση και την εφαρμογή των καινοτόμων προγραμμάτων (Μ.Ο.=3,63±0,90) (Γράφημα 7):

Γράφημα 7: Ρόλος διευθυντή



Σε επίπεδο πρακτικών ηγεσίας, η αυτονομία (M.O.=4,03±0,83) και η ενημέρωση (M.O.=3,81±0,91) αποτελούν τις δύο βασικότερες πρακτικές για την προώθηση καινοτόμων προγραμμάτων σε Σ.Μ.Ε.Α. Ακολουθούν η εμπιστοσύνη και η εκχώρηση αρμοδιοτήτων (M.O.=3,81±0,91), η προώθηση υψηλών επιπέδων προσδοκίας (M.O.=3,77±1,01), η δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος (M.O.=3,76±0,86), η παροχή πόρων και υλικών (M.O.=3,76±0,80), η ενεργοποίηση της εκπαιδευτικής και ευρύτερης τοπικής κοινότητας (M.O.=3,75±0,95), ο διαμοιρασμός ευθυνών (M.O.=3,68±0,87). Συμπληρωματικά, οι συμμετέχοντες αξιολογούν θετικά την παροχή κινήτρων (M.O.=3,67±0,86) και τη συζήτηση περί της ωφελιμότητας των προγραμμάτων (M.O.=3,62±0,86) (Γράφημα 8):

Γράφημα 8: Πρακτικές διευθυντή



Αναφορικά με τις ηγετικές δεξιότητες που προωθούν την καινοτομία, η ανάλυση ανέδειξε ως βασικές επαγγελματικές δεξιότητες όσες σχετίζονται με την ενημέρωση για τα Καινοτόμα Εκπαιδευτικά Προγράμματα (Μ.Ο.=4,31±0,82), τη γνώση των προγραμμάτων που απευθύνονται σε Α.με.Α. (Μ.Ο.=4,29±0,80), αλλά και τις εξειδικευμένες σπουδές σε ζητήματα Ε.Α.Ε. (Μ.Ο.=4,25±0,83). Σε επίπεδο επικοινωνιακών δεξιοτήτων, οι εκπαιδευτικοί του δείγματος προκρίνουν την ικανότητα του διευθυντή να αποδέχεται τις απόψεις των άλλων (Μ.Ο.=4,09±0,88) και την καλή επικοινωνία με το σύλλογο διδασκόντων (Μ.Ο.=4,04±0,88). Οργανωτικά, ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει όραμα (Μ.Ο.=4,04±0,87) και σαφές σχέδιο δράσης (Μ.Ο.=4,01±0,91), ενώ οι ηγετικές δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων σχετίζονται με τον εντοπισμό του προβλήματος (Μ.Ο.=4,04±0,85) και την καλλιέργεια κλίματος δημιουργικής σκέψης για την επίλυσή του (Μ.Ο.=4,03±0,91). Στο ίδιο μοτίβο, η παροχή εκπαιδευτικής υποστήριξης (Μ.Ο.=4,01±0,86) και η άμεση αντιμετώπιση προβλημάτων (Μ.Ο.=3,96±0,92)

αποτελούν το βασικό δίπτυχο δεξιοτήτων ανάπτυξης προσωπικού για τον διευθυντή των Σ.Μ.Ε.Α.. Σχετικά με τις δεξιότητες παρακίνησης, ο διευθυντής θα πρέπει να δείχνει γνήσιο ενδιαφέρον για τους άλλους (Μ.Ο.=4,07±0,79), να γίνεται πρότυπο και να ενθαρρύνει (Μ.Ο.=3,93±0,96), ενώ, τέλος, οι δεξιότητες ανάθεσης εργασιών που προτιμώνται είναι ο καταμερισμός εργασιών (Μ.Ο.=4,14±0,73) και η υποστήριξη των εκπαιδευτικών (Μ.Ο.=3,84±0,98) (Πίνακας 2):

