

## ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Παπαφλέσσα και Υψηλάντη, 262 22 ΠΑΤΡΑ

**ΣΕΠ ΕΑΠ**

ΓΙΩΡΓΟΣ ΜΑΥΡΟΓΙΩΡΓΟΣ

Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων

Τμήμα Φιλοσοφίας- Παιδαγωγικής- Ψυχολογίας

Τομέας Παιδαγωγικής

Πανεπιστημιούπολη –45100 Ιωάννινα, Τ.Θ. 1186

Τηλ. 26510-95654 Fax: 26510-95850

E-mail: [gmanrog@cc.uoi.gr](mailto:gmanrog@cc.uoi.gr) URL: <http://www.eap.gr>

<http://pep.uoi.gr/gmanrog>

Το θέμα της 2<sup>ης</sup> εργασίας

Σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα μελέτης, μέχρι την παράδοση της δεύτερης εργασίας, προβλέπεται να έχετε μελετήσει όλα τα κεφάλαια του Α' τόμου και τα δύο πρώτα του Β' τόμου του διδακτικού υλικού της ΘΕ και τα σχετικά κείμενα του διδακτικού υλικού (Morris, Κουτούζης). Έχετε κάνει τις δραστηριότητες και ενδεχομένως, έχετε μελετήσει πρόσθετη σχετική βιβλιογραφία. Επιτρέψτε μου να κάνω προσθήκη-διόρθωση στο χρονοδιάγραμμα Μελέτης. Εκ παραδρομής, δεν συμπεριλαμβάνεται το Κεφ. 7 του Α' τόμου. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στον Τόμο Α' έχει προστεθεί, από το τρέχον ακαδημαϊκό έτος, ένα ακόμη κεφάλαιο.

Στην εργασία αυτή θα ήταν ενδιαφέρον να **αναλύσετε τους τρόπους** με τους οποίους είναι δυνατόν να **συνδέονται** η **άσκηση διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων** και η **σύλληψη**, ο **σχεδιασμός** και η **εφαρμογή εκπαιδευτικών καινοτομιών**. Όπως γίνεται φανερό, σας προτείνεται η αξιοποίηση βασικών πτυχών που αναλύονται στο Κεφ.5 για μια συνθετική επαναδιαπραγμάτευση ζητημάτων που αναλύονται στον Α' τόμο, μέχρι και το κεφ.2 του Β' τόμου. Θα χρειαστεί να εντοπίσετε τις απαραίτητες **θεωρητικές-εννοιολογικές «γέφυρες»** για να αναδείξετε την εμφανή σύνδεση τους, κάτι που στις σχετικές ενότητες του διδακτικού υλικού είναι δυσδιάκριτο.

Η **δομή** και η **διάρθρωση** της εργασίας σας είναι ένα ζητούμενο. Το ίδιο και ο **τίτλος της εργασίας** σας αλλά και οι **τίτλοι των επιμέρους ενοτήτων**. *Είναι αυτονόητο ότι βασικό ζητούμενο είναι η δική σας συμβολή.*

Ως προς την έκτασή της, η εργασία σας μπορεί να είναι μέχρι 2000 λέξεις. Σας περιμένουμε σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα.

Καλή μελέτη  
Ο Συντονιστής της ΘΕ  
Γιώργος Μαυρογιώργος

**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ:

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ (ΕΚΠ62)

---

**ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ - ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΑΘΑΝΑΣΟΥΛΑ – ΡΕΠΠΑ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

ΣΕΠ ΕΚΠ62

Ταχυδρ. Διευθ.: Δημητρακοπούλου 89, Τ.Κ.: 11 741, Αθήνα

E-mail: areppa@yahoo.gr

Τηλ./Fax: 210/9222508 &amp; 6945682201

---

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΚΑΓΙΑΜΠΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ (2008)**

Α.Μ. : 57725

Κωδικός Τμήματος : 2009 ΕΚΠ62 ΑΘΗ2

8/02/2010

Ταχυδρ. Διευθ.: Φιλικής Εταιρείας &amp; Ριζάρη 1, Τ.Κ.: 71307, Ηράκλειο – Κρήτης

E-mail: [sek-her@otenet.gr](mailto:sek-her@otenet.gr)URL: <http://www.electricalab.gr>

Τηλ./Fax: 2810/242750 οικίας &amp; 2810/326005 Εργασίας

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	0
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	1
ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ .....	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
1. Εισαγωγή της έννοιας "Εκπαιδευτική Καινοτομία" στη Σχολική Μονάδα .....	4
2. Η Ηγεσία ως κρίσιμος παράγοντας Εφαρμογής καινοτομιών.....	6
3. Η Αναγκαιότητα της Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών ως καινοτομία.....	7
4. Επικοινωνιακές Προσεγγίσεις για την Ανάπτυξη Εκπαιδευτικών Καινοτομιών .....	8
5. Η κουλτούρα της Εκπαιδευτικής Μονάδας και οι Εκπαιδευτικές Καινοτομίες.....	9
6. Υποδειγματικές - Παραδειγματικές Εφαρμογές Καινοτόμων Δράσεων .....	11
ΣΥΝΟΨΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	12
Έντυπο Υποβολής – Αξιολόγησης ΓΕ .....	16