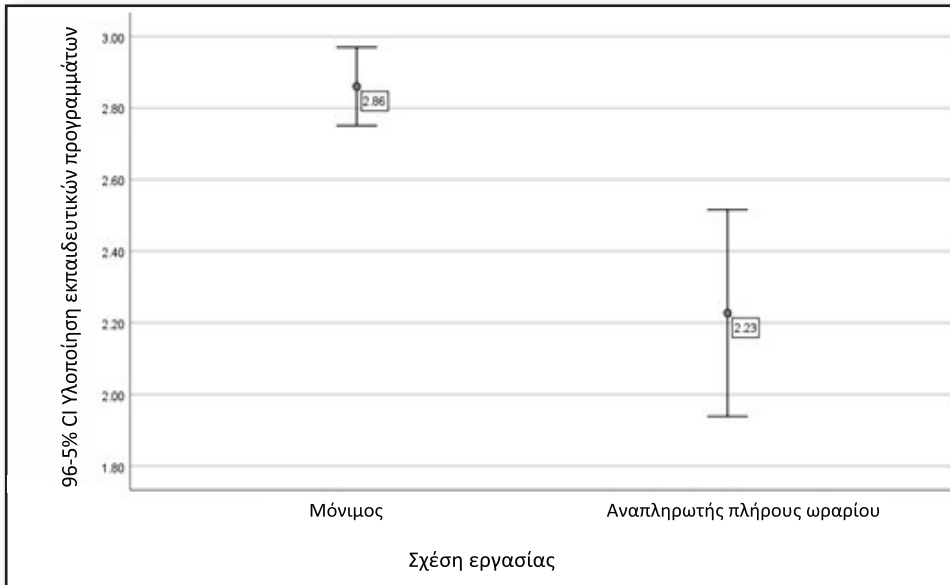
**Πίνακας 2:** Ηγετικές δεξιότητες

| ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ                           |   | Μ.Ο. | Τ.Α. |
|--------------------------------------|---|------|------|
| Επαγγελματικές δεξιότητες            | Είναι ενήμερος για τα καινοτόμα προγράμματα   | 4,31 | 0,82 |
|                                      | Είναι γνώστης των καινοτόμων προγραμμάτων για ΑμεΑ  | 4,29 | 0,80 |
|                                      | Διαθέτει εξειδικευμένες σπουδές σε ζητήματα Ε.Α.Ε.  | 4,25 | 4,25 |
| Επικοινωνιακές δεξιότητες            | Είναι ανοιχτόμυαλος και αποδέχεται τις απόψεις των άλλων  | 4,09 | 0,88 |
|                                      | Είναι επικοινωνιακός με τους εκπαιδευτικούς   | 4,04 | 0,88 |
| Οργανωτικές δεξιότητες               | Το όραμα και η αποστολή του σχολείου είναι σαφώς καθορισμένα  | 4,04 | 0,87 |
|                                      | Προσδιορίζονται οι βασικοί τομείς αποτελεσμάτων που πρέπει να επιτευχθούν                                       | 4,01 | 0,81 |
| Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων      | Καθορίζει τις προβληματικές καταστάσεις με σαφήνεια   | 4,04 | 0,85 |
|                                      | Καλλιεργεί ένα κλίμα δημιουργικής σκέψης και επίλυσης προβλημάτων   | 4,03 | 0,91 |
| Δεξιότητες ανάπτυξης προσωπικού      | Βοηθά τους εκπαιδευτικούς να αναγνωρίσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους και να αναπτύξουν τα δυνατά τους | 4,01 | 0,86 |
|                                      | Αντιμετωπίζει προβλήματα απόδοσης άμεσα   | 3,96 | 0,92 |
| Δεξιότητες παρακίνησης εκπαιδευτικών | Δείχνει γνήσιο ενδιαφέρον για τους άλλους   | 4,07 | 0,79 |
|                                      | Γίνεται πρότυπο και ενθαρρύνει μια θετική προοπτική   | 3,93 | 0,96 |
| Δεξιότητες ανάθεσης εργασιών         | Αναθέτει αποτελεσματικά καθήκοντα στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων   | 4,14 | 0,73 |
|                                      | Παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη και πληροφορίες   | 3,93 | 0,88 |

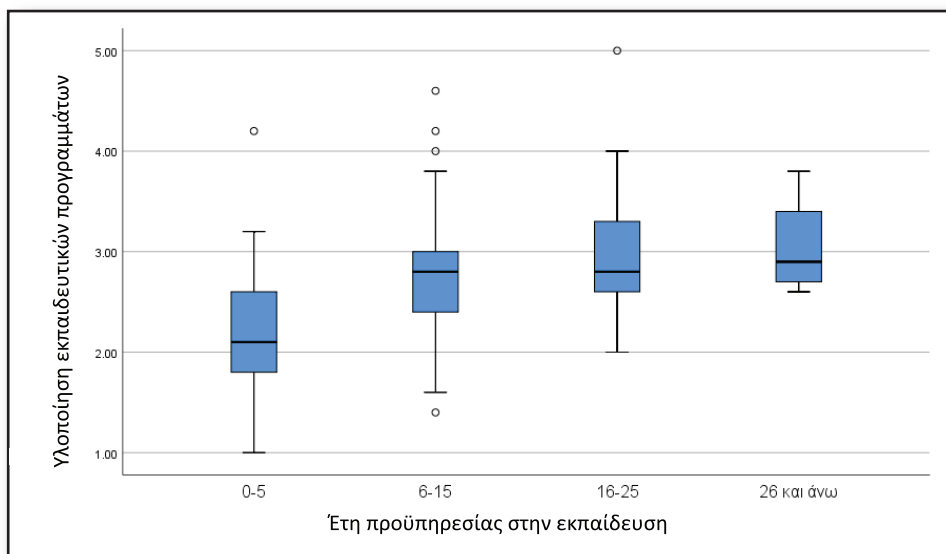
### 3.2. Επαγωγική στατιστική ανάλυση ποσοτικών δεδομένων

Η επαγωγική στατιστική αξιοποιήθηκε για το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα και εν προκειμένω, το βαθμό επιρροής των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος στη διαμόρφωση των απόψεών τους. Ο έλεγχος συσχέτισεων, για όλα τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου, έγινε σε στάθμη σημαντικότητας  $p < 0.05$ . Από τις ανεξάρτητες μεταβλητές «Φύλο», «Ηλικία», «Τύπος Σ.Μ.Ε.Α.», «Σχέση εργασίας», «Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση», «Έτη προϋπηρεσίας στην Ειδική Αγωγή», «Έτη προϋπηρεσίας σε Σ.Μ.Ε.Α.» και «Σπουδές στην Ε.Α.Ε.», αναδείχθηκαν συγκεκριμένες που ασκούν σημαντική επίδραση. Ειδικότερα, η μεταβλητή «Σχέση εργασίας» επηρεάζει τον παράγοντα «Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων». Ο έλεγχος independent samples t-test και Mann-Whitney ανέδειξε ότι μόνιμοι εκπαιδευτικοί υλοποιούν καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα με μεγαλύτερη συχνότητα από ότι αναπληρωτές πλήρους ωραρίου (Γράφημα 9):

**Γράφημα 9:** Error bars «Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων» \* Σχέση εργασίας



Αντιστοίχως, τα έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση επηρεάζουν την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, με τους εκπαιδευτικούς με έως και 5 χρόνια προϋπηρεσίας να υλοποιούν λιγότερο συχνά καινοτόμα προγράμματα από ότι οι ερωτηθέντες με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση (Γράφημα 10):

**Γράφημα 10:** Παράγοντες \* Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση, Kruskal-Wallis

Τέλος, από τα αποτελέσματα των ελέγχων ANOVA και Kruskal-Wallis αναδεικνύονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μέσω των όρων σε σχέση με την προϋπηρεσία στην Ε.Α.Ε. και τους παράγοντες «Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων» ( $F(3,131)=3,028$ ,  $p=0,032 < 0,05$ ), «Ρόλος διευθυντή» ( $F(3,131)=3,295$ ,  $p=0,023 < 0,05$ ), «Δεξιότητες ανάθεσης εργασιών και ενδυνάμωσης» ( $F(3,131)=4,822$ ,  $p=0,003 < 0,01$ ), «Επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντή» ( $H(3)=29,223$ ,  $p < 0,001$ ) (Πίνακας 3):