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στα πλαίσια της θεματικής ενότητας «Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων», του ΕΑΠ, γίνεται μία αναζήτηση, κριτικών και συγκριτικών αντιπαραθέσεων, των εννοιολογικών προσδιορισμών του κοινωνικού ρόλου, της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών οργανισμών, με τη μελέτη των σχέσεων εξουσίας όπου γίνεται ολοένα και περισσότερη πολύπλοκη. Η συμβολή της σύνθετης προσέγγισης των μηχανισμών επιβολής εξουσίας, στους Εκπαιδευτικούς οργανισμούς, αλληλοεπιδρώντας με τα Οργανωτικά και Διοικητικά σχήματα της κυρίαρχης κουλτούρας, αναδεικνύεται η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης, με σκοπό την διαμόρφωση κριτικά σκεπτόμενων πολιτών. (Κόκκος & Μαυρογιώργος, 2008, σελ.18).

Εστιάζοντας στην Άσκηση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης και προσεγγίζοντας τις Εκπαιδευτικές Καινοτομίες μέσα στην Σχολική μονάδα, ο τίτλος της 2<sup>ης</sup> Εργασίας της θεματικής μας ενότητας είναι:

**« Η Συμβολή της Άσκησης Εκπαιδευτικής Διοίκησης προσεγγίζοντας τις Εκπαιδευτικές Καινοτομίες που αναπτύσσονται στις Σχολικές Μονάδες »**

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις, το σχολείο καλείται να πραγματώσει καινούργιους στόχους όπως η προώθηση – υποστήριξη καινοτομιών, η εισαγωγή νέων γνωστικών αντικειμένων - δράσεων και εκσυγχρονισμό του διδακτικού έργου, ώστε οι εκπαιδευτικοί να ανταποκριθούν επαρκώς στις απαιτήσεις της εποχής και των μαθητών. Ένα τέτοιο σχολείο, ανοιχτό και αποτελεσματικό στους στόχους του, που συνδέει και προσαρμόζει τα αναλυτικά προγράμματα στα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα, τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των μαθητών, οικοδομείται με την ορθή Οργάνωση και Άσκηση της Διοίκησης της Εκπαίδευσης.

Στην Εκπαιδευτική Διοίκηση των Σχολικών Μονάδων απαιτείται πλέον γνώσεις management με πολύπλευρη Επιστημονική Επιμόρφωση. Χρειάζεται στελέχη ενημερωμένα στο γνωστικό τους αντικείμενο, στις σύγχρονες παιδαγωγικές μεθόδους και στις νέες τεχνολογίες, που θα διαθέτουν ταυτόχρονα πνευματική καλλιέργεια και ανοιχτούς ορίζοντες στον τρόπο σκέψης και συνεργασίας, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σε καινοτόμες δραστηριότητες.

### ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- Εκπαιδευτική Καινοτομία
- Εκπαιδευτική Αλλαγή
- Εκπαιδευτική Μονάδα
- Διευθυντής
- Εκπαιδευτική Διοίκηση
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
- Σχολική Αποτελεσματικότητα
- Επιμόρφωση Διευθυντικών στελεχών - Εκπαιδευτικών
- (Υποκίνηση) Παρώθηση - Παρακίνηση

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη εποχή, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα βρίσκεται αντιμέτωπο με ένα πολύπλοκο, αβέβαιο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. (Δακοπούλου, 2008, σελ.187). Με τη ραγδαία επιστημονική πρόοδο και τις αλλεπάλληλες κοινωνικοοικονομικές μεταβολές, απαιτείται ένα δυναμικό εκπαιδευτικό σύστημα, που να μπορεί, εάν δεν είναι σε θέση να προβλέπει τους μετασχηματισμούς της κοινωνίας, τουλάχιστον να αντεπεξέρχεται στις προκλήσεις της. (Χατζηπαναγιώτου, 2001, σελ.19). Αυτό δεν μπορεί να συμβαδίσει με το να αυξάνουν τις πιέσεις των εκπαιδευτικών, (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008, σελ.107), ώστε να ενεργούν ως μεταβιβαστές γνώσεων και πληροφοριών, αλλά αντίθετα να υπηρετούν το διάλογο, την αναζήτηση – έρευνα και να προσδιορίζονται από το προφίλ του καλά ενημερωμένου, κριτικά σκεπτόμενου - στοχαζόμενου, συνεχώς επιμορφούμενου και ανοιχτού στις καινοτομίες εκπαιδευτικού. (Μαυρογιώργος, 2010).