**Πίνακας 3:** Παράγοντες \* Έτη προϋπηρεσίας στην Ε.Α.Ε., ANOVA και Kruskal-Wallis

| Παράγοντας                                   | Στατιστικό         | p                | Έλεγχος |
|--|--------------------|------------------|---------|
| Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων         | $F(3,131) = 3,028$ | <b>0,032</b>     | ANOVA   |
| Ρόλος διευθυντή                              | $F(3,131) = 3,295$ | <b>0,023</b>     | ANOVA   |
| Επικοινωνιακές δεξιότητες διευθυντή          | $H(3) = 29,223$    | <b>&lt;0,001</b> | K-W     |
| Δεξιότητες ανάθεσης εργασιών και ενδυνάμωσης | $F(3,131) = 4,822$ | <b>0,003</b>     | ANOVA   |

### 3.3. Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων

Η θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων ανέδειξε συγκεκριμένους κωδικούς που εντάχθηκαν σε κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές εντάχθηκαν, με τη σειρά τους, σε έναν ευρύτερο θεματικό άξονα της συνέντευξης, με την κατανομή να διαμορφώνεται ως ακολούθως (Πίνακας 4):



**Πίνακας 4:** Κωδικοί-Λειτουργικοί ορισμοί

| <b>Α' ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ</b><br><b>Νοηματοδότηση Εκπαιδευτικής Καινοτομίας</b>              |  |
|---|--|
| <b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ</b>   | <b>ΚΩΔΙΚΟΙ - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ</b>  |
| 1. Οριοθέτηση εκπαιδευτικής καινοτομίας σε Σ.Μ.Ε.Α.                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ΝΕΙΔΣΧ= νέες ιδέες στη σχολική πραγματικότητα</li> <li>✓ ΑΛΜΑΕΚ = αλλαγές σε διαδικασίες μάθησης και εκπαίδευσης</li> <li>✓ ΝΕΤΕΔΙ = νέες τεχνολογίες στη διδασκαλία</li> <li>✓ ΕΕΠΕΒΠ = Ειδικό Εκπαιδευτικό/Ειδικό Βοηθητικό Προσωπικό</li> <li>✓ ΤΕΦΟΙΜΑ = τετραετής διάρκεια φοίτησης των μαθητών</li> </ul> |
| 2. Παραδείγματα εκπαιδευτικής καινοτομίας σε Σ.Μ.Ε.Α.                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ΑΞΙΤΕΧ= αξιοποίηση της τεχνολογίας</li> <li>✓ ΧΡΠΟΥΛ = χρήση πολυμεσικού υλικού</li> <li>✓ ΕΕΠΕΒΠ = Ειδικό Εκπαιδευτικό/Ειδικό Βοηθητικό Προσωπικό</li> <li>✓ ΕΠΣΥΑΣ = επικοινωνία με γονείς με σύγχρονες/ασύγχρονες διαδικασίες</li> </ul>   |
| <b>Β' ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ</b><br><b>Χαρακτηριστικά καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων</b> |  |
| <b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ</b>   | <b>ΚΩΔΙΚΟΙ - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ</b>  |
| 3. Θεματολογία καινοτόμων προγραμμάτων που υλοποιούν οι Σ.Μ.Ε.Α.                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ΠΕΡΠΡΟ= Περιβαλλοντικά προγράμματα</li> <li>✓ ΠΟΛΠΡΟ = Πολιτιστικά προγράμματα</li> <li>✓ ΠΡΑΓΥΓ = πρόγραμμα Αγωγής Υγείας</li> </ul>   |
| 4. Θεματολογία καινοτόμων προγραμμάτων που υλοποιούν οι εκπαιδευτικοί                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ΠΕΦΥΠΕ=περιβαλλοντικό πρόγραμμα για το τοπικό φυσικό περιβάλλον</li> <li>✓ ΠΟΤΙΘΑ = πολιτιστικό πρόγραμμα για την τοπική ιστορία και τη θεατρική αγωγή</li> <li>✓ ΑΓΥΓΣΥ = πρόγραμμα Αγωγής Υγείας για τη στοματική υγιεινή</li> </ul>  |
| <b>Γ' ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ</b><br><b>Ο καινοτομικός ηγέτης</b>                                |  |
| <b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ</b>   | <b>ΚΩΔΙΚΟΙ - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ</b>  |
| 5. Ρόλος διευθυντή στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ΔΙΕΥΕΝ = ο διευθυντής ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς</li> <li>✓ ΔΙΕΥΣΥ = ο διευθυντής συντονίζει την υλοποίηση προγραμμάτων</li> <li>✓ ΔΙΕΥΔΙ = ο διευθυντής διευκολύνει τους εκπαιδευτικούς</li> <li>✓ ΔΙΕΥΕΠ = ο διευθυντής επιλύει προβλήματα</li> </ul>   |
| 6. Πρακτικές για την προώθηση καινοτόμων προγραμμάτων                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ΔΙΕΥΟΡ = Ο διευθυντής διαθέτει όραμα</li> <li>✓ ΔΙΕΥΣΤ = Ο διευθυντής έχει στόχους</li> <li>✓ ΔΙΕΣΤΗ = Ο διευθυντής παρέχει στήριξη στους εκπαιδευτικούς</li> <li>✓ ΔΙΕΥΟΛ = Ο διευθυντής διασφαλίζει την ορθή λειτουργία του σχολείου</li> </ul>   |
| 7. Δεξιότητες διευθυντή Σ.Μ.Ε.Α. για την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ΕΠΑΛΔΕ = επαγγελματικές δεξιότητες</li> <li>✓ ΔΕΕΠΙΚ = Δεξιότητες επικοινωνίας</li> <li>✓ ΔΕΕΠΠΡ = Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων</li> </ul>   |

### 3.3.1. Θεματικός Άξονας Α': Νοηματοδότηση εκπαιδευτικής καινοτομίας

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να προσδιορίσουν εννοιολογικά την καινοτομία στα ειδικά εκπαιδευτικά πλαίσια των Σ.Μ.Ε.Α. παρέχοντας ενδεικτικά παραδείγματα. Όλοι οι συνεντευξαζόμενοι συμφωνούν ότι η καινοτομία συνδέεται με τις νέες ιδέες και επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην εκπαιδευτική διαδικασία:

*«Νομίζω πως δε διαφοροποιείται η οριοθέτηση της καινοτομίας στα σχολεία γενικής εκπαίδευσης σε σχέση με τα ειδικά σχολεία. Δηλαδή, η καινοτομία είναι η αλλαγή, η νέα ιδέα...» (Σ2).*

Εξειδικεύοντας περαιτέρω οι ερωτώμενοι συνδέουν την εκπαιδευτική καινοτομία αφενός με την αξιοποίηση της τεχνολογίας, αφετέρου με την παρουσία Ειδικού Εκπαιδευτικού και Ειδικού Βοηθητικού Προσωπικού, τα ευέλικτα προγράμματα σπουδών, την τετραετή διάρκεια φοίτησης και την επικοινωνία με τους γονείς:

*«Αυτά τα παιδιά έχουν ανάγκη από έναν διαφορετικό τρόπο προσέγγισης, πράγμα που κάνουμε με τις νέες τεχνολογίες. Ως θεραπευτική παρέμβαση, ως μέσο επικοινωνίας, αλλά και για την οπτικοποίηση του μαθήματος...» (Σ1).*

*«Προσωπικά, θεωρώ πως ακόμη και το αναλυτικό πρόγραμμα των ειδικών αποτελεί καινοτομία [...]. Υπάρχει ψυχολόγος, κοινωνικός λειτουργός, λογοθεραπευτής [...]. Ακόμη και η τετραετής φοίτησης είναι καινοτομία..» (Σ5).*

*«Θα αναφέρω ως καινοτομία τη συνεργασία-επικοινωνία με τους γονείς. Μάλιστα, λόγω covid, έχουμε μπει στη διαδικασία να κάνουμε Webex με πολλούς από αυτούς!» (Σ8).*

### 3.3.2. Θεματικός Άξονας Β': Χαρακτηριστικά καινοτόμων προγραμμάτων

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων προγραμμάτων, το σύνολο των ερωτηθέντων δηλώνει πως είναι γνώστης τους, με τη θεματολογία που υλοποιούν οι Σ.Μ.Ε.Α. να επικεντρώνεται, κατά δήλωσή τους, σε περιβαλλοντικά, πολιτιστικά προγράμματα και προγράμματα Αγωγής Υγείας.

*«Τα πιο γνωστά προγράμματα είναι τα πανελλήνια Προγράμματα Σχολικών Δραστηριοτήτων. Επίσης, μιλάμε και για κάποια ευρωπαϊκά, όπως Erasmus, Grundning, eTwining.» (Σ6).*

*«Κάθε χρόνο στο σχολείο που υπηρετώ γίνονται πολλά προγράμματα. Τα περισσότερα είναι περιβαλλοντικά...» (Σ5)*

*«Κάνουμε και πολιτιστικά προγράμματα και τα συνδέουμε, κυρίως, με την τοπική ιστορία, τη μουσική και το χορό.» (Σ7).*

*«Πολλά είναι τα προγράμματα Αγωγής Υγείας που κάνουμε...» (Σ4).*

Οι ίδιοι οι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι υλοποιούν, πρωτίστως, Περιβαλλοντικά Προγράμματα για το φυσικό περιβάλλον, πολιτιστικά προγράμματα για την τοπική Ιστορία και τη Θεατρική Αγωγή, καθώς και προγράμματα Αγωγής Υγείας:

*«Εγώ, συνήθως, δουλεύω κάποιο περιβαλλοντικό πρόγραμμα. Για παράδειγμα, στην Κρήτη έβαλα τους μαθητές να παράγουν δικό τους λάδι...» (Σ2).*

*«Κάνουμε και πολιτιστικά προγράμματα... Ο γυμναστής κάθε χρόνο παίρνει ένα είδος δημοτικού τραγουδιού και το δουλεύει.» (Σ8)*

*«Λόγω ειδικότητας θα πάρω πρόγραμμα Αγωγής Υγείας. Τελευταία έκανα ένα για πρώτες βοήθειες.» (Σ4)*

### 3.3.3. Θεματικός Άξονας Γ': Ο καινοτομικός ηγέτης

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα για τον καινοτομικό ηγέτη, οι ερωτηθέντες αναφέρουν τέσσερις ηγετικούς ρόλους που ενισχύουν την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων: α) εμπυχωτής, β) συντονιστής, γ) διευκολυντής, δ) ικανός να επιλύει προβλήματα:

*«Ειδικά τα τελευταία χρόνια που έχουν αυξηθεί οι εξωδιδακτικές μας υποχρεώσεις, είναι απαραίτητη η ενθάρρυνση από τον διευθυντή!» (Σ5).*

*«Πρώτα από όλα, είναι αυτός που θα συντονίσει και θα οργανώσει τα πάντα!» (Σ7).*

*«Είναι σημαντικό να μη δυσκολεύει τη ζωή των εκπαιδευτικών!» (Σ3).*

*«Όταν προκύπτουν δυσκολίες ή προβλήματα, ο διευθυντής πρέπει να τα λύσει!» (Σ4).*

Σε επίπεδο πρακτικών ηγεσίας, οι συνεντευξαζόμενοι συμφωνούν όλοι πως ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει όραμα και να θέτει σαφείς και συγκεκριμένους στόχους.

*«Θεωρώ βασικό ο διευθυντής να γνωρίζει τι θέλει από το σχολείο, τους μαθητές του και τους εκπαιδευτικούς. Καθένας που αναλαμβάνει πρέπει να αφήσει το στίγμα του!» (Σ6).*

Σχετικά με τις δεξιότητες για την προώθηση καινοτόμων προγραμμάτων, προκύπτουν, ως μείζονος σημασίας, επαγγελματικές ικανότητες, εξειδικευμένες στην Ε.Α.Ε., και ακολουθούν επικοινωνιακές και δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων:

*«Θεωρώ πολύ σημαντικό ο διευθυντής να έχει σπουδές στην Ε.Α.Ε.. Δε μπορεί εύκολα διευθυντής της γενικής να σταθεί σε αυτά τα σχολεία. Από εκεί και έπειτα, πρέπει να ξέρει και τους νόμους Ε.Α.Ε. καλά...» (Σ4).*

*«Ο διευθυντής πρέπει να μπορεί να διαχειριστεί το σύλλογο χωρίς εντάσεις και χωρίς κάποιος να νιώθει αδικημένος» (Σ3).*

*«Ο διευθυντής είναι εκεί για να λύνει τα προβλήματα!» (Σ2).*

#### 4. Συζήτηση - Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα μελέτησε τον ηγέτη και τον τρόπο που επιδρά στην εφαρμογή και προώθηση καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε Σ.Μ.Ε.Α. Β/θμιας Εκπαίδευσης. Βάσει του σκοπού και των επιμέρους στόχων της εργασίας σχεδιάστηκε μια μελέτη που αξιοποίησε αφενός το ερωτηματολόγιο για τη συστηματική διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με ζητήματα ηγεσίας και καινοτομίας, αφετέρου τη συνέντευξη για την εις βάθος μελέτη των υπό διερεύνηση θεμάτων. Από τα δεδομένα προέκυψαν σημαντικά αποτελέσματα, τα οποία επιτρέπουν τη διατύπωση συμπερασμάτων, συνέπεια των ερευνητικών ερωτημάτων της εργασίας.

Συγκεκριμένα, το πρώτο ερευνητικό ερώτημα εστίασε στη νοηματοδότηση της εκπαιδευτικής καινοτομίας σε Σ.Μ.Ε.Α.. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται την καινοτομία ως προώθηση νέων αντιλήψεων, πρακτικών, εναλλακτικών λύσεων, ιδεών ή διαδικασιών, αλλά και ως σκόπιμη αλλαγή αρχών και πεποιθήσεων επιβεβαιώνοντας τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών (Hofman et al., 2012, Vincent-Lancrin et al., 2019). Εξειδικεύοντας περαιτέρω παρατηρούμε ότι καινοτομία σε Σ.Μ.Ε.Α. συνιστά η εισαγωγή Νέων Τεχνολογιών, οι μαθητοκεντρικές και ομαδοσυνεργατικές μέθοδοι διδασκαλίας, τα διαθεματικά διδακτικά εγχειρίδια, το διαφοροποιημένο αναλυτικό πρόγραμμα, η τετραετής φοίτηση των μαθητών, καθώς και η παρουσία Ειδικού Εκπαιδευτικού και Ειδικού Βοηθητικού Προσωπικού στα σχολεία. Η διευρυμένη οριοθέτηση της έννοιας επιβεβαιώνεται από το υπάρχον πλαίσιο λειτουργίας των Σ.Μ.Ε.Α. και συνάδει με τα πολλαπλά ερευνητικά δεδομένα για τα οφέλη της τεχνολογικής καινοτομίας (Storpar & Bartol, 2019, Fraillon et al., 2020) και των μαθητοκεντρικών, ομαδοσυνεργατικών και διαθεματικών μεθόδων διδασκαλίας Ε.Α.Ε. (Seechaliao, 2017, Θεοδωρόπουλος, 2019, Vincent-Lancrin et al., 2019). Πάραυτα, οι εκπαιδευτικοί δεν συνδέουν την καινοτομία στην Ειδική Αγωγή με την αξιολόγηση. Η διαχρονικά αρνητική στάση των Ελλήνων διδασκόντων απέναντι στην αυτοαξιολόγηση των σχολικών μονάδων ή/και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών (Κασσωτάκης, 2019, Κολυμπάρη, 2021) αποτελεί μια πιθανή εξήγηση του παραπάνω ευρήματος, η οποία, ωστόσο, χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι εκπαιδευτικοί έχουν αρκετή γνώση των Προγραμμάτων Σχολικών Δραστηριοτήτων, ιδίως, εκείνων με πολιτιστικό και περιβαλλοντικό περιεχόμενο, καθώς και των προγραμμάτων Αγωγής Υγείας, αλλά φαίνεται να γνωρίζουν και να υλοποιούν λιγότερο Ευρωπαϊκά προγράμματα. Η προτίμηση σε περιβαλλοντικά και πολιτιστικά προγράμματα επιβεβαιώνεται από πολλές έρευνες σε σχολεία γενικής εκπαίδευσης (Larra et al., 2017, Ντόνα & Γεωργόπουλος, 2020), ενώ τα χαμηλά ποσοστά συμμετοχής των Σ.Μ.Ε.Α. σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα επαληθεύονται από τα αριθμητικά στοιχεία του Ι.Κ.Υ. (2018) για τα σχολικά έτη 2014-2018. Το ευέλικτο και διαφοροποιημένο Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών των ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες (Nilsen, 2017) φαίνεται να ωθεί τους εκπαιδευτικούς στην εξεύρεση εναλλακτικών μεθόδων εκπαιδευτικής και διδακτικής προσέγγισης των

ΑμεΑ (Lewis et al., 2017, Pollaway et al., 2018) και, κατ' επέκταση, την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων ποικίλης θεματολογίας.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα επιχειρήσε να προσδιορίσει τον καινοτομικό ηγέτη των Σ.Μ.Ε.Α.. Ρόλος του διευθυντή είναι να διευκολύνει τους εκπαιδευτικούς, να συντονίζει ενέργειες και διαδικασίες, να ενθαρρύνει το προσωπικό, να επιλύει προβλήματα και, τελικά, να διαμεσολαβεί για την προώθηση και την εφαρμογή των προγραμμάτων, δεδομένα που επιβεβαιώνονται στη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία (Fullan, 2016, Torfing, 2016, Khan, 2018, Leithwood et al., 2020). Κατά παρόμοιο τρόπο, ως βασικές ηγετικές πρακτικές, στο συγκεντρωτικό ελληνικό σύστημα, αναγνωρίζονται η αυτονομία και το όραμα, με την ανάγκη υψηλών επιπέδων αυτονομίας να προβάλλει ως κυρίαρχη τάση όλων των σύγχρονων εκπαιδευτικών συστημάτων (OECD, 2018, Leithwood et al., 2020). Αντιστοίχως, οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη σημασία επαγγελματικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων του διευθυντή Σ.Μ.Ε.Α.. Η προτίμηση στις συγκεκριμένες δεξιότητες έρχεται σε συμφωνία με τα πορίσματα της εκπαιδευτικής έρευνας που αναγνωρίζει τη σημασία ενός αναβαθμισμένου επαγγελματικού προφίλ των διευθυντών Ε.Α.Ε. (Hadjidakou & Mnasonos, 2012, Boscardin & Lashley, 2019), αλλά, ταυτόχρονα, καθιστά σαφές ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν τη βάση για τη διαχείριση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον (Palmon & Illies, 2005, Farh et al., 2010).