Ωστόσο, η Άσκηση Ηγεσίας από ικανά Διοικητικά Στελέχη που να συνδυάζουν τις γνώσεις τόσο του Manager ως Ηγέτη – Καθοδηγητή, (Κουτούζης, 1999, σελ.140), όσο και του Παιδαγωγού ως Καινοτόμου, τις περισσότερες φορές αρκεί για να αναπτυχθεί ένα κλίμα δημιουργικότητας, πρωτοβουλιών και καινοτομίας στην καθημερινή σχολική πραγματικότητα, το οποίο θα φιλοδοξεί στην ανάπτυξη – αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των Εκπαιδευτικών Μονάδων. (Μαυρογιώργος, 2008, σελ.120). Η καλλιέργεια της παραμέτρου της Υποκίνησης – Παρακίνησης από τον Διευθυντή, (Κουτούζης, 1999, σελ.189), με στήριξη και ενθάρρυνση, σε συνδυασμό με την αξιοποίηση των Ικανοτήτων και των Δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών, μπορούν να συντελέσουν στην βέλτιστη αποτελεσματική διοίκηση καθώς και την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων μέσα στον Εκπαιδευτικό οργανισμό και κατ' επέκταση την πιθανή ένταξή των, στο ευρύτερο εκπαιδευτικό σύστημα.

## 1. Εισαγωγή της έννοιας "Εκπαιδευτική Καινοτομία" στη Σχολική Μονάδα

Σκοπός της σύγχρονης Διοικητικής Εκπαίδευσης δεν είναι απλά η αποτελεσματική Διαχείριση της δεδομένης κατάστασης (status quo) από τα όργανα διοίκησης, αλλά κυρίως η ανάπτυξη της ικανότητάς τους να Διαχειρίζονται και να Κατευθύνουν Αλλαγές. (Everard, & Morris, 1999, σελ.257). Πρόκειται για τάσεις - έννοιες που στηρίζονται στις θεωρίες της Συμπεριφορικής Επιστήμης και ειδικότερα του τομέα που ασχολείται με τα μοντέλα Οργανωσιακής Ανάπτυξης. (Δακοπούλου, 2008, σελ.180).

Οι Fullan, Miles και Taylor (1980, σελ.121), ορίζουν την Οργανωσιακή Ανάπτυξη στο χώρο της παιδείας ως μια συγκροτημένη και συστηματικά σχεδιασμένη προσπάθεια αυτο-μελέτης, με επίκεντρο τα εκπαιδευτικά ζητήματα που προκύπτουν μέσα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, σε θέματα άτυπων και τυπικών διεργασιών (Διατυπώσεων, Κανόνων και Δομών), με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης και την ποιοτική αναβάθμιση της λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος – οργανισμού.

Ο Διευθυντής και ο κάθε Εκπαιδευτικός, ως βασικοί φορείς στη διαδικασία Διαχείρισης της Εκπαιδευτικής Αλλαγής, (Δακοπούλου, 2008, σελ.177), στο επίπεδο της εκπαιδευτικής μονάδας, αποσκοπούν σε πρωτοβουλίες με ρόλους του Διευκολυντή και του Καινοτόμου αντίστοιχα. (Δακοπούλου, 2008, σελ.197-198).

Ως Εκπαιδευτική Καινοτομία (Δακοπούλου, 2008, σελ.172) αναφέρεται η ουσιαστική και ριζική τροποποίηση του Εκπαιδευτικού συστήματος όπου προϋποθέτει έστω και μία ενέργεια ή παρέμβαση ή προγραμματισμό ή δραστηριότητα, που μπορεί να εφαρμόζεται πιλοτικά και περιλαμβάνει εκπαιδευτικούς μετασχηματισμούς – μεταβολές όπου το θεσμικό πλαίσιο δεν προέβλεπε.

Μια συνθετική θεώρηση των ορθολογικών και των πολιτικών προσεγγίσεων για την διαχείριση των αλλαγών, (Δακοπούλου, 2008, σελ.178-183), με την έννοια της καινοτομίας και της ανάπτυξης θα μπορούσαν να αποτελέσουν πρόσφατες αλλαγές, που έχουν υλοποιηθεί σε σχολικές μονάδες στη χώρα μας, όπως αναφέρει η Δακοπούλου (2008, σελ.171), καθώς επίσης θα μπορούσε να προστεθεί και η δημιουργία τάξεων υποδοχής για τους παλινοστούντες μαθητές, η εισαγωγή των ηλεκτρονικών υπολογιστών και οπτικο-ακουστικών συστημάτων στο εκπαιδευτικό έργο, η καθιέρωση της ενισχυτικής διδασκαλίας, η δημιουργία τμημάτων διευρυμένου ωραρίου, η πειραματική εφαρμογή της ευέλικτης ζώνης και τέλος, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την αντιμετώπιση των προβλημάτων αναφορικά με την επικοινωνία με τους γονείς και με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, κ.α..

Το σχολείο είναι ένα ανοικτό σύστημα, (Δακοπούλου, 2008, σελ.194), συνεπώς μέρος των καινοτόμων δράσεων που δραστηριοποιούνται στο εσωτερικό μιας εκπαιδευτικής μονάδας, επηρεάζει και το εξωτερικό περιβάλλον, όπως είναι η κοινωνία που το περιβάλλει και κατ' επέκταση, το Εθνικό επίπεδο (Δακοπούλου, 2008, σελ.186) και το Ευρωπαϊκό επίπεδο.(Δακοπούλου, 2008, σελ.184). Οι καινοτόμες δράσεις θα πρέπει να αποσκοπούν στη διεύρυνση του επιστημονικού, κοινωνικού και πολιτιστικού ρόλου της εκπαιδευτικής μονάδας, που αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου ομοιο-στατικού κοινωνικού συστήματος, με τη δημιουργία ενός πρωτοποριακού σχολείου, που να αναπτύσσεται σταδιακά για τη μεγιστοποίηση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος, μέσα από τη σύνδεση της εκπαίδευσης με τις σύγχρονες απαιτήσεις του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. (Δακοπούλου, 2008, σελ.174). Είναι η επιθυμία αυτού που καινοτομεί, να βελτιώσει την υπάρχουσα κατάσταση, μόνο που πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του το αξιακό σύστημα, (Everard, & Morris, 1999, σελ.216), μέσα στο οποίο καινοτομεί.

## 2. Η Ηγεσία ως κρίσιμος παράγοντας Εφαρμογής καινοτομιών

Το ΥΠΕΠΘ καθορίζει το Έργο των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων με Υπουργική Απόφαση στο ΦΕΚ1340/2002. (Άρθρο 27, σελ.17896). Κάποια από αυτά που προβλέπονται είναι: να καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα για να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους, να καθοδηγεί και να βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, να αναλαμβάνει εκπαιδευτικές και παιδαγωγικές πρωτοβουλίες, να φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά θέματα και τέλος να ενθαρρύνει τις εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες, εμπνέοντας - παρέχοντας θετικά κίνητρα.

Οι σύγχρονες κοινωνικές απαιτήσεις ζητούν αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκπαίδευση, (Χαλκιώτης, 2008, σελ.253), με την όποια Ενωσιολογική Διαφορά. (Χαλκιώτης, 2008, σελ.258). Θέτουν τη σχέση σχολείου-κοινωνίας σε άλλο κλίμα, δεδομένου ότι το σχολείο πλέον καλείται να αποτελέσει φορέας και καταλύτης των κοινωνικο-οικονομικών αλλαγών κι όχι απλώς να προσαρμοστεί σε αυτές. (Μπουζάκης, 1995, σελ.250). Επομένως, ο Διευθυντής σήμερα δεν μπορεί να αποτελεί ένα απλοϊκό μοντέλο Διεκπεραιωτή. (Μιχόπουλος, 1998, σελ.11). Πρέπει πάντα να θυμάται ότι κάθε Εκπαιδευτική Μονάδα εντάσσεται σε ένα ευρύτερο σύστημα, το οποίο είναι αλληλένδετο με την κοινωνία, που το περιβάλλει και για να είναι επιτυχημένος θα πρέπει να φροντίζει να διατηρεί επαφές και να ενημερώνεται για τις πολλαπλές εξελίξεις και ανάγκες. (Everard, & Morris, 1999, σελ.174). Αυτό επιτυγχάνεται επικοινωνώντας ειδησεογραφικά με τον έξω κόσμο αλλά και με την καλλιέργεια θετικής νοοτροπίας, (Everard, & Morris, 1999, σελ.212), μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα, αναγνωρίζοντας ότι ο ρόλος του είναι να καθοδηγήσει τη σχολική μονάδα μέσα στο λαβύρινθο της αλλαγής, με διερευνητικές συζητήσεις με



τους συναδέλφους του, (Everard, & Morris, 1999, σελ.214), εφαρμόζοντας και υποστηρίζοντας εκπαιδευτικές καινοτομίες που προέρχονται μέσα από την ίδια την εκπαιδευτική κοινότητα, με Συλλογικές Διαδικασίες και Συναντήσεις. (Everard, & Morris, 1999, σελ.82).

### 3. Η Αναγκαιότητα της Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών ως καινοτομία

Σύγχρονες απόψεις - τάσεις σχετικά με την αποτελεσματικότερη άσκηση της διοίκησης είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – ΔΟΠ, (Κουτούζης, 1999, σελ.27), που στηρίζεται σε επιστημονικές αναλύσεις - στοιχεία και αποβλέπει μεταξύ άλλων στην συνεχή βελτίωση της Παρεχόμενης Υπηρεσίας, (Κουτούζης, 2008, σελ.38), με τη συμμετοχή όλων των στελεχών του εκπαιδευτικού οργανισμού, σε συνεχή επιμορφωτική εκπαίδευση, προκειμένου να καταστούν ικανοί σε διοικητικές διαδικασίες.

Η εκπαίδευση - επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της σύγχρονης πραγματικότητας, αποτελεί βασικό στοιχείο των εκπαιδευτικών οργανισμών που επιδιώκουν ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. (Crosby, 1984, σελ.192). Η ενδοσχολική επιμόρφωση του Εκπαιδευτικού δυναμικού πρέπει να αποτελεί μέτρο στρατηγικής σημασίας, (Μαυρογιώργος, 1999, σελ.95), με πρωταρχικό σκοπό την ευαισθητοποίηση για περαιτέρω ανάπτυξη των ακαδημαϊκών – θεωρητικών και πρακτικών ενδιαφερόντων των εκπαιδευτικών, (Μαυρογιώργος, 1999, σελ.105-106), τόσο σε ατομικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο αναγκαιοτήτων της εκπαιδευτικής μονάδας, για να καταστεί αποτελεσματική στην επίτευξη των στόχων της ποιοτικής εκπαίδευσης. Αυτό συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της δράσης τους, ώστε να μπορούν να χειριστούν τη νέα γνώση κατά τρόπο που να βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και πιθανών κατ' επέκταση να συμβάλουν στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών καινοτομιών.