Το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις απόψεις του δείγματος, αποτυπώνει την επιρροή της σχέσης εργασίας και της εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων. Από τη μία, η εργασιακή αβεβαιότητα των αναπληρωτών λειτουργεί ανασταλτικά για το σχεδιασμό και την οργάνωση καινοτομικών δράσεων σε σχέση με τους μόνιμους εκπαιδευτικούς, εύρημα που εστιάζει στα εργασιακά κίνητρα και την παρακίνηση των εργαζομένων (Kanfer et al., 2017). Από την άλλη, η έλλειψη εμπειρίας, συνολικά ή/και στην Ε.Α.Ε., στην αρχή της επαγγελματικής τους πορείας φαίνεται να αποτελεί εμπόδιο, εύρημα που συμπίπτει με δεδομένα άλλων ερευνών (Hadjidakou & Mnasonos, 2012, Boscardin & Lashley, 2019). Σε ένα τελευταίο επίπεδο, προκύπτει διαφοροποίηση, μικρότερη ή μεγαλύτερη, ως προς τις απόψεις των εκπαιδευτικών για το ρόλο και τις δεξιότητες του διευθυντή Σ.Μ.Ε.Α., με χαρακτηριστική τη συσπείρωση των απόψεών τους σε συνάρτηση με το είδος εργασιακής σχέσης και την εμπειρία, δεδομένο που χρήζει περαιτέρω μελέτης.

Τα δεδομένα αυτά, αν και παρουσιάζουν μια ενδεικτική εικόνα για τον καινοτομικό ηγέτη Ε.Α.Ε., δεν μπορούν να γενικευτούν. Ένα δείγμα διαφορετικής ποσόστωσης μόνιμων και αναπληρωτών εκπαιδευτικών, διαφορετικής ειδικότητας, αλλά και διδασκόντων με αποκλίνοντα τυπικά προσόντα ενδέχεται να οδηγήσει σε διαφορετική στατιστική συμπερασματολογία. Αξίζει, ταυτόχρονα, να επισημανθεί ότι, αν και επιλέχθηκε η πολύ-μεθοδική διερεύνηση και τηρήθηκαν αυστηρά κανόνες ερευνητικής δεοντολογίας, ένα μεγαλύτερο δείγμα συνεντευξαζόμενων ενδέχεται να οδηγήσει σε περαιτέρω κατανόηση και ερμηνεία των πεποιθήσεων των ερωτηθέντων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η σχολική ηγεσία στην Ειδική Αγωγή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εισαγωγή και διάχυση καινοτομικών δράσεων. Οι εκπαιδευτικοί, αν και τείνουν να εξισώσουν την καινοτομία σε Σ.Μ.Ε.Α. με τη γενική οριοθέτηση της έννοιας, διαπιστώνουν ότι ο ηγέτης Ε.Α.Ε. είναι επιφορτισμένος με διακριτούς ρόλους και αποδίδουν σ' αυτόν συγκεκριμένες δεξιότητες για την προώθηση της καινοτομίας. Και επειδή η παρούσα μελέτη παρουσιάζει μόνο ενδείξεις μια πολυσύνθετης πραγματικότητας, κρίνεται σκόπιμος ο περαιτέρω επιστημονικός διάλογος για τον καινοτομικό ηγέτη και τον αντίκτυπο που έχει στα σχολεία Ειδικής Αγωγής.

## Βιβλιογραφία

### *Ελληνόγλωσση*

- Γαλάνης, Π. (2018) Ανάλυση δεδομένων στην ποιοτική έρευνα. Θεματική ανάλυση. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 35(3): 416-421.
- Διαμαντοπούλου, Α. (2010) *Διερεύνηση των καινοτόμων στοιχείων των εταιρικών σχολικών συμπράξεων: σύγκριση δύο προγραμμάτων Comenius*. Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Τμήμα Επιστημών Εκπαίδευσης και Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία, Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Εγκύκλιος Φ11/160010/Δ7/08-12-2021, *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Προγραμμάτων Σχολικών Δραστηριοτήτων (Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας, Πολιτιστικών Θεμάτων) για το σχολικό έτος 2021-2022*. Ανακτήθηκε από <https://tinyurl.com/yck44uen>
- Εγκύκλιος 147513/29-10-2020, *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Προγραμμάτων eTwinning για το σχολικό έτος 2020-2021*. Ανακτήθηκε από <https://tinyurl.com/2wrn2wns>
- Εμβλωτής, Α. & Θ. Ζευίτης (2015) Ευρωπαϊκά προγράμματα κινητικότητας και η συμβολή τους στη διαμόρφωση ευρωπαϊκής ταυτότητας στους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς: Η περίπτωση των σχολικών συμπράξεων του προγράμματος Comenius. *Επιστήμες Αγωγής*, 1(1): 36-65.
- Θεοδωρόπουλος, Ν. (2019) *Καινοτομία στο δημόσιο σχολείο: προσλήψεις και πρακτικές των εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση*. Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή. Τμήμα Επιστημών Εκπαίδευσης και Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία, Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Ι.Κ.Υ. (2018) *Στατιστικά αιτήσεων Erasmus+*. <https://www.iky.gr/el/stats>
- Iseris, G. (2016) Στατιστικές μέθοδοι ελέγχου εγκυρότητας και αξιοπιστίας ερωτηματολογίων. Η περίπτωση του CiGreece. *International Journal of Language, Translation and Intercultural Communication*, 5: 175-189. <https://doi.org/10.12681/ijltic.10665>
- Κασσωτάκης, Μ. (2019) *Αξιολόγηση των σχολικών μονάδων και των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Αθήνα: Γρηγόρης.