#### 4. Επικοινωνιακές Προσεγγίσεις για την Ανάπτυξη Εκπαιδευτικών Καινοτομιών

Η επικοινωνιακή πολιτική είναι βασικό στοιχείο στη διοικητική λειτουργία των οργανισμών (Αθανασούλα - Ρέππα, 1999, σελ.175) και ιδιαίτερα αυτών που επιθυμούν να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Η επικοινωνία ως πηγή ανατροφοδότησης για να καταστεί αποτελεσματική πρέπει να κατανοηθεί η σημασία της και να επεκτείνεται σε όλα τα επίπεδα. (Αθανασούλα - Ρέππα, 1999, σελ.155). Ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων κάθε σχολείου, οι σχολικοί σύμβουλοι, τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και οι άτυπες πολιτικές διασυνδέσεις του σχολείου, είναι μερικές επικοινωνιακές γραμμές που συμβάλλουν στην αναβάθμιση της επικοινωνιακής πολιτικής και μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και στην διερεύνηση καινοτόμων δραστηριοτήτων.

Η συνεργασία σε συνδυασμό με τις υγιείς Διαπροσωπικές Επικοινωνιακές σχέσεις μέσα στον Εκπαιδευτικό οργανισμό, (Αθανασούλα - Ρέππα, 1999, σελ.169), αποτελεί μια ανώτερη μορφή κοινωνικής διαδικασίας, αποφεύγοντας την περίπτωση της παραμόρφωσης των μηνυμάτων, (Κουτούζης, 1999, σελ.234), η οποία τελικά συμβάλλει θετικά στην ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Σχέσεων, (Κουτούζης, 1999, σελ.24), στο σχηματισμό των Ομάδων (Everard, & Morris, 1999, σελ.191) και η οποία σταθεροποιεί τους δεσμούς των ομάδων αυτών. Παράλληλα ο Διευθυντής που αξιοποιεί κατάλληλα της Διαπροσωπικές του Ικανότητες, (Everard, & Morris, 1999, σελ.37), επιτυγχάνει την εποικοδομητική συνεργασία στο χώρο του σχολείου, ώστε να προάγεται και να διαμορφώνεται θετικό κλίμα στην ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων, με αποτέλεσμα οι συνάδελφοι εκπαιδευτικοί έχοντας την αίσθηση της ικανοποίησης ότι έχουν συνεισφέρει – συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων, (Everard, & Morris, 1999, σελ.85), για την επίτευξη των Οργανωσιακών στόχων, (Everard, &

Morris, 1999, σελ.169), εργάζονται δημιουργικά, με ευχάριστη και πιο ελκυστικά με την Ομαδική Εργασία (Everard, & Morris, 1999, σελ.81). Επομένως, όταν το κλίμα που επικρατεί στη σχολική μονάδα είναι ευχάριστο και φιλικό, τότε προάγεται η συνεργασία και όλοι λειτουργούν με γνώμονα το κοινό συμφέρον, για την προώθηση - ανάπτυξη του Εκπαιδευτικού οργανισμού με καινοτόμες δραστηριότητες και ελιγμούς, ώστε να επιτύχουν τους στόχους που έχουν Συναποφασίσει. (Everard, & Morris, 1999, σελ.73).

### 5. Η κουλτούρα της Εκπαιδευτικής Μονάδας και οι Εκπαιδευτικές Καινοτομίες

Σύμφωνα με τους Everard και Morris, (1999, σελ.184), οι Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί συνίστανται από τέσσερα βασικά αλληλεπιδραστικά συστατικά: την Τεχνολογία, την Δομή, το Ανθρώπινο Δυναμικό και τη κουλτούρα του. Η έννοια της κουλτούρας σε έναν εκπαιδευτικό Οργανισμό (Ανθοπούλου, 1999, σελ.20), συγκροτείται από το συνδυασμό εξωτερικών και εσωτερικών στοιχείων. Τα εξωτερικά στοιχεία αναφέρονται στον χώρο, την αισθητική και τις ανέσεις που παρέχει, ενώ τα εσωτερικά στοιχεία, τα οποία καταλαμβάνουν τον πυρήνα της κουλτούρας, έχουν να κάνουν με τις ανθρώπινες - διαπροσωπικές σχέσεις, τα συναισθήματα, τις συνήθειες και το αξιακό σύστημα που επικρατεί στη Σχολική μονάδα. (Everard, & Morris, 1999, σελ.185).

Η στενή σχέση ανάμεσα στην Κουλτούρα και το Ανθρώπινο Δυναμικό (Ανθοπούλου, 1999, σελ.21), όσο αφορά το Κλίμα Συνεργασίας, (Αθανασούλα - Ρέππα, 1999, σελ.173), που διακατέχει όλες τις μορφές αλληλεπίδρασής του, ασκεί νευραλγικές επιδράσεις στην λειτουργικότητα και την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων στην εκπαιδευτική μονάδα, όπου καθορίζει τη συμπεριφορά και την επίδοση των ατόμων που τη βιώνουν, καθώς είναι υπεύθυνο, σε μεγάλο βαθμό, για τη στάση και τη διάθεσή τους. Αυτό βελτιώνεται με της ανάπτυξη επικοινωνιακών στάσεων και

συμπεριφορών, με την παραδειγματική στάση του Διευθύνοντος, (Ανθοπούλου, 1999, σελ.24), τόσο με την ενεργό ανάμειξη των εκπαιδευτικών στα δρώμενα του οργανισμού, όσο και με την ανάληψη πρωτοβουλιών και επιβραβεύσεων για την ισχυροποίηση των θέσεών τους. Εδώ φαίνεται ότι το κλειδί της όλης υπόθεσης είναι οι ανθρώπινες σχέσεις και σε αυτό το σημείο, κινητήρια δύναμη αποτελεί ο διευθυντής, (Ανθοπούλου, 1999, σελ.23), αφού είναι στο χέρι του να διαμορφώσει την ατμόσφαιρα που θεωρεί αρμόζουσα στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών καινοτομιών μέσα στη σχολική μονάδα. Έτσι θα μπορέσει να διαμορφώσει ένα διαφορετικό Πλαίσιο λειτουργίας, (Μαυρογιώργος, 2008, σελ.149), άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής, που θα στηρίζεται στις αρχές της συνεργασίας, της ανάδειξης και της αξιοποίησης των δυνατοτήτων όλων των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας.

Ωστόσο, ο περιορισμός της εκπαιδευτικής μονάδας σε θέματα εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής έχει ως συνέπεια την παρεμπόδιση ανάπτυξης καινοτόμου επαγγελματικής κουλτούρας, νέων παιδαγωγικών προσεγγίσεων και διδακτικών μεθόδων, από τους εκπαιδευτικούς. (Μαυρογιώργος, 2008, σελ.143). Με κυρίαρχο κίνητρο την ευαισθητοποίηση και την κινητοποίηση, όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, όπου είναι φορείς αλλαγής σε επίπεδο εκπαιδευτικών μονάδων, (Δακοπούλου, 2008,σελ.194), θα έχει ως αποτέλεσμα την εγκατάλειψη της επιλογής της παραίτησης και να υιοθετήσουν την οδό της κριτικής συμμετοχής, με καινοτόμες δραστηριότητες, για την ανάδειξη της σχολικής μονάδας.

Ο Διευθυντής ως ηγέτης του σχολείου, χρειάζεται να διαθέτει ορισμένες ικανότητες και χαρακτηριστικά που να τον καθιστούν αποτελεσματικό, ώστε να γνωρίζει πώς να εμπνέει και να καθοδηγεί τα μέλη της ομάδας που ηγείται και να τα Παρακινεί - Παρωθεί, (Κουτούζης, 1999, σελ.172), για να παίρνουν ορθές αποφάσεις.

## 6. Υποδειγματικές - Παραδειγματικές Εφαρμογές Καινοτόμων Δράσεων

Οι Εκπαιδευτικές Καινοτομίες είναι μέσα στην ζωή μας και για να μπορέσουμε να μετέχουμε χρειάζεται απλά να ψάξουμε - ερευνήσουμε νέα πλαίσια αναδιαμόρφωσης της επιμορφωτικής πολιτικής, (Μαυρογιώργος, 1999, σελ.125), και να εντάξουμε τις ανάγκες και τις απαιτήσεις που προκύπτουν στο καθημερινό σχολικό περιβάλλον μας.

Το γνωστό πρόγραμμα Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ./Β'Κ.Π.Σ., 1996, και συγκεκριμένα το Έργο 1.3.α (3) «Καινοτομικά Επιμορφωτικά Προγράμματα μορφής και περιεχομένου: Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Εφαρμογή Ειδικών Καινοτομικών Πιλοτικών Προγραμμάτων», αποτελεί μια δράση που απευθύνεται στην εκπαιδευτική κοινότητα στα πλαίσια της Συνεχούς Επιμόρφωσης και Επαγγελματικής ανάπτυξής τους.

Επίσης, από το 2007 όπου η Δημιουργικότητα συναντά τη Μάθηση και τη Συνεργασία στις σχολικές τάξεις όλης της Ελλάδας, με το πρόγραμμα «[Δίκτυο Σχολικής Καινοτομίας](#)», (2010), που υποστηρίζεται από τον οργανισμό «[Μορφωτική και Αναπτυξιακή Πρωτοβουλία](#)» (2010). Στόχος του είναι η σταδιακή δημιουργία και εμπέδωση των κατάλληλων προϋποθέσεων σε κάθε σχολείο για την εφαρμογή σύγχρονων μαθησιακών προτύπων και πρακτικών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των εκπαιδευτικών όπου με επιμορφωτική και συμβουλευτική στήριξη από την επιστημονική ομάδα του Δικτύου, καλούνται να αναπτύξουν καινοτόμες δραστηριότητες στο καθημερινό εκπαιδευτικό τους έργο.