- Κολυμπάρη, Τ. (2021) *Εκπαιδευτική πολιτική και αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών. Η συμβολή των συνδικαλιστικών οργανώσεων Δ.Ο.Ε.-Ο.Λ.Μ.Ε.* Αθήνα: Γρηγόρη.
- Κυριακώδη, Δ. & Α. Τζιμογιάννης (2015) Οι εκπαιδευτικές καινοτομίες στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: Μελέτη των βραβευμένων έργων της δράσης “Θεσμός Αριστείας και Ανάδειξη Καλών Πρακτικών”. *Θέματα Επιστημών και Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση*, 8(3): 123-151.
- Νόμος 94236/ΓΔ4/2021, *Πλαίσιο Προγράμματος Σπουδών για τα Εργαστήρια Δεξιοτήτων όλων των τύπων σχολικών μονάδων, Νηπιαγωγείων, Δημοτικών και των Γυμνασίων*, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Τεύχος Β΄ 3567/04.08.2021).
- Ντόνα, Ε. & Α. Γεωργόπουλος (2020) Η πρόκληση της εκπαιδευτικής καινοτομίας της Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης στο ελληνικό σχολείο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *International Journal of Educational Innovation*, 2(3): 115-126.
- Ρούσσο, Π. & Γ. Τσαούσης (2002) *Στατιστική εφαρμοσμένη στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Σκαλούμπακας, Χρ. & Φ. Λύτρα (2020) *Εκπαίδευση μαθητών και μαθητριών με προβλήματα προσοχής και συγκέντρωσης: Καλές πρακτικές για τη σχολική τους ένταξη*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής.
- Σπυροπούλου, Δ., Α. Βαβουράκη, Χ. Κούτρα, Ε. Λουκά & Σ. Μπούρας (2007) Καινοτόμα προγράμματα στην εκπαίδευση. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 13: 69-83. <https://tinyurl.com/vevca5cw>
- Τσιαβός, Π., Α. Κογιάμη & Α. Φλάγκου (2021) Αξιοποίηση καινοτόμων εργαλείων στην Εξ Αποστάσεως Διδασκαλία των Φυσικών Επιστημών στην Ειδική Αγωγή την περίοδο του Covid-19. Στο Σ. Αλεβίζος, Α. Κώστας, Γ. Φούζας & Β. Παράσχου (επιμ.), *1ο Διεθνές Διαδικτυακό Εκπαιδευτικό Συνέδριο: Από τον 20ο στον 21ο αιώνα μέσα σε 15 ημέρες. Η απότομη μετάβαση της εκπαιδευτικής μας πραγματικότητας σε ψηφιακά περιβάλλοντα*, Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 658-671.
- Υπουργική Απόφαση Γ2/4867/1992-ΦΕΚ629/23-10-1992, *Σχολικές δραστηριότητες*. Ανακτήθηκε από: <https://tinyurl.com/yr5tpv96>

### **Ξενόγλωσση**

- Abun, D., J.V.A. Ballesteros, T. Magallanes & M.J. Encarnacion (2020) Examining the effect of school administrators' leadership skills on employees' work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(7): 32-45. <http://ssbfnet.com/ojs/index.php/ijrbs/article/view/940>
- Angelides, P. (2011) Forms of Leadership that Promote Inclusive Education in Cypriot Schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 40(1): 21-36. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143211420614>

- Baena, S., J. Collet-Sabé, M. Garcia-Molsosa & M. Manzano (2020) More innovation, less inclusion? Debates and discussions regarding the intersectionality of innovation and inclusion in the Catalan school system: a position paper. *International Journal of Inclusive Education*, 26(9): 865-877. <https://doi.org/10.1080/13603116.2020.1736653>
- Bettini, B., A. Benedict, R. Thomas, J. Kimerling, N. Choi & J. McLeskey, (2017) Cultivating a community of effective special education teachers: Local special education administrators' roles. *Remedial and Special Education*, 38(2): 111-126. <https://doi.org/10.1177%2F0741932516664790>
- Bjärkefur, K., L.C. Andrade, B. Daniels & M.R. Jones (2021) *Development Research in Practice: The DIME Analytics Data Handbook*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Boscardin M. L. & C. Lashley (2019) Expanding the leadership framework to support socially just special education policy, preparations, and standards. In J.B. Crockett, B. Billingsley & M.L. Boscardin (Ed.), *Handbook of Leadership and Administration for Special Education*. NY: Routledge, 75-88.
- Brooks, J.S., G. Jean-Marie, A.H. Normore & D.W. Hodgins (2007) Distributed Leadership for Social Justice: Exploring how Influence and Equity are Stretched over an Urban High School. *Journal of School Leadership*, 17(4): 378-408. <https://tinyurl.com/3mu3vcyt>
- Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*. Oxford: University Press
- Burke, S. & K.M. Collins (2001) Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5): 244-256. <https://tinyurl.com/2s3mrbyn>
- C.C.S.S.O. (2019) *States Leading: Promising Practices Advancing the Equity Commitments 2019*. Washington: CCSSO.
- C.E.E.D.A.R. (2017) *Hight-leverage practices in special education*. Arlington: Council for Exceptional Children & CEEDAR Center.
- Chreim, S. (2014) The (non)distribution of leadership roles: considering leadership practices and configurations. *Human Relations* 68(4): 517-543. <https://tinyurl.com/2p8myhij>
- Creswell, J.W. & V.L. Plano Clark (2007) *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage (3<sup>rd</sup> Edition).
- DeMatthews, D., A. Serafini & T. Watson (2020) Leading inclusive schools: principal perceptions, practices, and challenges to meaningful change. *Educational Administration Quarterly*, 57(1): 3-48 <https://doi.org/10.1177/0013161X20913897>
- Draaisma, A., F. Meijers & M. Kuijpers (2018) Process description of a dialogue-focused intervention to improve career guidance policy in three schools. *Australian Journal of Career Development*, 27(1): 40-53.
- Dyson, A. (1990) Special educational needs and the concept of change. *Oxford Review of Education*, 16(1): 55-66. <https://doi.org/10.1080/0305498900160105>



- Farh, J., C. Lee & C.I.C. Farh (2010) Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1173-1180.
- Fraillon, J., J. Ainley, W. Schulz, T. Friedman & D. Duckworth (2020) *Preparing for life in a digital world. IEA International Computer and Information Literacy Study 2018 International Report*. New Zealand: ACER-IEA.
- Fullan, M. (2016) *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.
- Hadjikakou, K. & M. Mnasonos (2012) Investigating the attitudes of head teachers of Cypriot primary schools towards inclusion. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 12(2): 66-8. <https://tinyurl.com/yc2cxd6h>
- Halasz, G. (2021) Measuring innovation in education with a special focus on the impact of organisational characteristics. *Hungarian Educational Research Journal*, 11(2): 189-209. <https://akjournals.com/view/journals/063/11/2/article-p189.xml>
- Hofman, R., J. Boom, M. Meeuwisse & A. Hofman (2012) Educational Innovation, Quality, and Effects: An Exploration of Innovations and Their Effects in Secondary Education, *Educational Policy*, 27(6): 843-866. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0895904811429288>
- Hoy, W.K. & C.G. Miskel (2005) *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- ISSPP (2010) *International Successful School Principals Project (ISSPP): Multi-Perspective Research on School Principals*. United Kingdom: University of Nottingham. <https://tinyurl.com/57mwyd74>
- Kanfer, R., M. Frese & R.E. Johnson (2017) Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3): 338–355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Khan, S. (2018) *Dilemmas of Educational Innovation*. Unpublished doctoral dissertation, Department of Business School, Massey University – New Zealand. <https://tinyurl.com/43c3279f>
- Kivunja, C. (2015) Leadership in early childhood education contexts: Looks, roles, and functions. *Creative Education*, 6(16): 1710-1717. <https://doi.org/10.4236/ce.2015.616172>
- Laliotou, I., S. Patsikas & A. Kyridis (2017) *Greece Erasmus+ programme education, training and youth interim evaluation report 2017*. Athens: Hellenic Republic-Ministry of Education, Research and Religious affairs.
- Lappa, C., N. Kyparissos & S. Paraskevopoulos (2017) Environmental Education at the special school: opinions of special education teachers. *Natural sciences education*, 46(1): 1-10. <https://tinyurl.com/2r2u6cyu>

- Lee, A. & N.C. Carpenter (2018) Seeing eye to eye: a meta-analysis of self-other agreement of leadership. *The Leadership Quarterly*, 29(2): 253-275.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.002>
- Leithwood, K., A. Harris & D. Hopkins (2020) Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1): 5-22.  
<https://tinyurl.com/3wtw8crp>
- Lewis, R.B., J.J. Wheeler & S.L. Carter (2017) *Teaching Students with Special Needs in General Education Classrooms*. Boston: Pearson (9<sup>th</sup> edition).
- McLeskey, J., N.L. Waldron & L. Redd (2014) A case study of a highly effective, inclusive elementary school. *The Journal of Special Education*, 48(1): 59-70.  
<https://doi.org/10.1177%2F0022466912440455>
- Mieghem, A.V., K. Verschueren, V. Donche & E. Struyf (2020) Leadership as a lever for inclusive education in Flanders: A multiple case study using qualitative comparative analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5): 871-888.  
<https://doi.org/10.1177%2F1741143220953608>
- Moral, C., L. Higuera-Rodríguez, A. Martín-Romera, E. Martínez-Valdivia & A. Morales-Ocaña (2020) Effective practices in leadership for social justice. Evolution of successful secondary school principalship in disadvantaged contexts. *International Journal of Leadership in Education*, 23(2): 107-130. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1562100>
- Morrissey, B. (2020) Theorising leadership for inclusion in the Irish context: A triadic typology within a distributed ecosystem. *Management in Education*, 35(1): 22-31. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0892020620942507>
- Movahedazarhouli, S., R. Banerjee & J. Luckner (2022) An examination of current leadership practices in early childhood and early childhood special education: A mixed methods study. *Early Education and Development*, 33(4): 700-722,  
<https://doi.org/10.1080/10409289.2021.1909937>
- Nilsen, S. (2017) Special education and general education – coordinated or separated? A study of curriculum planning for pupils with special educational needs. *International Journal of Inclusive Education*, 21(2): 205-207. <https://tinyurl.com/mt6esf7e>
- OECD, (2018) *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. Paris: OECD (4<sup>th</sup> Edition).
- Othman, N. (2016) Exploring the innovative personality characteristics among teachers. *International Education Studies*, 9(4): 1-8. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1095779.pdf>
- Qvortrup, A. & L. Qvortrup (2017) Inclusion: Dimensions of inclusion in education. *International Journal of Inclusive Education*, 22(11): 1-15.  
<https://doi.org/10.1080/13603116.2017.1412506>

- Parilla, A. (1999) Educational innovations as a school answer to diversity. *International Journal of Inclusive Education*, 3(2): 93-110. <https://doi.org/10.1080/136031199285066>
- Palmon, R.R. & J.J. Illies (2005) Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 55-77. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.005>.
- Pollaway, E., J.R. Patton, L. Serna & J.W. Bailey-Joseph (2018) *Strategies for teaching learners with special needs*. New York: Pearson.
- Seechaliao, Th. (2017) Instructional Strategies to Support Creativity and Innovation in Education. *Journal of Education and Learning*. 6(4): 201-208. <https://files.eric.ed.gov/full-text/EJ1148839.pdf>
- Stopar, K. & T. Bartol (2019) Digital competences, computer skills and information literacy in secondary education: mapping and visualization of trends and concepts. *Scientometrics*, 118, 479-498. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2990-5>
- Theoharis, G. (2007) Social justice educational leaders and resistance: Toward a theory of social justice leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(2): 221-258. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0013161X06293717>
- Torfing, J. (2016) *Collaborative Innovation in the Public Sector*. Washington-DC: Georgetown University Press.
- Trichas, P.C. & S. Avdimiotis (2020) Leadership styles in special education. *Journal of Contemporary Education, Theory & Research*, 4(1): 3-7. <https://www.jcetr.gr/vol4iss1/4-1-1.pdf>
- UNESCO (2017) *A guide for ensuring inclusion and equity in education*. Paris: UNESCO.
- Vincent-Lancrin, S., J. Urgel, S. Kar & G. Jacotin (2019) *Measuring innovation in education 2019. What has changed in the classroom?* Paris: OECD. <https://tinyurl.com/s6bermpw>
- Zaretsky, L., L. Moreau & S. Faircloth (2008) Voices from the Field: School Leadership in Special Education. *The Alberta Journal of Educational Research*, 54(2): 161-177. <https://tinyurl.com/bdz8pmfs>