Τέλος ένα άλλο έργο που θα μπορούσε να αναφερθεί είναι το εικονικό περιβάλλον μάθησης, [e-learning](#) που έρχεται πλέον να παίξει σημαντικό ρόλο στην καθημερινή ρουτίνα των σχολικών μονάδων. Μία προσπάθεια για την κατάρτιση των εκπαιδευτικών ώστε να ενσωματώσουν την νέα τεχνολογία στις παιδαγωγικές τους πρακτικές.

## ΣΥΝΟΨΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Βασικός Συντελεστής της προώθησης και της ανάπτυξης καινοτόμων δράσεων του εκπαιδευτικού οργανισμού είναι ο Διευθυντής, ο οποίος για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να είναι καθοδηγητικός πάνω σε Επαγγελματικά, Υπηρεσιακά, Παιδαγωγικά και Διδακτικά ζητήματα και ταυτόχρονα να ενεργεί ως εμπυχωτής όλων των εμπλεκόμενων προσώπων της σχολικής μονάδας, διευκολύνοντας μάλιστα τη μεταξύ τους επικοινωνία και επιτελώντας με τις παρεμβάσεις του, την αναμόρφωση και αναβάθμιση του έργου της σχολικής μονάδας.

Ο Διευθυντής πρέπει να είναι κάτοχος της έννοιας της εκπαιδευτικής καινοτομίας και με να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες διαχείρισης της αλλαγής, καθώς επίσης και ορισμένα απαραίτητα γνωρίσματα της προσωπικότητας του Εκπαιδευτικού Δυναμικού, ώστε να μπορέσει τελικά να μεταδώσει το πνεύμα της αναβάθμισης και του εκσυγχρονισμού του εκπαιδευτικού έργου μέσα στην σχολική κοινότητα. Αυτό επιτυγχάνεται βέβαια, με τη σχετική επιμόρφωση αρχικά των διοικητικών στελεχών και κατ' επέκταση όλου του Ανθρώπινου – Εκπαιδευτικού Δυναμικού της Σχολικής Μονάδας ώστε να καταστούν ικανοί σε διαδικασίες εμπλοκής Εκπαιδευτικών Καινοτομιών, με την συνετή παρακίνηση του Διευθυντή.

Επομένως η σωστή διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού προϋποθέτει τη μελέτη της κουλτούρας του οργανισμού στον οποίο εργάζεται το δυναμικό αυτό. Ο διευθυντής οφείλει να αναγνωρίζει τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας του Εκπαιδευτικού Οργανισμού, να μελετά τις καταβολές του και να τα αξιολογεί με σεβασμό πριν προχωρήσει σε παρεμβάσεις και καινοτόμες δράσεις. Κύριο μέλημά του πρέπει να αποτελεί, η διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού που προΐσταται και παράλληλα να στοχεύει στο ανθρώπινο δυναμικό, όπου πρέπει να φοιτά και να εργάζεται, με χαρά και με πραγματική θέληση μέσα σε αυτόν.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Crosby P. B., (1984). *Quality without Tears*. (σελ.: 192). New York: McGraw-Hill.
- e-learning, (2010). Λήψη Ιανουάριος 10, 2010, από: <http://www.sch.gr/e-learning>
- Everard, K.B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. (Μετάφραση: Δ. Κίκιζας). (σελ.: 37, 55, 73, 81, 82, 85, 169, 174, 184, 185, 191, 212, 214, 216, 257). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Fullan, M., Miles, M.B. & Taylor, B. (1980). Organization development in schools: The state of the Art. *Review of Educational Research*. (σελ.: 121-184). Fascicle: 50. No: 1.
- Fullan, M., Miles, M.B. & Taylor, B. (1980). Organization development in schools: The state of the art, *Review of Educational Research*.
- Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (1999). Η Επικοινωνία στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Σ.-Σ., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, & Γ., Μαυρογιώργος, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τόμος Β. (σελ.: 155, 169, 173, 175). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008). Λήψη Αποφάσεων στο χώρο της Εκπαίδευσης. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Μ., Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τόμος Α. (σελ.: 107). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ανθοπούλου, Σ.-Σ. (1999). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Σ.-Σ., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, & Γ., Μαυρογιώργος, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τόμος Β. (σελ.: 20, 21, 23, 24). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Δακοπούλου, Α. (2008). Εκπαιδευτική Αλλαγή – Μεταρρύθμιση - Καινοτομία. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Μ., Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος, &

Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τόμος Α. (σελ.: 165-211). Πάτρα: ΕΑΠ.

Δίκτυο Σχολικής Καινοτομίας, (2010). Λήψη Ιανουάριος 10, 2010, από:

<http://schoolnet.protovoulia.org/>

Ημέρα Καινοτομίας, (2010). Λήψη Ιανουάριος 10, 2010, από:

<http://www.innovationday.gr/idea/default.htm>

Κόκκος, Α. & Μαυρογιώργος, Γ. (2008). Εισαγωγή στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Στόχοι και Περιεχόμενο της θεματικής Ενότητας. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Μ., Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τόμος Α. (σελ.: 18). Πάτρα: ΕΑΠ.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Τόμος Α. (σελ.: 24, 27, 140, 172, 189, 234). Πάτρα: ΕΑΠ.

Κουτούζης, Μ. (2008). Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Μ., Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τόμος Α. (σελ.: 38 ). Πάτρα: ΕΑΠ.

Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Σ.-Σ., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, & Γ., Μαυρογιώργος, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τόμος Β. (σελ.: 95, 105-106, 125). Πάτρα: ΕΑΠ.

Μαυρογιώργος, Γ. (2008). Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Φορέας Διαμόρφωσης και Άσκησης Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Μ., Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση*



*Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τόμος Α. (σελ.:120, 143, 149). Πάτρα: ΕΑΠ.

Μαυρογιώργος, Γ.(2010). Λήψη Ιανουάριος 10, 2010, από:

[http://schoolnet.protovoulia.org/files/protovoulia%20reasoning\\_done3a.pdf](http://schoolnet.protovoulia.org/files/protovoulia%20reasoning_done3a.pdf)

Μιχόπουλος, Α. (1998). *Εκπαιδευτική Διοίκηση Ι*. (σελ.: 11). Αθήνα: Έκδοση του συγγραφέα.

Μορφωτική και Αναπτυξιακή Πρωτοβουλία, (2010). Λήψη Ιανουάριος 10, 2010, από: <http://www.protovoulia.org>

Μπουζάκης, Σ. (1995). *Εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα*. Τόμος Β. (σελ. 250-252). Αθήνα: Gutenberg.

ΦΕΚ1340, (2002). ΥΑ:Φ.353.1/324/105657/Δ1-16/10/2002. *Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των διευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Χαλκιώτης, Δ. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οικονομία*. Στο: Α., Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Μ., Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τόμος Α. (σελ.: 253, 258). Πάτρα: ΕΑΠ.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001), *Η Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών: Ζητήματα Οργάνωσης, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης*. (σελ.: 19). Αθήνα: Τυπωθήτω.

#### Σημείωση:

Όλοι οι παραπάνω Νόμοι, Εγκύκλιοι και Υπουργικές Αποφάσεις είναι διαθέσιμοι σε Ηλεκτρονική Μορφή (PDF) στο δικτυακό τόπο:

[http://electricallab.gr/component/option,com\\_docman/task,cat\\_view/gid,38/dir,DE/SC/order,name/Itemid,34/limit,10/limitstart,0/](http://electricallab.gr/component/option,com_docman/task,cat_view/gid,38/dir,DE/SC/order,name/Itemid,34/limit,10/limitstart,0/) (10-01-2010)

## Έντυπο Υποβολής – Αξιολόγησης ΓΕ

Ο φοιτητής συμπληρώνει την ενότητα «Υποβολή Εργασίας» και αποστέλλει το έντυπο σε δύο μη συρραμμένα αντίγραφα (ή ηλεκτρονικά) στον Καθηγητή-Σύμβουλο. Ο Καθηγητής-Σύμβουλος συμπληρώνει την ενότητα «Αξιολόγηση Εργασίας» και στα δύο αντίγραφα και επιστρέφει το ένα στο φοιτητή μαζί με τα σχόλια επί της ΓΕ, ενώ κρατά το άλλο για το αρχείο του μαζί με το γραπτό σημείωμα του Συντονιστή, εάν έχει δοθεί παράταση.

Σε περίπτωση ηλεκτρονικής υποβολής του παρόντος εντύπου, το όνομα του ηλεκτρονικού αρχείου θα πρέπει να γράφεται υποχρεωτικά με λατινικούς χαρακτήρες και να ακολουθεί την κωδικοποίηση του παραδείγματος: Π.χ., το όνομα του αρχείου για τη 2η ΓΕ του φοιτητή ΙΩΑΝΝΟΥ στη ΔΕΟ13 θα πρέπει να γραφεί: «*ioannou\_ge2\_deo13.doc*».

### ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όνοματεπώνυμο φοιτητή	Καγιαμπάκης Εμμανουήλ		
<b>Κωδικός ΘΕ</b>	ΕΚΠ62	<b>Όνοματεπώνυμο Καθηγητή -Σύμβουλου</b>	Αθανασούλα - Ρέππα Αναστασία
<b>Κωδικός Τμήματος</b>	ΑΘΗ 2	Καταληκτική ημερομηνία παραλαβής σύμφωνα με το ακ. ημερολόγιο ( <i>ημέρα Τρίτη</i> )	8/02/2010
<b>Ακ. Έτος</b>	2009-10	Ημερομηνία αποστολής ΓΕ από το φοιτητή	8/02/2010
<b>α/α ΓΕ</b>	2 <sup>η</sup>	Επισυνάπτεται (σε περίπτωση που έχει ζητηθεί) η άδεια παράτασης από το Συντονιστή;	ΟΧΙ

**Υπεύθυνη Δήλωση Φοιτητή:** Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τη συγκεκριμένη Θεματική Ενότητα..

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ημερομηνία παραλαβής ΓΕ από το φοιτητή	
Ημερομηνία αποστολής σχολίων στο φοιτητή	
<b>Βαθμολογία</b> ( <i>αριθμητικά, ολογράφως</i> )	

Υπογραφή

Υπογραφή

Φοιτητή

Καθηγητή-Συμβούλου